

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

STEPHEN P. ROBBINS & TIMOTHY A. JUDGE



Κεφάλαιο 10

Κατανόηση των συνεργατικών ομάδων



Αντώνης Κ. Τραυλός

Καθηγητής

Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

1

10-2

Έχοντας μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να είστε σε θέση να: (1)

1. Αντιπαραβάλετε τις ομάδες εργασίας και τις συνεργατικές ομάδες και να αναλύσετε την αυξανόμενη δημοτικότητα των συνεργατικών ομάδων στους οργανισμούς.
2. Συγκρίνετε και να αντιπαραβάλετε τέσσερις τύπους συνεργατικών ομάδων.
3. Εντοπίσετε τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών συνεργατικών ομάδων.

2

10-3

Έχοντας μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να είστε σε θέση να: (2)

4. Δείξτε πώς οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ομαδικούς παίκτες.
5. Αποφασίζετε πότε θα χρησιμοποιήσετε άτομα αντί για συνεργατικές ομάδες.
6. Δείξτε πώς διαφέρει η κατανόηση που έχουμε για τις συνεργατικές ομάδες σε παγκόσμιο επίπεδο.

3

10-4

Γιατί οι συνεργατικές ομάδες είναι τόσο δημοφιλείς;

- Ο αυξημένος ανταγωνισμός επέβαλε την αναδιοργάνωση με στόχο την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα
- Οι ομάδες:
 - Αξιοποιούν καλύτερα τα χαρίσματα των υπαλλήλων
 - Είναι πιο ευέλικτες και ανταποκρίνονται καλύτερα στις αλλαγές
 - Εκδημοκρατίζουν και παρακινούν



4

Ομάδες εργασίας και συνεργατικές ομάδες

10-5



■ Ομάδα εργασίας

Μια ομάδα που αλληλεπιδρά κυρίως με στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων, προκειμένου να βοηθηθεί το κάθε μέλος να αποδώσει εντός του πεδίου ευθύνης του.

■ Συνεργατική ομάδα εργασίας

Δημιουργεί θετική συνεργία μέσω της συντονισμένης προσπάθειας. Οι ατομικές προσπάθειες έχουν ως αποτέλεσμα ένα επίπεδο απόδοσης υψηλότερο από το άθροισμα των ατομικών αυτών εισροών.

5

Σύγκριση ομάδων εργασίας και συνεργατικών ομάδων εργασίας

10-6

Εργασιακές ομάδες



Συνεργατικές ομάδες



Ανταλλαγή πληροφοριών

Στόχος

Συλλογική απόδοση

Ουδέτερη (κάποιες φορές αρνητική)

Συνεργία

Θετική

Ατομική

Ευθύνη

Ατομική και συλλογική

Τυχαίες και ποικίλες

Δεξιότητες

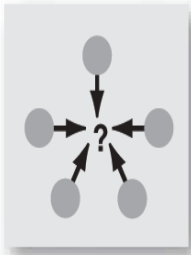
Αλληλοσυμπληρωματικές

6

Τέσσερις τύποι συνεργατικών ομάδων

10-7

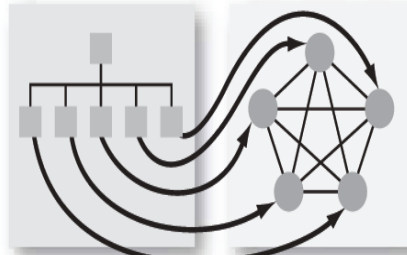
9-7



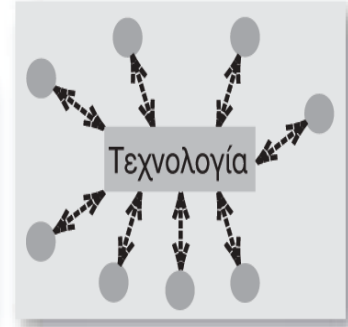
Επίλυσης
προβλημάτων



Αυτοδιοικούμενες



Διαλειτουργικές

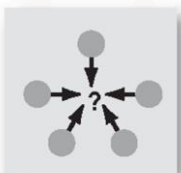
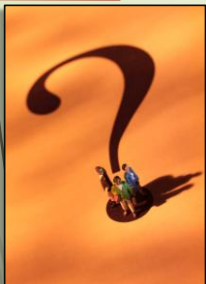


Εικονικές

7

Συνεργατικές ομάδες επίλυσης προβλημάτων

10-8



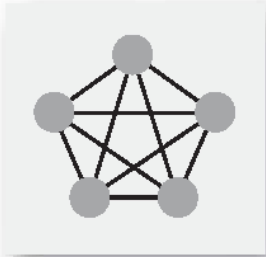
Επίλυσης
προβλημάτων

- Μέλη συχνά από το ίδιο τμήμα.
- Μοιράζονται ιδέες ή προτείνουν βελτιώσεις.
- Απλώς κάνουν προτάσεις.
- Σπάνια έχουν τη δικαιοδοσία να εφαρμόσουν μονομερώς κάποια από αυτές τις προτάσεις.
- Ομάδες 5-12 ατόμων από το ίδιο τμήμα που συναντιούνται λίγες ώρες κάθε βδομάδα για να συζητήσουν τρόπους βελτίωσης της ποιότητας, της αποδοτικότητας και του περιβάλλοντος εργασίας.

