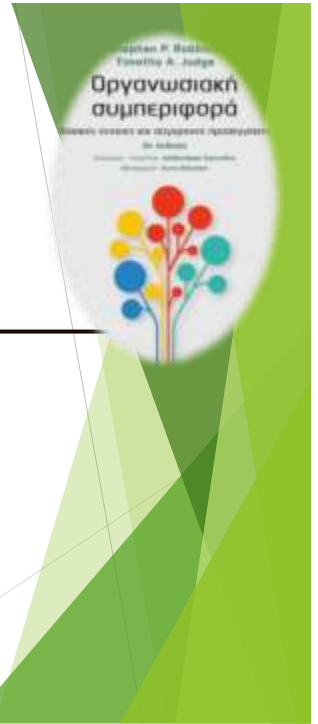


Οι βάσεις της ομαδικής συμπεριφοράς

Κεφάλαιο 9



Καθηγητής Αντώνης Κ. Τραυλός
Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου



1

Έχοντας μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να είστε σε θέση να:

1. Ορίσετε την ομάδα και να διακρίνετε τους διαφορετικούς τύπους ομάδων.
2. Εντοπίσετε τα πέντε στάδια εξέλιξης της ομάδας.
3. Δείξετε πώς οι απαιτήσεις των ρόλων αλλάζουν σε διαφορετικές καταστάσεις.
4. Παρουσιάσετε πώς οι κανόνες (νόρμες) και το κύρος (status) ασκούν επιρροή στη συμπεριφορά ενός ατόμου.
5. Αντιπαραβάλετε τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία της ομαδικής λήψης αποφάσεων.
6. Αξιολογήσετε τα στοιχεία για τις πολιτισμικές διαφορές όσον αφορά το κύρος της ομάδας και την κοινωνική οκνηρία καθώς και τις επιδράσεις της ποικιλομορφίας στις ομάδες.

2

2

Ομάδες

Δύο ή περισσότερα άτομα, που αλληλεπιδρούν και βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση, που συνενώθηκαν προκειμένου να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους

Τυπική

- εννοούμε μια ομάδα ορισμένη από τη δομή του οργανισμού, με καθορισμένες αναθέσεις εργασιών. Στις **τυπικές ομάδες**, οι συμπεριφορές που πρέπει να επιδείξουν τα μέλη προσδιορίζονται από οργανωσιακούς στόχους και είναι προσανατολισμένες προς αυτούς.

Άτυπη

- Ούτε τυπικά δομημένη ούτε οργανωσιακά προσδιορισμένη



3

3

Τέσσερις τύποι ομάδων

Τυπικές ομάδες

- **Ομάδα διοίκησης** – καθορίζεται από το οργανόγραμμα (αναφέρονται σε ένα δεδομένο μάνατζερ)
- **Ειδική ομάδα** – εργάζονται από κοινού για να ολοκληρώσουν μια εργασία (όλες οι ομάδες διοίκησης είναι ειδικές ομάδες)



Άτυπες ομάδες

- **Ομάδα συμφερόντων** – προσχωρούν σε ομάδες για να επιτύχουν μια συγκεκριμένη επιδίωξη η οποία αφορά όλα τα μέλη (π.χ. προγραμματισμός αδειών)
- **Φιλική ομάδα** – τα μέλη έχουν ένα ή και περισσότερα κοινά χαρακτηριστικά (Οι κοινωνικοί συνασπισμοί, που συχνά επεκτείνονται και εκτός της εργασίας, μπορεί να βασίζονται στην κοινή ηλικία ή υποστήριξη μιας ομάδας ποδοσφαίρου)

4

4

Γιατί μπαίνουν οι άνθρωποι σε ομάδες;

- ▶ Ασφάλεια
- ▶ Κύρος
- ▶ Αυτοεκτίμηση
- ▶ Δημιουργία κοινωνικών δεσμών
- ▶ Εξουσία
- ▶ Επίτευξη στόχου



5

5

Γιατί οι άνθρωποι σχηματίζουν ομάδες (1)

- ▶ **Ασφάλεια.** Εντασσόμενα σε μια ομάδα, τα άτομα μπορούν να μειώσουν την ανασφάλεια του να "είσαι μόνος". Οι άνθρωποι νιώθουν πιο δυνατοί, αμφιβάλλουν λιγότερο για τον εαυτό τους και είναι πιο ανθεκτικοί απέναντι σε απειλές όταν αποτελούν μέρος μιας ομάδας.
- ▶ **Κύρος.** Η συμπερίληψη σε μια ομάδα που θεωρείται από τους άλλους σημαντική προσφέρει αναγνώριση και κύρος για τα μέλη της.
- ▶ **Αυτοεκτίμηση.** Οι ομάδες μπορούν να καλλιεργήσουν αισθήματα αυταξίας στους ανθρώπους. Δηλαδή, εκτός από το να προσδίδει κύρος σε σχέση με τα άτομα εκτός ομάδας, η ιδιότητα του μέλους μπορεί επίσης να προσδώσει αυξημένα αισθήματα αξίας στα ίδια τα μέλη της ομάδας.



