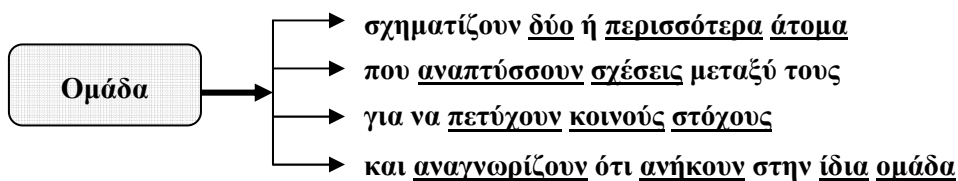


( σελίδες σχολικού βιβλίου 135 – 139, έκδοση 2014 : σελίδες 130 – 134 )

**3.3.3 Δυναμική Ομάδων**

**3.3.3.1 Βασικές έννοιες - Ορισμοί**

Η ομάδα αποτελεί έννοια και όρο που χρησιμοποιούμε σχεδόν καθημερινά στη ζωή μας. Για παράδειγμα, μερικές φορές ο γυμναστής ζητά από τα παιδιά της ομάδας του μπάσκετ να συγκεντρωθούν για προπόνηση. Άλλοτε η καθηγήτρια μουσικής ζητά από την ομάδα της χορωδίας να βρεθεί στο αμφιθέατρο για μια πρόβα. Και στις δυο περιπτώσεις, προβάλλεται η έννοια της ομάδας. Τι είναι λοιπόν η ομάδα; Σύμφωνα με τα παραδείγματα, παρατηρούμε ότι είναι τουλάχιστον δύο ή περισσότερα άτομα που ή θα προπονηθούν μαζί βοηθώντας το ένα το άλλο στο μπάσκετ, για να νικήσει η ομάδα τους, ή θα προετοιμαστούν μαζί στη χορωδία, για να πετύχουν ένα καλό αποτέλεσμα.



Παραδείγματα :

- ▶ οι εργάτες του τμήματος παραγωγής σε μια επιχείρηση
  - ▶ οι υπάλληλοι του τμήματος χορηγήσεων σε μια Τράπεζα
  - ▶ ο σύλλογος γονέων ενός σχολείου
  - ▶ το σύνολο των θεατών μιας κινηματογραφικής ταινίας
  - ▶ ο σύνολο των επιβατών του πλοίου «της γραμμής»
- } αποτελούν ομάδες
- } δεν αποτελούν ομάδες

Στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων οι ομάδες παίρνουν τυπική και άτυπη μορφή και υπόσταση.

**Τυπική ομάδα**

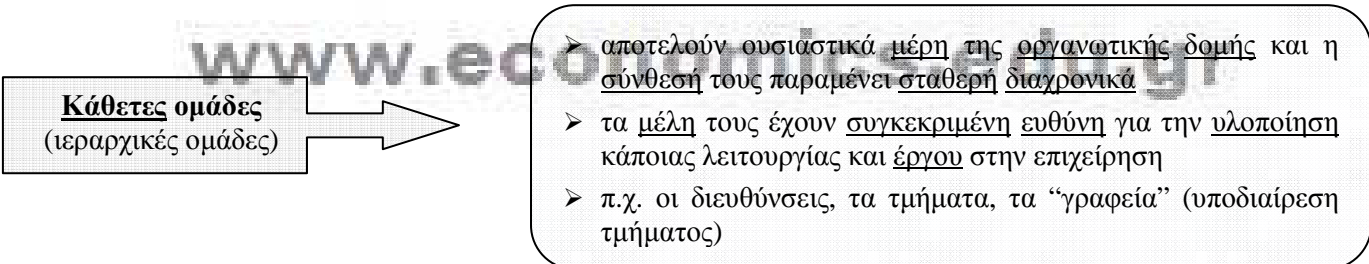
**Άτυπη ομάδα**



- συγκροτούν τα άτομα που η διοίκηση ομαδοποιεί με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένου έργου
- τους παρέχει επίσημα καθορισμένη εξουσία
- τα επιφορτίζει με ευθύνες
- ώστε να πετύχουν συγκεκριμένο αποτέλεσμα.
- π.χ. τα τμήματα – υποτμήματα μιας επιχείρησης αποτελούν τυπικές ομάδες