8

Αυτοδιοικούμενες συνεργατικές ομάδες (1)

10-9



Αυτοδιοικούμενες

- 10-15 υπάλληλοι σε εξαιρετικά συναφείς εργασίες. Αναλαμβάνουν πολλές από τις ευθύνες των πρώην προϊσταμένων τους.
- Αναλαμβάνουν εποπτικά καθήκοντα:
 - Σχεδιασμός και προγραμματισμός της εργασίας
 - Ανάθεση καθηκόντων
 - Λήψη λειτουργικών αποφάσεων/ανάληψη δράσης
 - Συνεργασία με πελάτες
- Μπορεί να επιλέγουν και να αξιολογούν μέλη
- Η αποτελεσματικότητα έχει καταστασιακό χαρακτήρα

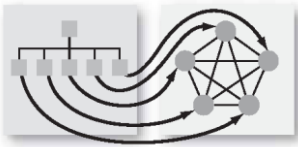
9

Αυτοδιοικούμενες συνεργατικές ομάδες (2)

10-10

- Η έρευνα όμως για την αποτελεσματικότητα των αυτοδιοικούμενων συνεργατικών ομάδων εργασίας δεν είναι μόνο θετική.
- Οι αυτοδιοικούμενες συνεργατικές ομάδες εργασίας συνήθως δεν χειρίζονται καλά τις συγκρούσεις.
- Όταν προκύπτουν αντιπαραθέσεις, τα μέλη παύουν να συνεργάζονται και ακολουθεί μια πάλη για την εξουσία, που οδηγεί σε χαμηλότερη ομαδική απόδοση.
- Επιπλέον, παρ' όλο που τα άτομα σε αυτές τις ομάδες αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με άλλα άτομα, έχουν επίσης υψηλότερα ποσοστά απουσίας από την εργασία και κινητικότητας.

10



Διαλειτουργικές

Διαλειτουργικές συνεργατικές ομάδες (1)

- Η Boeing Company δημιούργησε μια ομάδα αποτελούμενη από υπαλλήλους από τα τμήματα παραγωγής, σχεδιασμού, ποιοτικού ελέγχου, εργαλείων, σχεδιασμού και πληροφοριακών συστημάτων, για να αυτοματοποιήσουν τις προσθήκες στο πρόγραμμα C-17 της εταιρείας.
- Η πρόταση της ομάδας είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου του κύκλου και του κόστους, καθώς και τη βελτίωση της ποιότητας.
- Το παράδειγμα αυτό παρουσιάζει τη χρήση των **διαλειτουργικών συνεργατικών ομάδων**, που απαρτίζονται από υπαλλήλους του ίδιου περιόδου ιεραρχικού επιπέδου αλλά διαφορετικών αντικειμένων εργασίας, που συνενώνονται για να φέρουν σε πέρας μια αποστολή.

11

Διαλειτουργικές συνεργατικές ομάδες (2)

10-12

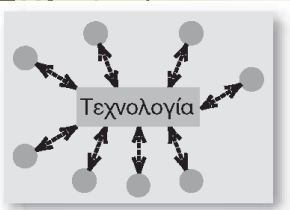


- Μέλη από το ίδιο επίπεδο αλλά διαφορετικούς τομείς εντός του οργανισμού αλλά και μεταξύ οργανισμών
- Ανταλλάσσουν πληροφορίες
- Αναπτύσσουν νέες ιδέες και επιλύουν προβλήματα
- Συντονίζουν σύνθετα έργα
- Η ανάπτυξη μπορεί να είναι χρονοβόρα λόγω της πολυπλοκότητας και της ποικιλομορφίας

12

10-13

Εικονικές συνεργατικές ομάδες (1)



Εικονικές

- Η τεχνολογία των υπολογιστών συνδέει τη διασκορπισμένη ομάδα.
- Ειδικές προκλήσεις:
 - Λιγότερες στενές κοινωνικές σχέσεις
 - Προσανατολισμένες στην αποστολή τους
 - Μέλη λιγότερο ικανοποιημένα

13

10-14

Εικονικές συνεργατικές ομάδες (2)

- Παρά την απανταχού παρουσία τους, οι εικονικές συνεργατικές ομάδες αντιμετωπίζουν ειδικές προκλήσεις.
- Ενδεχομένως να συνιστά πρόβλημα το γεγονός ότι τα μέλη τους έχουν λιγότερες στενές κοινωνικές επαφές και άμεση αλληλεπίδραση.
- Δεν έχουν τη δυνατότητα να αναπαραγάγουν το φυσικό δούναι και λαβείν τής πρόσωπο με πρόσωπο συζήτησης.