6

6

Γιατί οι άνθρωποι σχηματίζουν ομάδες (2)



- ▶ **Δημιουργία κοινωνικών δεσμών.** Οι ομάδες μπορούν να καλύψουν κοινωνικές ανάγκες. Οι άνθρωποι απολαμβάνουν την τακτική αλληλεπίδραση που ενέχει η ιδιότητα του μέλους μιας ομάδας. Για πολλούς ανθρώπους, αυτές οι αλληλεπιδράσεις πάνω στη δουλειά αποτελούν την πρωταρχική πηγή ικανοποίησης των αναγκών τους για δημιουργία κοινωνικών δεσμών.
- ▶ **Εξουσία.** Αυτό που δεν μπορούμε να επιτύχουμε ατομικά συχνά καθίσταται εφικτό μέσω της ομαδικής δράσης. Η ισχύς εν τη ενώσει.
- ▶ **Επίτευξη στόχου.** Υπάρχουν φορές που απαιτούνται περισσότερα άτομα από ένα για να διεκπεραιωθεί μια εργασία – υπάρχει η ανάγκη συγκέντρωσης χαρισμάτων, γνώσης ή δύναμης προκειμένου να ολοκληρωθεί μια δουλειά. Σε τέτοιες περιστάσεις, η διοίκηση θα ανατρέξει στη χρήση μιας τυπικής ομάδας.

7

Κοινωνική ταυτότητα



Θεωρία κοινωνικής ταυτότητας

- ▶ Η οπτική που εξετάζει πότε και γιατί θεωρούν τον εαυτό τους μέλος μιας ομάδας τα άτομα

8

8

Έσω-ομάδες και έξω-ομάδες

► Μεροληψία υπέρ της εσω-ομάδας

- Οπτική στο πλαίσιο της οποίας θεωρούμε τα μέλη της ομάδας μας καλύτερα από τους άλλους, και όσους δεν ανήκουν στην ομάδα μας αδιάφορους

► Έξω-ομάδα

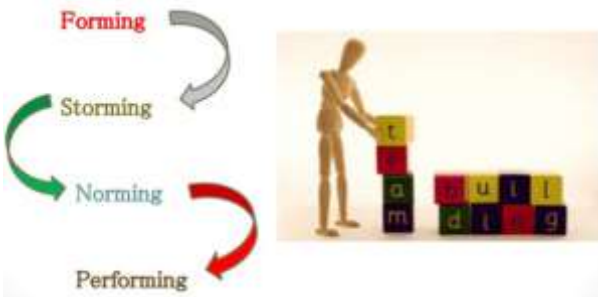
- Το αντίθετο της εσω-ομάδας
- Μπορεί να εννοείται οποιοσδήποτε εκτός της ομάδας, αλλά συνήθως πρόκειται για μια συγκεκριμένη άλλη ομάδα



9

9

Stages in Team Building



- Οι ομάδες γενικά περνάνε μέσα από μια προβλέψιμη ακολουθία στην εξέλιξή τους, την οποία ονομάζουμε μοντέλο εξέλιξης ομάδας **πέντε σταδίων**.
- Αν και δεν ακολουθούν όλες οι ομάδες το πρότυπο αυτό, αποτελεί ένα χρήσιμο πλαίσιο για την κατανόηση της εξέλιξης της ομάδας.

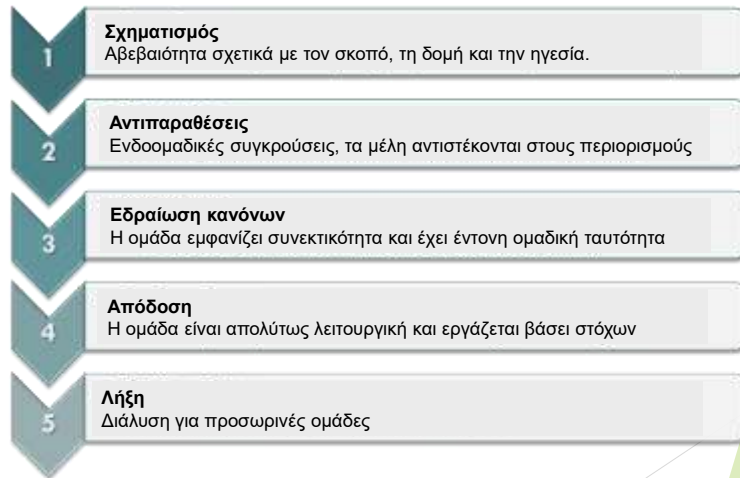
Στάδια εξέλιξης της ομάδας

- Στην ενότητα αυτή, περιγράφουμε το γενικό μοντέλο πέντε σταδίων και ένα εναλλακτικό μοντέλο για τις προσωρινές ομάδες με χρονικούς περιορισμούς.
- Το μοντέλο εξέλιξης **ομάδας πέντε σταδίων** χαρακτηρίζει τις ομάδες καθώς προχωρούν μέσα από τα διακριτά στάδια του σχηματισμού, των αντιπαραθέσεων, της εδραίωσης κανόνων, της απόδοσης και της λήξης.