- η δημιουργία τους δεν είναι απόφαση και έργο της επίσημης οργάνωσης ή της διοίκησης
- δημιουργούνται από τους εργαζόμενους που έχουν ίδιους σκοπούς για την ικανοποίηση συνήθως αναγκών τους (π.χ. ομάδες φίλων, κλίκες κτλ.)
- ο ρόλος τους είναι εξίσου σημαντικός με το ρόλο των τυπικών ομάδων για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης

Κύρια είδη τυπικών ομάδων είναι:



**Οριζόντιες -  
διατμηματικές ομάδες**

- αποτελούνται από εργαζόμενους διαφορετικών διευθύνσεων ή τμημάτων ή και εργαζόμενους με διαφορετική ειδικότητα
- μπορεί να είναι διαρκείς (μόνιμες) ή προσωρινές
- συνήθως οι λόγοι που οδηγούν στη δημιουργία τους είναι:
  - ① η υλοποίηση ενός έργου το οποίο απαιτεί τη συνεργασία περισσότερων διευθύνσεων ή τμημάτων (π.χ. δημιουργία ενός νέου προϊόντος).
  - ② ο συντονισμός συνεργατών, λειτουργιών ή αποφάσεων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων (π.χ. συντονιστικές επιτροπές).

### 3.3.3.2 Η αναγκαιότητα και σπουδαιότητα των ομάδων

Η σπουδαιότητα των ομάδων στον επιχειρησιακό χώρο προκύπτει από το γεγονός ότι

έχουν τη δυνατότητα να **πετυχαίνουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα απ' ότι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατόμων που την αποτελούν, αν το καθένα λειτουργεί μεμονωμένα**

Αυτό οφείλεται στο ότι, όταν η ομάδα είναι ώριμη και λειτουργεί αποτελεσματικά, τότε:

**Εμφανίζονται  
φαινόμενα  
συνέργειας**

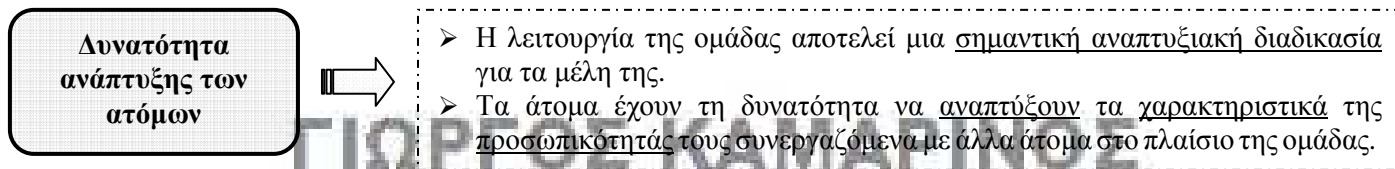
- Στην ομάδα δημιουργούνται φαινόμενα συνέργειας.
- Αυτό σημαίνει ότι οι ικανότητες, η δημιουργική σκέψη και οι προσπάθειες των ατόμων μπορούν να συνδυαστούν αποτελεσματικά στο πλαίσιο της ομάδας και να οδηγήσουν σε καλύτερα αποτελέσματα απ' ότι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατόμων, όταν αυτά δρουν μεμονωμένα.