14

Εικονικές συνεργατικές ομάδες ⁽³⁾

10-15

- Προκειμένου οι εικονικές ομάδες να είναι αποτελεσματικές, η διοίκηση θα πρέπει να διασφαλίσει ότι
 1. έχουν δομηθεί σχέσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη (ένα εμπρηστικό σχόλιο σε ένα e-mail κάποιου μέλους μπορεί να υπονομεύσει σημαντικά την εμπιστοσύνη στην ομάδα),
 2. η πρόοδος της ομάδας παρακολουθείται στενά (ώστε η ομάδα να μη χάσει τους στόχους της και να μην «εξαφανιστεί» κάποιο μέλος της ομάδας), και
 3. οι προσπάθειες και τα αποτελέσματα της ομάδας γίνονται γνωστά σε ολόκληρο τον οργανισμό (ώστε η ομάδα να μην γίνει αόρατη).

15

Τα βασικά στοιχεία των αποτελεσματικών συνεργατικών ομάδων

10-16



- Πλαίσιο
- Σύνθεση
- Διαδικασία

16

Μοντέλο αποτελεσματικότητας της συνεργατικής ομάδας



17

10-18

Πλαισιακές συνιστώσες

- Ύπαρξη επαρκών πόρων
- Αποτελεσματική ηγεσία και δομή
- Κλίμα εμπιστοσύνης στην ομάδα
- Αξιολόγηση απόδοσης και συστήματα ανταμοιβών που ανταποκρίνονται στις συνεισφορές της ομάδας



18

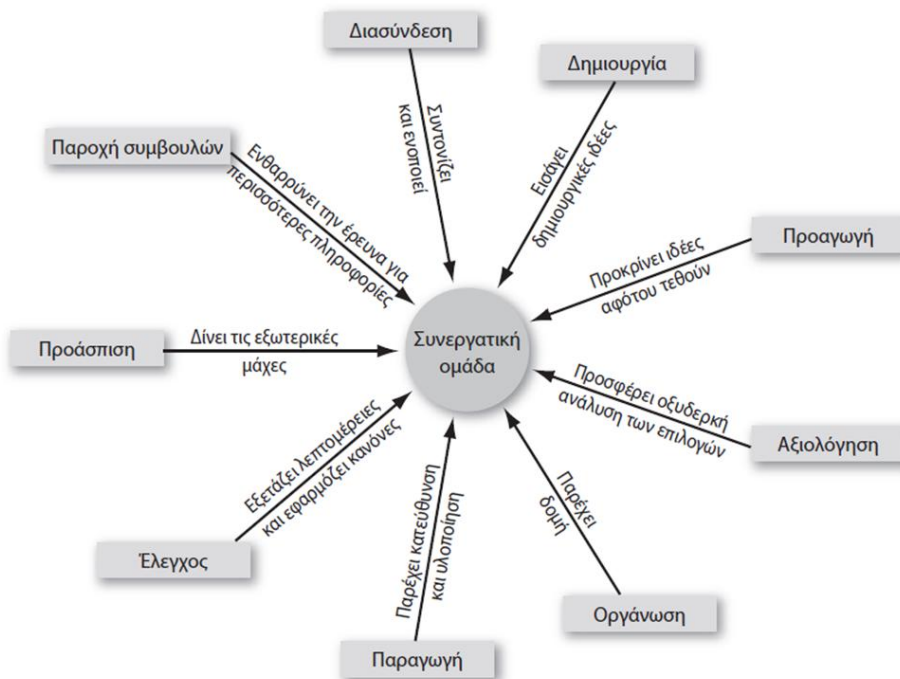
10-19

Η συνιστώσα σύνθεσης της συνεργατικής ομάδας περιλαμβάνει μεταβλητές όπως



- Ικανότητες των μελών
 - Τεχνογνωσία
 - Επίλυσης προβλημάτων
 - Διαπροσωπικές
- Προσωπικότητα
 - Ευσυνείδητα και εξωστρέφια
- Κατανομή ρόλων
- Ποικιλομορφία
- Μέγεθος ομάδων
- Προτιμήσεις μελών