10

10

Το μοντέλο εξέλιξης ομάδας πέντε σταδίων



11

11

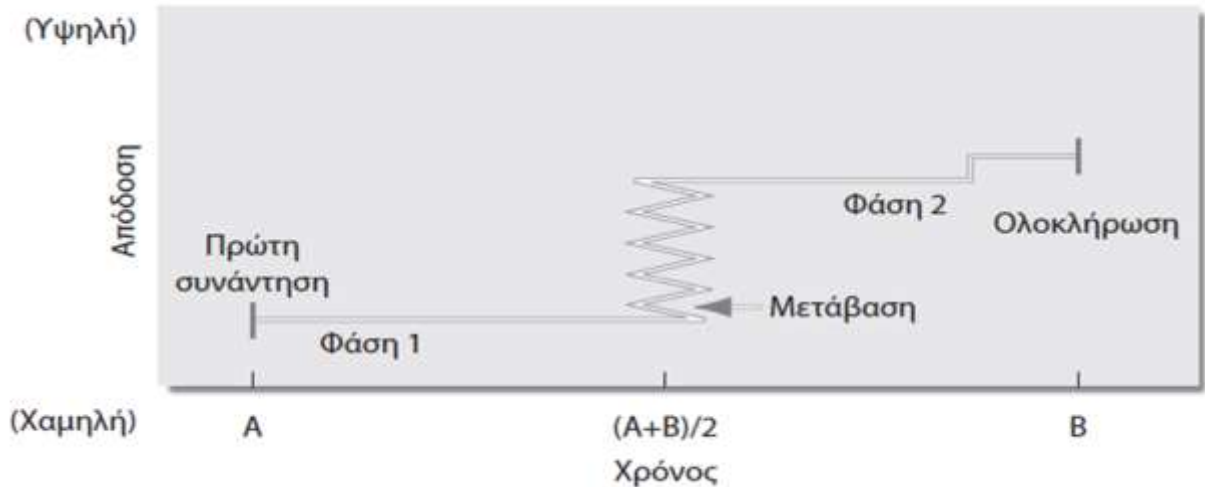
Στάδια εξέλιξης της ομάδας



12

12

Μοντέλο εστιγμένης ισορροπίας για προσωρινές ομάδες



13

Βασικά σημεία και κριτική για το μοντέλο πέντε σταδίων

- ▶ Αποτελεσματικότητα ομάδας:
 - ▶ Γενικά οι ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές όσο προχωράνε
 - ▶ Οι λόγοι γι' αυτό είναι σύνθετοι
- ▶ Σύγκρουση στην ομάδα:
 - ▶ Μερικές ομάδες χρειάζονται τη σύγκρουση, είναι πιο παραγωγικές στο στάδιο II.
- ▶ Ασαφή στάδια
 - ▶ Τα στάδια δεν είναι πάντα διαδοχικά
 - ▶ Πολλαπλά στάδια μπορεί να τρέχουν ταυτόχρονα
 - ▶ Ενδεχόμενη υποχώρηση σε προηγούμενο στάδιο



14

14

Ιδιότητες της ομάδας

- ▶ Οι ομάδες εργασίας δεν είναι ένας ανοργάνωτος όχλος. Έχουν ιδιότητες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των μελών και συμβάλλουν στην εξήγηση και την πρόβλεψη της ατομικής συμπεριφοράς εντός της ομάδας αλλά και την απόδοση της ίδιας της ομάδας.
- ▶ Μερικές από αυτές τις ιδιότητες είναι
 - ▶ Ρόλοι
 - ▶ Νόρμες
 - ▶ Κύρος
 - ▶ Μέγεθος
 - ▶ Συνεκτικότητα



15

15

Ιδιότητα 1 της ομάδας: Ρόλοι

Μια σειρά αναμενόμενων προτύπων συμπεριφοράς που αποδίδονται σε κάποιον ο οποίος κατέχει μια δεδομένη θέση σε μια κοινωνική μονάδα

- ▶ **Αντίληψη ρόλου** – η άποψή μας για το πώς πρέπει να ενεργήσουμε σε μια δεδομένη κατάσταση
- ▶ **Προσδοκίες ρόλων** – ο τρόπος που οι άλλοι πιστεύουν ότι θα πρέπει να ενεργείτε σε ένα δεδομένο πλαίσιο
- ▶ **Σύγκρουση ρόλων** – σύγκρουση που επέρχεται όταν πολλαπλοί ρόλοι είναι ασύμβατοι



16

16

Ιδιότητα 2 της ομάδας: Νόρμες-Κανόνες

Αποδεκτά πρότυπα συμπεριφοράς σε μια ομάδα που υιοθετούν όλα τα μέλη

Ισχυρά μέσα επηρεασμού της συμπεριφοράς:

