



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΠΕΜΠΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ

Εισηγήτρια: Μαρία Γιαννή
Νοέμβριος 2022

<https://www.youtube.com/watch?v=4duPBWzf46E>

Εργασία σε ομάδες - Η αξία

Ορισμός της Ομάδας (Schein 1988)

Ομάδα είναι κάθε αριθμός ατόμων που:

- αλληλεπιδρούν μεταξύ τους
- γνωρίζουν το ένα το άλλο από ψυχολογικής πλευράς
- αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως ομάδα

Ομάδα είναι

- ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες που έχουν κοινό σκοπό, τους ίδιους στόχους απόδοσης και την ίδια προσέγγιση, τα οποία θεωρούν εαυτούς υπεύθυνους και λογοδοτούν το ένα στο άλλο

Τύποι ομάδων

- Ομάδες διοίκησης
- Φυσικές ομάδες εργασίας
- Αυτοδιοικούμενες ομάδες
- Εικονικές ομάδες
- Κύκλοι ποιότητας
- Ομάδες επίλυσης προβλημάτων
- Ομάδες έργων

Άτυπες Ομάδες

- Παρέες μέσα στο χώρο εργασίας
- Άνθρωποι μέσα στο χώρο εργασίας που έχουν καθιερώσει μια εξωεπαγγελματική συστηματική κοινή δραστηριότητα
- «Πηγαδάκια» που σχολιάζουν οποιονδήποτε και οτιδήποτε και διαχέουν άτυπα πληροφορίες

Άτυπες Ομάδες

Ορισμός

Σύνολο ατόμων που:

- γίνονται ομάδα όταν τα μέλη αναπτύξουν μεταξύ τους αλληλοεξαρτήσεις
- που επηρεάζουν το ένα τη συμπεριφορά του άλλου
- συνεισφέρουν στην ικανοποίηση κοινών αναγκών

Οι Άτυπες Ομάδες συμβάλλουν:

- στη μείωση του αισθήματος ανασφάλειας και ανησυχίας
- στην ικανοποίηση ανάγκης για φιλία, αγάπη και υποστήριξη
- στην ενίσχυση του αισθήματος της αυτοεκτίμησης
- στην εναλλαγή εντυπώσεων, ανάπτυξη κοινωνικότητας, μείωση ανίας
- στη διαμόρφωση γενικά αποδεκτών τρόπων συμπεριφοράς
- στην παροχή βοήθειας σε δύσκολες περιοχές της εργασίας

Χαρακτηριστικά

Τα μέλη μίας ομάδας:

- αναλαμβάνουν μέρος ενός έργου
- επωμίζονται μερίδιο ευθύνης

Για την επιτυχία μίας ομάδας απαιτείται στιβαρή υποστήριξη & διοικητικός σχεδιασμός και κατανόηση σε βάθος της λειτουργίας.