**Υπάρχει επίτευξη  
συντονισμού και  
αντιμετώπιση της  
πολυπλοκότητας**

- Η ομάδα συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη του συντονισμού και της αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας.
- Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών και η αβεβαιότητα του περιβάλλοντός τους έχουν ως συνέπεια τη σημαντική αύξηση των λειτουργιών, της πολυπλοκότητάς τους και της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων τους.
- Όλα αυτά δημιουργούν μεγαλύτερες ανάγκες για συντονισμό και ευελιξία των επιμέρους τμημάτων και ατόμων.
- Αυτή η αναγκαιότητα μπορεί να ικανοποιηθεί αποτελεσματικά με τη δημιουργία και τη λειτουργία αποτελεσματικών ομάδων.
- Αν οι εργαζόμενοι κάνουν μόνον ό,τι προβλέπει η τυπική οργάνωση και οι οδηγίες των προϊσταμένων (οι οποίοι δεν είναι δυνατόν να παρεμβαίνουν καθοδηγητικά σε κάθε σημαντική ή δευτερεύουσα υπόθεση), είναι βέβαιο ότι δε θα υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

**Υπάρχει  
ικανοποίηση  
κοινωνικών  
αναγκών**

- Η ομάδα δημιουργεί σημαντικές προϋποθέσεις και ευνοϊκό κλίμα για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών καθώς και ορισμένων αναγκών του "εγώ" και της αυτό-ολοκλήρωσης.
- π.χ. εάν κάποιος συμμετέχει σε μια φιλανθρωπική ή περιβαλλοντική ομάδα, καταξιώνεται και ως άτομο και ως σύνολο, ανάλογα με την προσφορά του, τη συμμετοχή του και την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

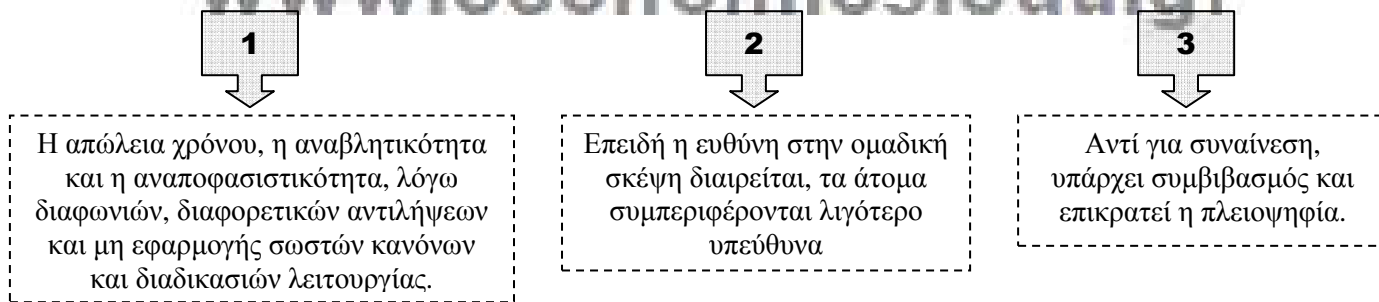


- Οι σύγχρονες αντιλήψεις για το συμμετοχικό management θεωρούν τις ομάδες περισσότερο σημαντικές για τον επιχειρησιακό χώρο.
- Η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών προσδιορίζεται σημαντικά από την ύπαρξη και την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων.
- Κάθε προϊστάμενος πρέπει να βοηθάει τους υφιστάμενους του να λειτουργούν αποτελεσματικά ως μέλη ώριμων ομάδων.
- Όταν οι υφιστάμενοι λειτουργούν ως υπεύθυνες ομάδες, είναι δυνατό να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας.
- Όταν οι ίδιοι ως ομάδα αναλαμβάνουν την ευθύνη, κάνουν δική τους υπόθεση την πραγματοποίηση του έργου, μπορούν και λειτουργούν συντονισμένα και συνεργατικά και είναι δυνατό να επιτευχθούν τα φαινόμενα της συνέργιας, καθώς επίσης να ικανοποιηθούν και να αναπτυχθούν τα μέλη της ομάδας.