- Νόρμες απόδοσης
- Νόρμες εμφάνισης
- Νόρμες κοινωνικών διευθετήσεων
- Νόρμες κατανομής πόρων



17

17

ΟΙ ΜΕΛΕΤΕΣ HAWTHORN (1)

- ▶ Η εκτίμηση σε ευρεία κλίμακα της **επιρροής των κανόνων** στη συμπεριφορά των εργαζομένων δεν πραγματοποιήθηκε μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1930, μετά από μελέτες που εκπονήθηκαν μεταξύ 1924 και 1932 στο εργοστάσιο Western Electric Company's Hawthorne Works στο Σικάγο.
- ▶ Ξεκινώντας αρχικά από στελέχη της Western Electric και κατόπιν υπό την επίβλεψη του καθηγητή του Harvard Elton Mayo, οι μελέτες Hawthorn κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η συμπεριφορά και οι διαθέσεις του εργαζομένου σχετίζονταν στενά,
 - ▶ ότι οι επιρροές της ομάδας έπαιζαν σημαντικό ρόλο στον επηρεασμό της ατομικής συμπεριφοράς και
 - ▶ ότι τα ομαδικά πρότυπα ήταν εξαιρετικά αποτελεσματικά στον καθορισμό της ατομικής παραγωγής του εργαζομένου.



18

18

ΟΙ ΜΕΛΕΤΕΣ HAWTHORN (2)

- ▶ Οι ερευνητές του Hawthorn ξεκίνησαν εξετάζοντας τη **σχέση ανάμεσα στο φυσικό περιβάλλον και την παραγωγικότητα**.
- ▶ Ο φωτισμός και άλλες συνθήκες εργασίας επιλέχθηκαν για να εκπροσωπήσουν το φυσικό περιβάλλον.
- ▶ Τα αρχικά ευρήματα των ερευνητών διέψευσαν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.
- ▶ Προς έκπληξη των ερευνητών, καθώς το επίπεδο φωτισμού έπεφτε στην πειραματική ομάδα, η παραγωγικότητα συνέχιζε να αυξάνεται και στις δύο ομάδες.
- ▶ Μάλιστα, η παραγωγικότητα μειώθηκε στην πειραματική ομάδα μόνο όταν η ένταση του φωτός είχε πια μειωθεί στο επίπεδο του σεληνόφωτος.



19

19

ΟΙ ΜΕΛΕΤΕΣ HAWTHORN (3)

- ▶ Συμπληρωματικά, οι ερευνητές ξεκίνησαν **μια δεύτερη σειρά πειραμάτων** στην αίθουσα δοκιμών συναρμολόγησης ηλεκτρονόμων στη Western Electric.
- ▶ Μια **μικρή ομάδα γυναικών** που συναρμολογούσαν μικρούς ηλεκτρονόμους τηλεφώνων απομονώθηκε από την κύρια ομάδα εργασίας, ώστε να μπορεί να παρακολουθείται πιο προσεκτικά η συμπεριφορά τους.
- ▶ Μέσω των παρακολουθήσεων στη διάρκεια μιας πολυετούς περιόδου διαπιστώθηκε ότι η παραγωγή της μικρής αυτή ομάδας αυξανόταν σταθερά.
- ▶ Ο αριθμός των απουσιών για προσωπικούς λόγους και των απουσιών λόγω ασθένειας κυμαινόταν σχεδόν στο ένα τρίτο των απουσιών που σημείωσαν οι γυναίκες στο κανονικό τμήμα παραγωγής.
- ▶ Έγινε εμφανές ότι η απόδοση αυτής της ομάδας επηρεαζόταν σημαντικά από τη θέση της ως «ειδικής».
- ▶ Στην ουσία, οι εργαζόμενοι τόσο στο πείραμα με τον φωτισμό όσο και στο πείραμα στην αίθουσα δοκιμών συναρμολόγησης αντιδρούσαν στην αυξημένη προσοχή που λάμβαναν.

20

20

ΟΙ ΜΕΛΕΤΕΣ HAWTHORN (4)

- ▶ **Μια τρίτη μελέτη**, στο δωμάτιο παρακολούθησης καλωδίωσης τραπεζών επιλογέων, ξεκίνησε για να εξακριβώσει την επίδραση ενός καλοδουλεμένου προγράμματος οικονομικών κινήτρων.
- ▶ Η υπόθεση ήταν ότι οι εργαζόμενοι θα μεγιστοποιούσαν ατομικά την παραγωγικότητά τους όταν έβλεπαν ότι συνδεόταν άμεσα με οικονομικές ανταμοιβές.
- ▶ Το πιο σημαντικό εύρημα της έρευνας αυτής ήταν ότι οι υπάλληλοι δεν μεγιστοποίησαν ατομικά την παραγωγή τους.
- ▶ Αντίθετα, η παραγωγή τους ελεγχόταν από έναν ομαδικό κανόνα- νόρμα που καθόριζε την ενδεδειγμένη ημερήσια εργασία.
- ▶ Όχι μόνο περιοριζόταν η παραγωγή, αλλά οι εργάτες σε ατομικό επίπεδο έδιναν λανθασμένες αναφορές.
- ▶ Το σύνολο για μία εβδομάδα συμφωνούσε με τη συνολική παραγωγή της εβδομάδας, αλλά οι ημερήσιες αναφορές έδειχναν ένα σταθερό επίπεδο παραγωγής, ανεξάρτητα από την πραγματική ημερήσια παραγωγή.
- ▶ Τι συνέβαινε;

