

**ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»**

**της Πράξης «ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ 2014-2018»**

**κωδ. ΟΠΣ 5000245**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:**

**«Βελτίωση Κοινωνικών Ικανοτήτων: Δυναμική Ομάδων και Αλλαγή στους Οργανισμούς»**

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ**

**Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:**

**Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 586-E1**

**ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:**

**«Βελτίωση Κοινωνικών Ικανοτήτων: Δυναμική Ομάδων και Αλλαγή στους  
Οργανισμούς».**

**ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**Μέλη Ομάδας**

**Συντονιστής/στρια:**

Αγγελική Μπουρμπούλη (κωδ. Ο.Π.Σ.: 004179)

**Συντάκτες/κτρίες:**

Ιωάννα Βωβού (κωδ. ΟΠΣ.:015824)

Ηλίας Καστρίτης (κωδ. Ο.Π.Σ.:007226)

Μάνος Παυλάκης (κωδ. Ο.Π.Σ.: 007551)

Σαββατού Τσολακίδου (κωδ. Ο.Π.Σ.: 016998)

**Αξιολογητές/τριες:**

Έλια Γκίκα, Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας, Π.ΙΝ.ΕΠ/ΕΚΔΔΑ

Άννα Σπανού, Υπεύθυνη Προγραμμάτων, Π.Ι.ΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο  
για την Ανάπτυξη της  
Περιφέρειας



## Περιεχόμενα

<b>Περιεχόμενα</b> .....	3
<b>Πρόλογος – Εισαγωγή</b> .....	7
<b>Ενότητα 1: Ο ρόλος των ομάδων στην αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης (Δ.Δ.)</b> 9	
<b>1.1 Προκλήσεις από το περιβάλλον</b> .....	9
1.1.1 Συνεργασία, συντονισμός και συμπεριφορές που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και ομαδικότητα στη ΔΔ .....	14
1.1.2 Η ηγεσία ως διεργασία στις ομάδες: Συμμετοχή και δέσμευση .....	16
1.1.3 Συμμετοχικός σχεδιασμός δράσεων και απολεσματικότητα της ομαδικής εργασίας .....	18
<b>1.2 Ομάδες ανθρώπων στους οργανισμούς της ΔΔ</b> .....	19
1.2.1 Είδη ομάδων.....	20
1.2.2 Η ομάδα ως σύστημα .....	24
1.2.3 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικών και μη αποτελεσματικών ομάδων.....	25
1.2.4 Σαφήνεια ρόλων, ικανότητες και θετικά χαρακτηριστικά ομάδων.....	29
1.2.5 Σχέσεις και δίκτυα: Κοινωνικό κεφάλαιο ομάδων .....	31
1.2.6 Επιρροή και χρήση της δύναμης θέσης.....	36
<b>Ενότητα 2: Δυναμική των Ομάδων, Κρίση και Αλλαγή στους Οργανισμούς Όραμα – Αποστολή – Στοχοθεσία Ομάδων</b> .....	40
<b>2.1 Λειτουργικές συμπεριφορές για τη συνοχή μιας ομάδας</b> .....	41
2.1.1 Ατομική και ομαδική ευθύνη .....	42
2.1.2 Εμπιστοσύνη .....	43
2.1.3 Η διαφορετικότητα και η ανομοιογένεια των μελών της ομάδας.....	46
2.1.4 Πηγές δύναμης της ομάδας .....	47
<b>2.2 Δυναμική της ομάδας και ρόλοι των μελών</b> .....	50
2.2.1 Σύνθεση και στάδια εξέλιξης των ομάδων.....	51
2.2.2 Ανάλυση ρόλων στην Ομάδα .....	54
2.2.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις ηγετικής συμπεριφοράς και διοίκησης .....	59
2.2.4 Αλληλεξάρτηση, επιρροή χαρακτήρων και συλλογική μάθηση .....	66
2.2.5 Παρακίνηση μελών και κίνητρα .....	70
2.2.6 Κρίση και Αλλαγή στους οργανισμούς. Όραμα- Αποστολή- Στοχοθεσία	