19



**Δυνητικοί
ρόλοι
μελών μιας
ομάδας**

20

Συνιστώσες της διαδικασίας

10-21



- Κοινός σκοπός
- Συγκεκριμένοι στόχοι
- Αποδοτικότητα ομάδας
- Χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης
- Ελαχιστοποιημένη κοινωνική οκνηρία

Δυνητική
αποτελεσματικότητα
ομάδας

+

Κέρδη
από τη
διαδικασία

-

Απώλειες
από τη
διαδικασία

=

Πραγματική
αποτελεσματικότητα
ομάδας

21

Ομαδικές διαδικασίες που οδηγούν στην επιτυχία

10-22

1. Κοινό σχέδιο και σκοπός
2. Συγκεκριμένοι στόχοι
3. **Αποδοτικότητα ομάδας**
4. **Ταυτότητα ομάδας**
5. **Συνεκτικότητα ομάδας**
6. **Νοητικά μοντέλα**
7. Επίπεδα σύγκρουσης
8. Κοινωνική οκνηρία

22

Μετατροπή ατόμων σε ομαδικούς παίκτες

10-23

- **Επιλογή:** Ανάγκη για εργαζόμενους που έχουν διαπροσωπικές αλλά και τεχνικές δεξιότητες
- **Εκπαίδευση:** Εργαστήρια βελτίωσης δεξιοτήτων για την επίλυση προβλημάτων, την επικοινωνία, τη διαπραγμάτευση, τη διαχείριση συγκρούσεων και την καθοδήγηση
- **Ανταμοιβή:** Ενθάρρυνση συνεργατικών προσπαθειών παρά μεμονωμένων ατομικών

23

Οι ομάδες δεν είναι πάντα η λύση

10-24

- **Πολυπλοκότητα της εργασίας:** Μπορεί η εργασία να γίνει καλύτερα από περισσότερα από ένα άτομα;
- **Κοινός Σκοπός:** Δημιουργεί η εργασία έναν κοινό στόχο ή σύνολο στόχων για τους ανθρώπους της ομάδας που να είναι κάτι περισσότερο από το σύνολο των μεμονωμένων ατομικών στόχων;
- **Αλληλεξάρτηση:** Είναι τα μέλη της ομάδας αλληλεξαρτώμενα;

24

10-25

Παγκόσμιες προεκτάσεις



- Η ομαδική εργασία είναι λιγότερο διαδεδομένη στις Ηνωμένες Πολιτείες
- Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες ίσως είναι δύσκολο να καθιερωθούν σε παγκόσμιο επίπεδο – προβλήματα απόστασης εξουσίας
- Η πολιτισμική ποικιλομορφία της ομάδας δημιουργεί δυσκολίες βραχυπρόθεσμα

25

10-26

Προεκτάσεις για τους μάνατζερ

Κοινά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων:

- Διαθέτουν επαρκείς πόρους, αποτελεσματική ηγεσία, κλίμα εμπιστοσύνης και κατάλληλο σύστημα ανταμοιβών
- Διαθέτουν άτομα με τεχνικές και διαπροσωπικές δεξιότητες
- Η δουλειά προσφέρει ελευθερία, αυτονομία και την ευκαιρία να χρησιμοποιούν δεξιότητες
- Τα μέλη είναι αφοσιωμένα σε έναν κοινό σκοπό

26

Να θυμάστε...

10-27

- Η κατάλληλη επιλογή των μελών αυξάνει την πιθανότητα αποτελεσματικών ομάδων
- Η ομάδα θα πρέπει να δομείται με βάση τις ικανότητες, τις δεξιότητες, και τα κατάλληλα χαρακτηριστικά των μελών ανάλογα με την κατάσταση
- Οι μη προσωπικές συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν σε καλύτερες ομαδικές αποφάσεις

27

Σύνοψη (1)

10-28

- Αντιπαραβάλαμε τις ομάδες εργασίας και τις συνεργατικές ομάδες και αναλύσαμε την αυξανόμενη δημοτικότητα των συνεργατικών ομάδων στους οργανισμούς
- Συγκρίναμε και αντιπαραβάλαμε τέσσερις τύπους συνεργατικών ομάδων
- Εντοπίσαμε τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών συνεργατικών ομάδων

28

Σύνοψη (2)

10-29

- Δείξαμε πώς οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ομαδικούς παίκτες
- Αποφασίσαμε πότε θα χρησιμοποιήσετε άτομα αντί για συνεργατικές ομάδες
- Δείξαμε πώς διαφέρει η κατανόηση που έχουμε για τις συνεργατικές ομάδες σε παγκόσμιο επίπεδο

29



30