21

21

ΟΙ ΜΕΛΕΤΕΣ HAWTHORN (5)

- ▶ Οι συνεντεύξεις έδειξαν ότι η ομάδα λειτουργούσε σε επίπεδα πολύ χαμηλότερα από τις δυνατότητές της και ότι έριχνε την παραγωγή για να προστατευτεί.
- ▶ Τα μέλη φοβόντουσαν ότι, αν αύξαναν σημαντικά την παραγωγή τους, η αμοιβή ανά μονάδα θα μειωνόταν, η προσδοκώμενη ημερήσια παραγωγή θα αυξανόταν, ίσως προέβαιναν σε απολύσεις ή ότι οι πιο αργοί εργαζόμενοι θα δέχονταν επιπλήξεις.
- ▶ Έτσι, η ομάδα επέβαλε την ιδέα της ακριβοδίκαιης παραγωγής - ούτε πολύ μεγάλη ούτε πολύ μικρή.
- ▶ Βοηθούσαν ο ένας τον άλλο, για να διασφαλίσουν ότι οι αναφορές τους ήταν στο ίδιο επίπεδο.



22

ΟΙ ΜΕΛΕΤΕΣ HAWTHORN (6)

- ▶ Οι νόρμες που όρισε η ομάδα περιλάμβαναν αρκετά «μην».
 - ▶ **Μην** υπερβαίνετε το όριο παραγωγής.
 - ▶ **Μην** φέρεστε σαν απατεώνας, παράγοντας πολύ μικρό έργο.
 - ▶ **Μην** καρφώνετε τους συναδέλφους σας.
- ▶ **Πώς εφάρμοσε η ομάδα αυτές τις νόρμες;**
 - ▶ Οι μέθοδοι περιλάμβαναν τον σαρκασμό, την εξύβριση, τον χλευασμό ή ακόμα και μπουνιές στο μπράτσο για οποιοδήποτε μέλος παραβίαζε τις νόρμες της ομάδας.
 - ▶ Τα μέλη εξοστράκιζαν επίσης τα άτομα η συμπεριφορά των οποίων ήταν ενάντια στα συμφέροντα της ομάδας.

23

23

Διδάγματα από τις μελέτες Hawthorn

- ▶ Η παραγωγικότητα αυξήθηκε γιατί οι ομάδες λάμβαναν την προσοχή των παρατηρητών – όχι λόγω των αλλαγών στο περιβάλλον
- ▶ Οι εργαζόμενοι σε ομάδες δεν μεγιστοποιούν τις ατομικές οικονομικές ανταμοιβές
- ▶ Τα πρότυπα της ομάδας ορίζονται και επιβάλλονται από την ίδια την ομάδα

24

24

Συμμόρφωση (Conformity) (1)

25

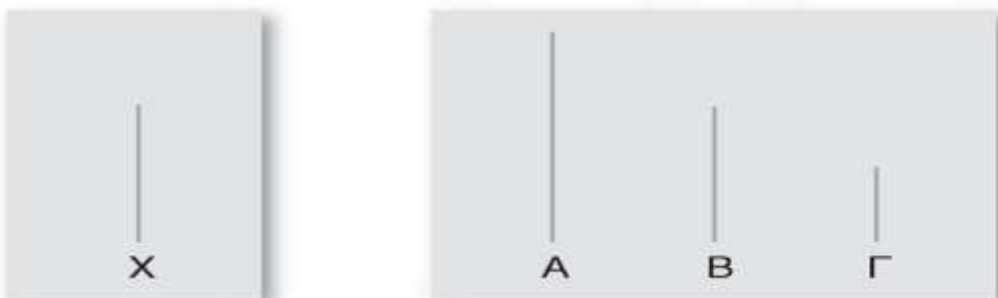
► Ομάδες αναφοράς:

- Ομάδες στις οποίες το άτομο γνωρίζει στοιχεία για τα άλλα μέλη, ορίζει τον εαυτό του ως μέλος και νιώθει ότι τα μέλη της ομάδας είναι σημαντικά
- Τα άτομα προσπαθούν να συμμορφωθούν στις νόρμες αυτών των ομάδων



25

Συμμόρφωση (2)



► Μελέτες του Asch:

- Τα μέλη επιθυμούν να αποφύγουν να είναι εμφανώς διαφορετικά
- Τα μέλη με διαφορετική άποψη νιώθουν έντονη πίεση να συνταχθούν με τους άλλους (το 75% των υποκειμένων συμφώνησαν με τους άλλους)
- Το επίπεδο συμμόρφωσης έχει μειωθεί από τη δεκαετία του 1950

26

26

Παρεκκλίνουσα συμπεριφορά στον χώρο εργασίας

Εκούσια συμπεριφορά που παραβιάζει σημαντικούς οργανωσιακούς κανόνες και με αυτό τον τρόπο συνιστά απειλή για την ευημερία του οργανισμού ή των μελών του



Είναι πιθανό να ευδοκιμήσει όταν:

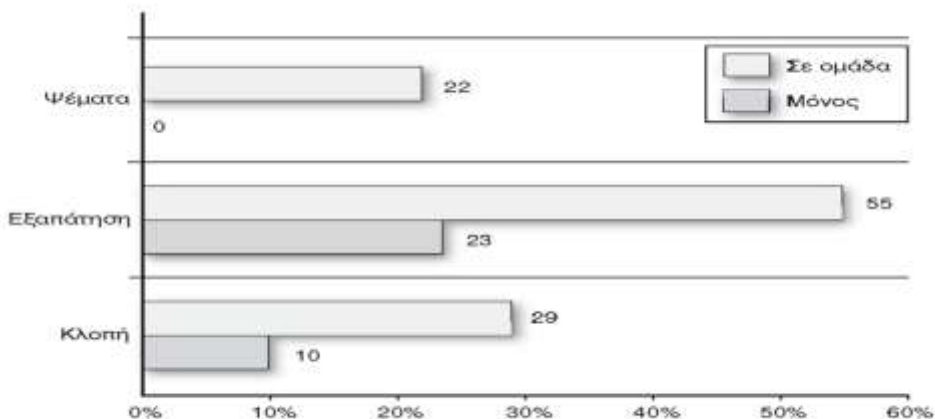
- Υποστηρίζεται από τις νόρμες των ομάδων
- Οι άνθρωποι ανήκουν σε ομάδες

27

27

Μια πρόσφατη μελέτη υποστηρίζει ότι όσοι δούλευαν σε ομάδα είχαν περισσότερες πιθανότητες να πουν ψέματα, να εξαπατήσουν και να κλέψουν σε σχέση με τα άτομα που δούλευαν μόνα τους.

Ομάδες και παρεκκλίνουσα συμπεριφορά



Πηγή: A. Erez, H. Elms, και E. Fong, «Lying, Cheating, Stealing: Groups and the Ring of Gyges», εργασία που παρουσιάστηκε στην Academy of Management Annual Meeting, Honolulu, HI, 8 Αυγούστου 2005. Ανατύπωση κατόπιν αδειάς των συγγραφέων.

28

Ιδιότητα 3 της ομάδας: Κύρος

Μια κοινωνικά καθορισμένη θέση ή κατάταξη που αποδίδεται σε ομάδες ή σε μέλη ομάδων από άλλους

Καθορίζεται από:

- ▶ Την **εξουσία** που ασκεί κάποιος επί των άλλων
- ▶ Την **ικανότητα** ενός ατόμου να συμβάλει στους στόχους μιας ομάδας
- ▶ Τα **προσωπικά χαρακτηριστικά** ενός ατόμου



29

29

Αντίκτυπος του κύρους

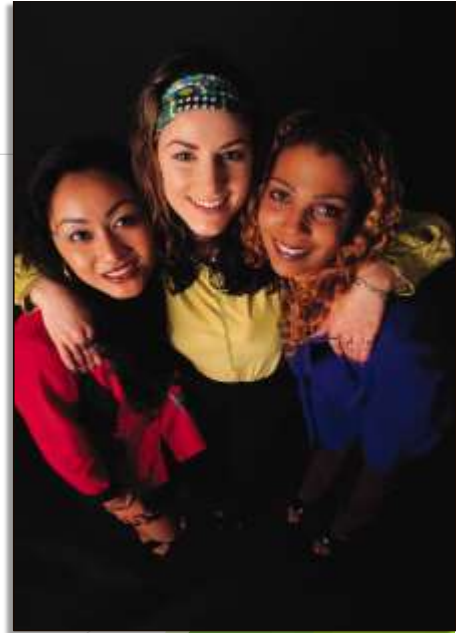
- ▶ Τα μέλη υψηλού κύρους:
 - ▶ Απολαμβάνουν συνήθως περισσότερη ελευθερία παρέκκλισης από τις νόρμες
 - ▶ Προβάλλουν μεγαλύτερη αντίσταση στις πιέσεις συμμόρφωσης
- ▶ Η αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μέλη ομάδων επηρεάζεται από το κύρος:
 - ▶ Τα άτομα υψηλού κύρους είναι πιο δυναμικά
 - ▶ Τα μέλη χαμηλότερου κύρους ενδέχεται να μη συμμετέχουν
 - ▶ Η δημιουργικότητα της ομάδας ενδέχεται να πλήττεται