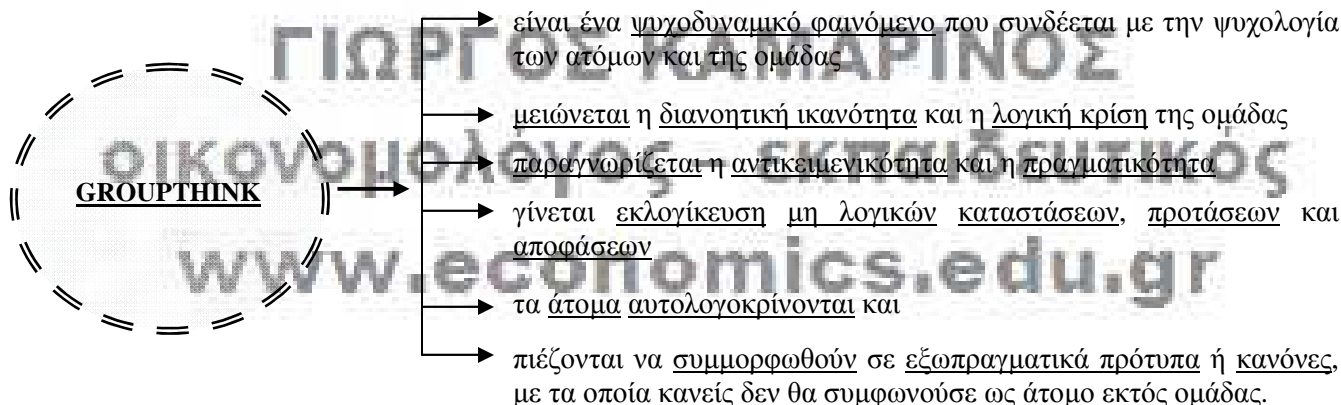
**3.3.3.3 Προβλήματα λειτουργίας των ομάδων**

Τα πλεονεκτήματα και τα θετικά αποτελέσματα των ομάδων παρατηρούνται, όταν αυτές είναι ώριμες και λειτουργούν αποτελεσματικά. Αντίθετα, η ομαδική συνεργασία συνδέεται με αρκετά μειονεκτήματα, όταν τα άτομα δεν αισθάνονται ότι λειτουργούν ως ομάδα.

Τα πιο συνήθη προβλήματα ή μειονεκτήματα:



► Ιδιαίτερα αρνητικό χαρακτηριστικό είναι αυτό το οποίο αποκαλείται “ομαδική σκέψη” (groupthink).





### 3.3.3.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας της ομάδας

Η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας εξαρτάται από παράγοντες οι οποίοι συνδέονται με τα μέλη της, τους κανόνες και τις διαδικασίες λειτουργίας, τον ηγέτη της και την ύπαρξη κοινών αρχών.

Μέλη της ομάδας

- ▶ Τα μέλη που συμμετέχουν στην ομάδα προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητά της με αρκετούς τρόπους.
- ▶ Ο αριθμός τους δεν μπορεί να είναι πάρα πολύ μεγάλος, γιατί όσο αυξάνει το μέγεθος της ομάδας τόσο δυσκολεύονται η επικοινωνία και η συνεργασία. Φυσικά το κατάλληλο μέγεθος εξαρτάται από τη φύση του έργου της και την ωριμότητα των μελών της. Όμως ο αριθμός αυτός κυμαίνεται από 5 μέχρι 12 άτομα.
- ▶ Οι ρόλοι και η συμπεριφορά των μελών της ομάδας προσδιορίζουν το πόσο καλά λειτουργεί αυτή και τη συνολική της αποτελεσματικότητα.
- ▶ Τα άτομα στην ομάδα πρέπει να αποφεύγουν αρνητικές συμπεριφορές και ρόλους (π.χ. αδιαφορία, ανταγωνιστική και εγωιστική συμπεριφορά, κακόπιστες αντιρρήσεις).
- ▶ Είναι ανάγκη να συμβάλλουν με θετικούς ρόλους και συμπεριφορές στη συνοχή της ομάδας (π.χ. βοήθεια για επίτευξη συναίνεσης, προτάσεις για σωστούς κανόνες και διαδικασίες, έλλειψη εντάσεων, ενθάρρυνση συμμετοχής όλων των μελών, δημιουργία καλών σχέσεων και κλίματος) και στην υλοποίηση του έργου της(πρωτοβουλίες, προτάσεις).