- Τα στάδια του κύκλου ζωής μίας ομάδας

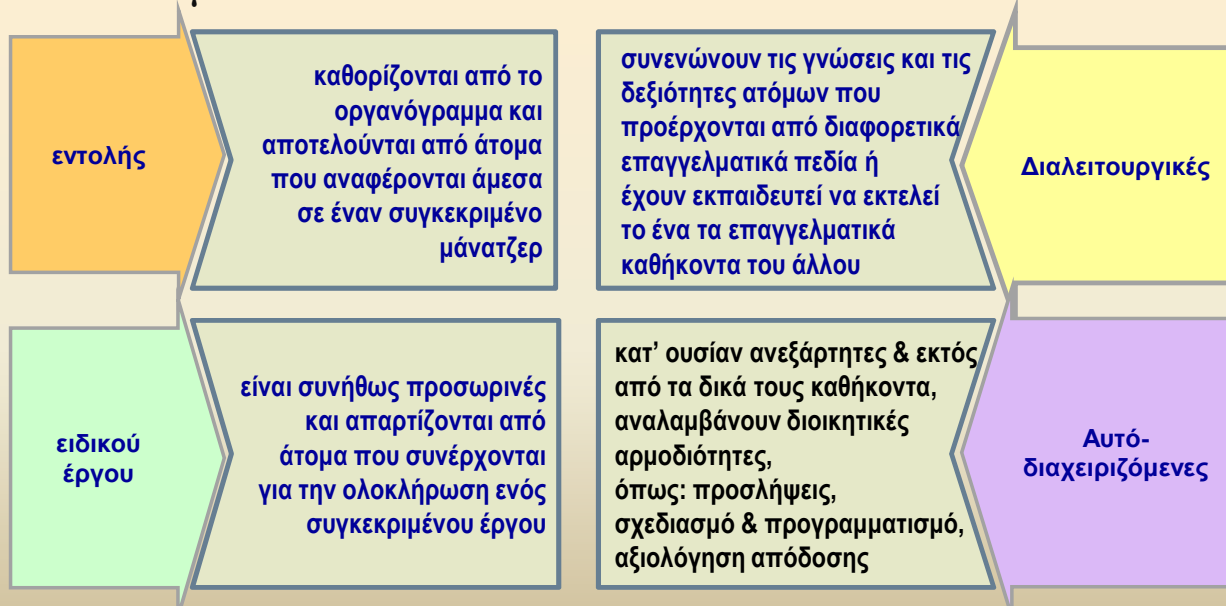
Τυπικές Ομάδες

- Αναπτύσσονται **συνειδητά** και **σκόπιμα** μέσα στον οργανισμό για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων
- Προβλέπεται **καθορισμός** δομής, ρόλων, κανόνων λειτουργίας και συμπεριφοράς

Οι Τυπικές Ομάδες Εργασίας βοηθούν τους ανθρώπους:

- να επιτυγχάνουν τους στόχους τους όχι συμπτωματικά ή ευκαιριακά
- να συντονίζουν τις ενέργειες των λειτουργικών κόμβων του οργανισμού
- να καθιερώνουν ορθολογικές σχέσεις αρμοδιοτήτων μεταξύ ανθρώπων και θέσεων εργασίας
- να εφαρμόζουν ιδέες και μεθόδους βελτίωσης του τρόπου εργασίας
- να αναπτύσσουν μεταξύ τους συνοχή, σαν αποτέλεσμα της ύπαρξης κοινών στόχων

Τύποι ομάδων



Κύκλος ζωής

- **Σχηματισμός:** συναντήσεις γνωριμίας των μελών, διερεύνηση της αποστολής
- **Καταιγισμός:** διαφωνίες, αντιλογισμοί, προκλήσεις για τους ρόλους και τον τρόπο λειτουργίας
- **Ρύθμιση:** ισορροπία, συμφωνία ως προς τους ρόλους, τους κανόνες και τη συμπεριφορά
- **Υλοποίηση:** το στάδιο παραγωγής, στο οποίο τα μέλη μίας ομάδας συνεργάζονται για την επίλυση προβλημάτων και την επίτευξη των στόχων του έργου που τους έχει ανατεθεί
- **Ανασκόπηση:** ανακεφαλαίωση των δραστηριοτήτων της ομάδας, ολοκλήρωση του έργου και προετοιμασία διάλυσης της ομάδας ή μετάβασης σε άλλο έργο

Ρόλοι (Belbin)

- ο συντονιστής (ομαδάρχης)
- ο εκτελεστής (εφαρμοστής)
- ο διαμορφωτής
- ο καλλιεργητής (δημιουργικός)
- ο εξερευνητής
- ο επόπτης (αξιολογητής)
- ο ειδικός
- ο ομαδικός (λειτουργικός)
- ο ολοκληρωτής

Δεξιότητες

- Διαχείριση συγκρούσεων
- Διαχείριση ομάδων
- Ηγεσία
- Λήψη αποφάσεων
- Επικοινωνία
- Διαπραγμάτευση
- Κουλτούρα

Παράγοντες επιτυχίας ομάδων

- | | |
|--|--|
| • Ξεκάθαροι στόχοι | • Ακριβείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων |
| • Σχέδιο βελτίωσης | • Ισόρροπη συμμετοχή |
| • Σαφώς καθορισμένοι ρόλοι | • Καθιερωμένοι κανόνες |
| • Ξεκάθαρη επικοινωνία | • Επίγνωση διεργασίας |
| • Συμπεριφορά χρήσιμη στην ομαδική εργασία | • Επιστημονική προσέγγιση |

Αποτελέσματα αποτυχίας ομάδων

- οργανωσιακά σιλό
- χαμηλή απόδοση
- χαμηλή παραγωγικότητα
- έλλειψη καινοτόμων ιδεών (brainstorming)
- απουσία συνεργειών



Εργασία σε ομάδες – Εκπαίδευση (i)

Προκλήσεις:

- Υψηλός ρυθμός εναλλαγής εργαζομένων (employee turnover)
- Υψηλή Συχνότητα Απουσιών

Λύσεις:

- Τεχνικά θέματα - διασταυρούμενη εκπαίδευση

Να μαθαίνει ο ένας τα καθήκοντα του άλλου → ευελιξία στην κατανομή έργου

Κατανόηση των αρμοδιοτήτων κάθε μέλους της ομάδας

- Διαπροσωπικά θέματα

Δεξιότητες: ακρόαση, επικοινωνία, διαχείριση συγκρούσεων, διαπραγμάτευση

Εργασία σε ομάδες - Εκπαίδευση (ii)

- Θέματα διαχείρισης ομάδας

Δεξιότητες:

- επίλυση προβλημάτων,
- διαχείριση συσκέψεων,
- συναίνεση στη λήψη αποφάσεων,
- Ηγεσία

Εκπαίδευση στην ύπαιθρο

Περιπέτεια εκδρομές ασκήσεις επιβίωσης (βιωματική εμπειρία)

Σφυρηλάτηση σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργατικό πνεύμα

Οργανωσιακή συμπεριφορά - Ομάδα

- Solomon Asch - Πειράματα στη δεκαετία του '50
- Group dynamics

- **Το πείραμα της συμμόρφωσης !**

<https://www.youtube.com/watch?v=P7tVy88FTJE>

- Solomon Asch Conformity Study replication by Anthony Pratkanis (1997)

Case study: αξιολόγηση συναδέλφων

Η εταιρεία παραγωγής παιχνιδιών **Ness Entertainment**

Το έργο: *ανάλυση αγοράς για το παιχνίδι Sokontia*

Τα μέλη της ομάδας:

- **Nisha**, business development associate director
- **Mark**, associate director of marketing
- **Ben**, quality control engineer

Ο τύπος της ομάδας:

- διαλειτουργική
- βραχείας διάρκειας
- αφορά συγκεκριμένο έργο

Πηγή: Give Your Colleague the Rating He Deserve - or the One He Wants?
by Anthony J. Mayo, Joshua D. Margolis, and Amy Gallo (HBR, 2020)

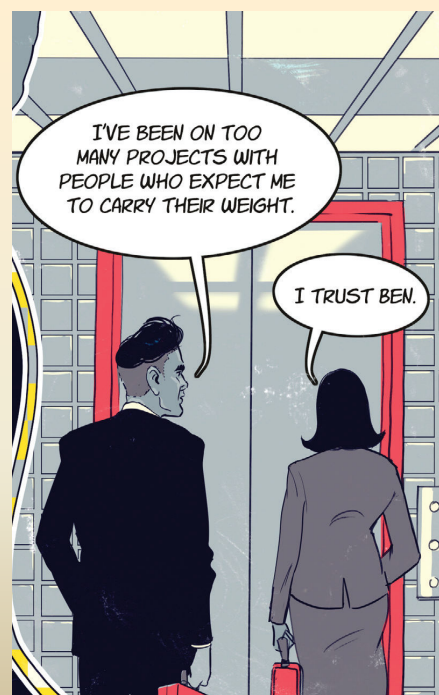


Η καλή μέρα από το πρωί φαίνεται ...

Ο Ben έρχεται αργοπορημένος και απροετοίμαστος στην πρώτη συνάντηση.

Η ακρίβεια δεν περιλαμβάνεται στην κουλτούρα της εταιρείας

- Η Nisha και ο Ben ήταν φίλοι
- Ο Mark είχε εξαιρετική φήμη στην εταιρεία
- Και οι τρεις γνώριζαν από προηγούμενη επικοινωνία – ανταλλαγή πληροφοριών