30

30

Ιδιότητα 4 της ομάδας: Μέγεθος

- ▶ Οι μικρότερες ομάδες ολοκληρώνουν τις αποστολές πιο γρήγορα
- ▶ Οι μεγάλες ομάδες σημειώνουν σταθερά υψηλότερες επιδόσεις στην επίλυση προβλημάτων



31

31

Κοινωνική οκνηρία (social loafing)



Αίτια:

- ▶ **Θεωρία ισότητας** – άνιση κατανομή εργασίας
- ▶ **Διάχυση ευθύνης** – η σχέση ανάμεσα στη συνεισφορά ενός ατόμου και την παραγωγή της ομάδας είναι νεφελώδης

Πρόληψη:

1. Ορίστε ομαδικούς στόχους
2. Αυξήστε τον δια-ομαδικό ανταγωνισμό
3. Εφαρμόστε την αξιολόγηση από συναδέλφους
4. Επιλέξτε μέλη που έχουν υψηλή παρακίνηση και προτιμούν να εργάζονται σε ομάδες
5. Κατανείμειτε τις ομαδικές ανταμοιβές με βάση τη μεμονωμένη συνεισφορά του κάθε ατόμου

32

32

Ιδιότητα 5 της ομάδας: Συνεκτικότητα

Ο βαθμός στον οποίο τα μέλη έλκονται μεταξύ τους και έχουν παρακίνηση να παραμείνουν στην ομάδα

- ▶ Οι νόρμες που έχουν να κάνουν με την απόδοση είναι η παρεμβαλλόμενη μεταβλητή για την παραγωγικότητα και τη συνεκτικότητα
- ▶ Υψηλή συνεκτικότητα με υψηλές νόρμες δίνει υψηλότερη παραγωγικότητα

33

33

Ενίσχυση της συνεκτικότητας

- ▶ Κάντε την ομάδα πιο μικρή
- ▶ Ενισχύστε τη συμφωνία με ομαδικούς στόχους
- ▶ Αυξήστε τον χρόνο που περνάνε μαζί τα μέλη
- ▶ Αυξήστε το κύρος της ομάδας και την υποτιθέμενη δυσκολία συμπερίληψης στην ομάδα
- ▶ Τονώστε τον ανταγωνισμό με άλλες ομάδες
- ▶ Δώστε ανταμοιβές στην ομάδα και όχι μεμονωμένα στα μέλη
- ▶ Απομονώστε χωροταξικά την ομάδα

34

34

Ομαδική λήψη αποφάσεων

Ισχυρά σημεία

- ▶ Παράγει πιο ολοκληρωμένη πληροφόρηση και γνώση
- ▶ Αυξημένη ποικιλομορφία απόψεων
- ▶ Αυξημένη αποδοχή μιας λύσης

Αδύνατα σημεία

- Είναι χρονοβόρα
- Πιέσεις συμμόρφωσης
- Η συζήτηση μπορεί να μονοπωλείται από ένα ή από κάποια μέλη
- Αόριστη ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα

35

35

Αποτελεσματικότητα & αποδοτικότητα

Αποτελεσματικότητα:

- Ευστοχία – η ομάδα είναι καλύτερη από το μέσο άτομο αλλά χειρότερη από το πιο εύστοχο μέλος ομάδας.
- Ταχύτητα – τα άτομα είναι ταχύτερα.
- Δημιουργικότητα – οι ομάδες είναι καλύτερες.
- Βαθμός αποδοχής – οι ομάδες είναι καλύτερες.

Αποδοτικότητα:

- οι ομάδες είναι γενικά λιγότερο αποδοτικές.



36

Συμπτώματα αγελαίας σκέψης (groupthink)



Αλλοίωση της νοητικής αποδοτικότητας, του ελέγχου της πραγματικότητας και της πνευματικής κρίσης του ατόμου ως αποτέλεσμα των ομαδικών πιέσεων

Εμφανίζεται όταν τα μέλη:

- ▶ Εκλογικεύουν την όποια εναντίωση στους ισχυρισμούς
- ▶ Ασκούν πιέσεις σε όσους εκφράζουν αμφιβολίες, προκειμένου να υποστηρίξουν την πλειοψηφία
- ▶ Τα μέλη που έχουν αμφιβολίες σιωπούν/υποβαθμίζουν τους ενδιασμούς τους
- ▶ Εκλαμβάνουν τη σιωπή ως θετική ψήφο



37

Ελαχιστοποίηση της αγελαίας σκέψης

- ▶ Περιορίστε το μέγεθος της ομάδας (≤ 10)
- ▶ Ενθαρρύνετε τους ηγέτες των ομάδων να επιζητούν τη συνεισφορά όλων των μελών και να αποφεύγουν να εκφράζουν τις δικές τους απόψεις
- ▶ Ορίστε ένα «συνήγορο του διαβόλου»



38

38

Ομαδική μεταστροφή (ή πόλωση ομάδας)