Κανόνες Διαδικασίες Μέθοδοι

- ▶ Η αποτελεσματικότητα της ομάδας προϋποθέτει
  - ύπαρξη σωστών κανόνων
  - σωστή κατανομή εργασιών στα μέλη της
  - σωστή διαδικασία λειτουργίας
  - μέθοδο και σύστημα εργασίας.
- ▶ Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο είναι κάθε μέλος της ομάδας να γνωρίζει τι ακριβώς τα άλλα μέλη περιμένουν απ' αυτό.
- ▶ Επίσης σημαντικές είναι οι διαδικασίες με τις οποίες τα μέλη της ομάδας
  - λύνουν προβλήματα
  - αποφασίζουν
  - επικοινωνούν
  - συντονίζονται.
 π.χ. σε μια ομάδα ποδοσφαίρου κάθε παίκτης έχει το ρόλο του και εφαρμόζεται συγκεκριμένο σύστημα στο παιχνίδι, έτσι και στις ομάδες εργασίας κάθε μέλος έχει το δικό του ρόλο και εφαρμόζεται συγκεκριμένο σύστημα και μέθοδος για τη λειτουργία τους.

Κοινοί στόχοι – όραμα

- ▶ Η ύπαρξη κοινών στόχων και οράματος αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα της ομάδας.
- ▶ Όταν όλα τα μέλη κατανοούν ότι έχουν κοινούς στόχους και συνεπώς “κοινό συμφέρον”,
  - συνειδητοποιούν την αλληλεξάρτησή τους,
  - αισθάνονται ως μια ολότητα
  - και αναπτύσσουν το ομαδικό πνεύμα και τις θετικές “ομαδικές” συμπεριφορές.

Ηγέτης

- ▶ Ο ηγέτης παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο.
  - μπορεί να βοηθήσει την ομάδα να αποκτήσει κοινό όραμα και στόχους
  - διαμορφώνει το ομαδικό πνεύμα και το κατάλληλο κλίμα
  - ενθαρρύνει και εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη
  - συμβάλλει στον συντονισμό της ομάδας, συλλαμβάνει και προτείνει σύστημα και μέθοδο λειτουργίας
- ▶ Σε μια ομάδα, ανάλογα με τη φύση της και την ωριμότητά της, μπορεί να υπάρχουν περισσότεροι τυπικοί ή άτυποι ηγέτες και τυπικά ή άτυπα να συναλλάσσονται, ανάλογα με το έργο και την κατάσταση της ομάδας.

Κλίμα-  
Επικοινωνία

- Η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας προϋποθέτει την ύπαρξη καλού κλίματος. Βασικά στοιχεία του είναι
- ο αμοιβαίος σεβασμός
  - η ελευθερία έκφρασης
  - οι καλές ανθρώπινες σχέσεις
  - η αλληλεγγύη
  - η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών
  - η ανοιχτή και η ειλικρινής επικοινωνία
  - η προδιάθεση για συναίνεση
  - η αλληλοϋποστήριξη.

ΓΙΩΡΓΟΣ ΚΑΜΑΡΙΝΟΣ  
οικονομολόγος – εκπαιδευτικός

[www.economics.edu.gr](http://www.economics.edu.gr)

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ : ΓΙΩΡΓΟΣ ΚΑΜΑΡΙΝΟΣ

Οικονομολόγος – Εκπαιδευτικός

[www.economics.edu.gr](http://www.economics.edu.gr)

ΓΙΩΡΓΟΣ ΚΑΜΑΡΙΝΟΣ

οικονομολόγος – εκπαιδευτικός

[www.economics.edu.gr](http://www.economics.edu.gr)

ΓΙΩΡΓΟΣ ΚΑΜΑΡΙΝΟΣ

οικονομολόγος – εκπαιδευτικός

[www.economics.edu.gr](http://www.economics.edu.gr)