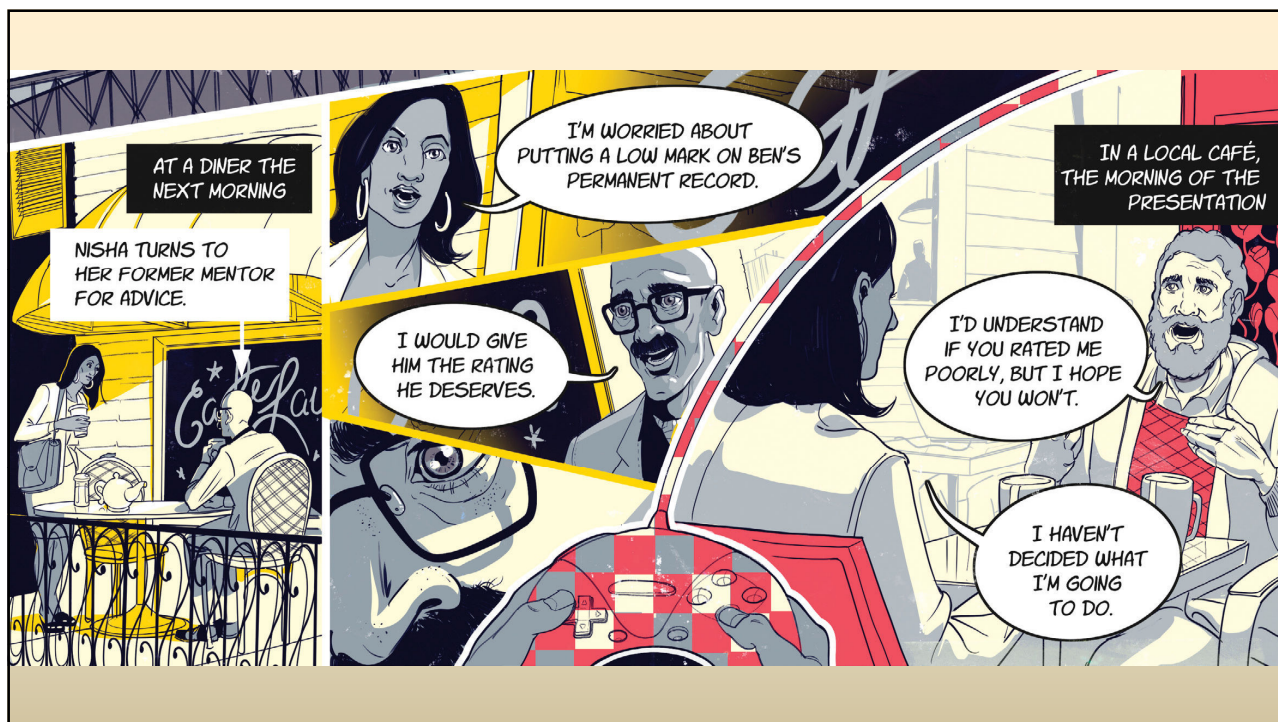
Η αξιολόγηση

Η εταιρεία προσφέρει στους εργαζόμενους:

- πρόγραμμα εκπαίδευσης για δύσκολες συζητήσεις
- εφαρμογή για την αξιολόγηση (βαθμό και σύντομη ανάλυση) της απόδοσης των μελών μίας ομάδας και κοινοποίηση στους ενδιαφερόμενους

Τρία είναι τα απαραίτητα συστατικά σε μία αξιολόγηση:

- η συμπεριφορά
- οι επιπτώσεις
- οι θιγόμενοι



Συζήτηση – Συμπεράσματα (i)

- **Το φύλο**

Ο Mark δεν φαίνεται να ανησυχεί για τη χαμηλή βαθμολογία του για τον Ben. Έρευνες έχουν δείξει ότι συχνά οι γυναίκες είναι προστατευτικές, με αποτέλεσμα να διστάζουν να θυμώσουν τους άλλους ή να διαταράξουν τις σχέσεις. Η Nisha θα πρέπει να αντισταθεί σε αυτή τη νοοτροπία. Διαφορετικά, θα διαιωνίσει το στερεότυπο και πιθανώς να αισθανθεί και πικρία.

- **Η φιλία**

Ο Ben δε διστάζει να ζητήσει από τη συνάδελφό του να τον καλύψει και να ολοκληρώσει τη δουλειά για λογαριασμό του. Η συμπεριφορά του υποδηλώνει έλλειψη κριτικής σκέψης και αυτοεπίγνωσης.

Συζήτηση – Συμπεράσματα (ii)

Από την άλλη, η Nisha θέλει να υποστηρίξει τον Ben, επειδή είναι φίλος. Ωστόσο, ως φίλη του, η Nisha θα έπρεπε να επισημάνει την συμπεριφορά αυτή αντί να τροφοδοτήσει τις αδυναμίες του. Εάν ο Ben δεν μπορεί να τη σεβαστεί, η Nisha θα πρέπει, επίσης, να αναρωτηθεί αν αυτή η φιλία έχει κάποια αξία.

- **Η προδραστικότητα**

Η βαθμολογία της Nisha δεν μπορεί να είναι χαμηλότερη από 3 (σε κλίμακα 0-5), επειδή η ίδια η Nisha έπαιξε ρόλο στην ενεργοποίηση της συμπεριφοράς του. Θα έπρεπε να είχε θέσει πιο ξεκάθαρα όρια και προσδοκίες εκ των προτέρων και να τονίσει τον αντίκτυπο που θα είχε η συνεισφορά του (ή η έλλειψή της) στη βαθμολογία του.