- ▶ Η ομαδική συζήτηση ωθεί τα μέλη προς μια πιο ακραία θεώρηση της θέσης που ήδη τηρούσαν
- ▶ Οι ομάδες συχνά παίρνουν θέσεις πιο παρακινδυνευμένες
- ▶ Μπορεί να οφείλεται στη διάχυση ευθύνης



39

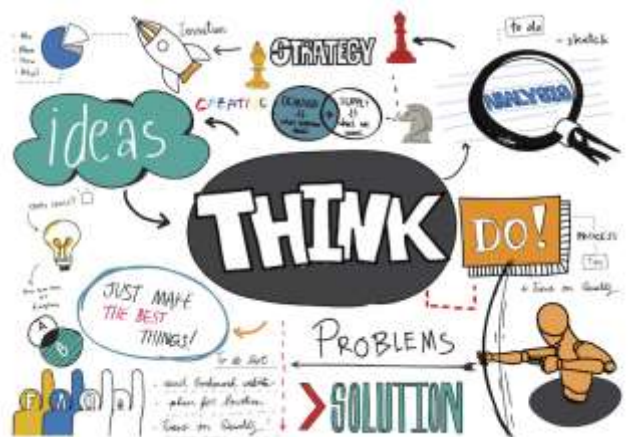
39

Τεχνικές ομαδικής λήψης αποφάσεων

Οι ομάδες που αλληλεπιδρούν συναντιούνται πρόσωπο με πρόσωπο και στηρίζονται τόσο στη λεκτική όσο και στη μη λεκτική επικοινωνία για να επικοινωνήσουν

Καταιγισμός ιδεών (brainstorming)

- ▶ Δημιουργεί μια λίστα δημιουργικών εναλλακτικών
- ▶ Πρόβλημα: παρακώλυση της παραγωγής



40

40

Τεχνικές ομαδικής λήψης αποφάσεων

Τεχνική της ονομαστικής ομάδας

- ▶ Θέτει περιορισμούς στη συζήτηση κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, για να ενθαρρύνει την ανεξάρτητη σκέψη
 - ▶ Τα μέλη συναντιούνται ως ομάδα, αλλά πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε συζήτηση, το καθένα ξεχωριστά καταγράφει τις ιδέες του για το πρόβλημα.
 - ▶ Μετά από αυτή την περίοδο σιωπής, το κάθε μέλος παρουσιάζει από μία ιδέα στην ομάδα. Δεν προβαίνουν σε συζήτηση μέχρι να εκτεθούν και να καταγραφούν όλες οι ιδέες.
 - ▶ Η ομάδα συζητά τις ιδέες διασαφηνίζοντάς τις και τις αξιολογεί.
 - ▶ Το κάθε μέλος ομάδας κατατάσσει ιεραρχικά τις ιδέες σιωπηρά και ανεξάρτητα. Η ιδέα με την υψηλότερη συνολικά κατάταξη προσδιορίζει την τελική απόφαση.

41

41

Παγκόσμιες προεκτάσεις

- ▶ Οι πολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν τη βαρύτητα, την επίδειξη και την προέλευση του κύρους
- ▶ Η κοινωνική σκηνηρία εμφανίζεται κυρίως στις ατομικιστικές κουλτούρες, όπου κυριαρχεί το ατομικό συμφέρον
- ▶ Η ανομοιομορφία οδηγεί σε μεγαλύτερες συγκρούσεις, αλλά η αναγνώριση σε επιφανειακό επίπεδο μπορεί να κάνει τα μέλη περισσότερο ανοιχτά και δεκτικά – έχοντας ως αποτέλεσμα καλύτερες αποφάσεις

42

42

Προεκτάσεις για τους μάνατζερ

- ▶ Θετική σχέση ανάμεσα στην αντίληψη του ρόλου και την αξιολόγηση απόδοσης
- ▶ Οι νόρμες της ομάδας μπορούν να επηρεάσουν την ατομική απόδοση είτε θετικά είτε αρνητικά
- ▶ Οι ανισότητες όσον αφορά το κύρος επηρεάζουν δυσμενώς την παραγωγικότητα και την απόδοση
- ▶ Το μέγεθος της ομάδας επηρεάζει την αποδοτικότητα
- ▶ Η συνεκτικότητα μπορεί να επηρεάσει την παραγωγικότητα

43

43

Να θυμάστε...

- ▶ Οι νόρμες, οι ρόλοι και οι ταυτότητες σε μια ομάδα έχουν ισχυρή επιρροή στην ατομική συμπεριφορά
- ▶ Η συμμόρφωση μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα: οι ηγέτες πρέπει να ελαχιστοποιήσουν τις αρχικές εισροές
- ▶ Η ομαδική λήψη αποφάσεων δεν είναι πάντα καλύτερη από την ατομική λήψη αποφάσεων

44

44

Συνεργαζόμενος με τη σωστή ομάδα
αποκομίζεις αρκετά οφέλη