Τα 5 «Γιατί;»

επαναληπτική τεχνική βελτίωσης που βοηθά να φτάσουμε στη ρίζα ενός προβλήματος

- Γιατί δεν μπόρεσες να εκπληρώσεις τις δεσμεύσεις σου;
- Επειδή είμαι πολύ απασχολημένος με τη δουλειά μου.
- Γιατί είσαι πολύ απασχολημένος με τη δουλειά σου
- Επειδή η ομάδα μου είναι υποστελεχωμένη.
- Γιατί η ομάδα σου είναι υποστελεχωμένη;»
- Επειδή η προϊσταμένη μου δεν έχει δώσει προτεραιότητα στις προσλήψεις.
- Γιατί η προϊσταμένη σου δεν έχει δώσει προτεραιότητα στις προσλήψεις;
- ...

«Κοινωνική οκνηρία» - “Social loafing”

όταν ένα μέλος της ομάδας αποδεσμεύεται από τη λειτουργία της ομάδας και αποτυγχάνει να συνεισφέρει στο έργο της – αποτελεί σύνηθες φαινόμενο

Μέτρα για την αντιμετώπιση της κοινωνικής οκνηρίας:

- ορατή ατομική συνεισφορά
- επιβράβευση ατομικής συνεισφοράς,
- ανάθεση αρμοδιοτήτων πιο «ενδιαφέρουσα»
- μικρό μέγεθος ομάδας έτσι, ώστε οι «αυτονομημένοι» να υπόκεινται περισσότερο στην πίεση των ομοιόβαθμων (peers) και στην αξιολόγηση των ηγετών.

(Schermmerhorn, 2013)

Κοινωνική αναπλήρωση (social compensation)

Αντίθετο της κοινωνικής σκνηρίας: η **κοινωνική αναπλήρωση** ή **διευκόλυνση**

Αν το έργο είναι σημαντικό, οι συνάδελφοι αναπληρώνουν το μερίδιο δουλειάς των «λουφαδόρων».

Εργαζόμενοι με ισχυρό κίνητρο επίτευξης δε μειώνουν την ένταση της προσπάθειάς τους, ακόμη και να διαπιστώνουν ότι κάποιοι συνάδελφοί τους το κάνουν και μάλιστα σε βάρος τους (Liden et al., 2004)

Χαρακτηριστικό της **Συμπεριφοράς Οργανωσιακής Ιθαγένειας**
(Organizational Citizenship Behavior)

Ικανότητα για απόδοση – Διάθεση για απόδοση

Σε άλλες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι σε ομάδες, όταν εντοπίσουν το φαινόμενο της κοινωνικής σκνηρίας, συγκρατούν την προσπάθειά τους, για να μη θεωρηθούν «κορόιδο» (free-rider effect) (Kerr & Bruun, 1983)

Απουσία οργανωσιακής δικαιοσύνης → Μειωμένη διάθεση για απόδοση

Οργανωσιακή Δικαιοσύνη

- Διαδικαστική

Διαδικασία λήψης αποφάσεων – νομιμότητα & αμεροληψία

- Διανεμητική / Επιμεριστική

Αποτελέσματα των αποφάσεων – Καταμερισμός πόρων και ανταμοιβών – Ισορροπία & Αναλογία αμοιβής προς προσφορά

- Διαδραστική

Διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών ενός οργανισμού

Αφορά στην αντίληψη του ατόμου ότι αντιμετωπίζεται με αμεροληψία, σεβασμό και αξιοπρέπεια. – διαφάνεια (πληροφορία)

the feedback

Case company offers to employees:

- Training programmes for challenging encounters
- Application for evaluation (rating and brief analysis) of performance of team members and notification to interested parties

Experts recommend including three things when giving feedback:

- a concrete description of the behaviour,
- its impact, and
- who was affected.

Many **peer feedback systems**, such as JetBlue's Lift program and Hershey's Smiles program, favour positive recognition over constructive criticism.

Mosley, E. (2015). "Creating an Effective Peer Review System", *Harvard Business Review*, July-August

The feedback fallacy - The right way to help colleagues excel

If you want to get into the excellence business, here are some examples of language to try.

Instead of	Try
Can I give you some feedback?	Here's my reaction.
Good job!	Here are three things that really worked for me. What was going through your mind when you did them?
Here's what you should do.	Here's what I would do.
Here's where you need to improve.	Here's what worked best for me, and here's why.
That didn't really work.	When you did x, I felt y or I didn't get that.
You need to improve your communication skills.	Here's exactly where you started to lose me.
You need to be more responsive.	When I don't hear from you, I worry that we're not on the same page.
You lack strategic thinking.	I'm struggling to understand your plan.
You should do x (in response to a request for advice).	What do you feel you're struggling with, and what have you done in the past that's worked in a similar situation?

(Buckingham, M. & Goodall, A., HBR, 2019)