Ομάδων .....	73
<b>Ενότητα 3: Μετασχηματίζουσα Μάθηση, Λήψη Αποφάσεων στις Ομάδες, Ομαδικό Πλάνο Δράσης .....</b>	<b>78</b>
<b>3.1 Η έννοια της Μετασχηματίζουσας Μάθησης.....</b>	<b>79</b>
3.1.1 Βασικές αρχές .....	79
3.1.2 Κριτική και προτάσεις.....	81
<b>3.2 Η λήψη αποφάσεων στις ομάδες .....</b>	<b>83</b>
3.2.1 Κατηγορίες μεθόδων λήψης απόφασης .....	83
3.2.2 Μοντέλα λήψης απόφασης.....	84
3.2.3 Οι ερωτήσεις, ως εργαλείο λήψης απόφασης .....	87
<b>3.3 Δημιουργική συν-διαμόρφωση ενός Ομαδικού Πλάνου Δράσης .....</b>	<b>90</b>
3.3.1 Δημιουργώντας Ομαδικά Πλάνα Δράσης.....	90
3.3.2 Η αξία της Δημιουργικότητας στη δημιουργία Ομαδικών Πλάνων Δράσης.....	92
<b>Ενότητα 4: Λειτουργικές συμπεριφορές στην ομάδα που ενθαρρύνουν την μάθηση και συνεργασία .....</b>	<b>96</b>
<b>4.1 Το στέλεχος ως μέλος (διαφορετικών) ομάδων.....</b>	<b>97</b>
4.1.1 Η έννοια της ομαδικότητας.....	98
4.2.2 Ανομοιογένεια και διαφορετικότητα (μέσα στην ομάδα).....	99
4.1.3 Ηγεσία: απαραίτητο «καλό» ή «απαραίτητο κακό»; .....	102
4.1.4 Οι ρόλοι που επιλέγουμε: όχι απλά ένα παιχνίδι ρόλων .....	103
4.1.5 Συν-δημιουργική επίλυση διαφορών .....	105
<b>4.2 Μέθοδοι και εργαλεία συντονισμού και ρόλοι μελών .....</b>	<b>108</b>
4.2.1. Ημερήσια διάταξη και συναντήσεις ομάδας (agenda setting) .....	108
4.2.2 Διευκόλυνση συναντήσεων & συζητήσεων (facilitation).....	112
4.2.3 Παραγωγή, οπτικοποίηση, διαμοίραση, δημιουργικός σχολιασμός και σύνθεση ιδεών.....	117
4.2.4 Ενεργητική ακρόαση.....	121
4.2.5 Μη λεκτική επικοινωνία .....	127
<b>Ενότητα 5: Αλλαγή &amp; καινοτομία μέσα από τις ομάδες, Ιστορίες που αλλάζουν τη συλλογική δραστηριότητα - Κοινότητες πρακτικής.....</b>	<b>130</b>
<b>5.1 Ομάδες που μαθαίνουν και καινοτομία στους οργανισμούς της Δημόσιας Διοίκησης.....</b>	<b>130</b>
5.1.1. Πώς οι ιστορίες που λέμε αλλάζουν το αφήγημα των ομάδων και των	

οργανισμών .....	131
5.1.2 Συλλογική γνώση, διαχείριση της γνώσης και storytelling.....	134
5.1.3 Κοινότητες πρακτικής στους οργανισμούς.....	135
5.1.5 Αλλαγή: μία όχι και τόσο ακαριαία διαδικασία.....	139
5.1.5 Συλλογικός και συνεργατικός επίλογος .....	144
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>145</b>
<b>Ξενόγλωσση.....</b>	<b>145</b>
<b>Ελληνική.....</b>	<b>148</b>
<b>Παραρτήματα .....</b>	<b>152</b>
<b>Πρόσθετο Υλικό.....</b>	<b>152</b>
<b>Ημερολόγιο Στοχασμού.....</b>	<b>153</b>
<b>Άσκηση Συνεργασίας .....</b>	<b>154</b>

## ΔΗΛΩΣΗ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

Το υλικό αυτό αναπτύχθηκε για τις ανάγκες του Προγράμματος δια βίου μάθησης **“Βελτίωση Κοινωνικών Ικανοτήτων: Δυναμική Ομάδων και Αλλαγή στους Οργανισμούς”** του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης, στο οποίο και ανήκουν τα δικαιώματα χρήσης και αξιοποίησης του παρόντος κειμένου.

Δικαίωμα χρήσης του παρόντος υλικού έχουν οι εγγεγραμμένοι/ες επιμορφούμενοι/ες στο Πρόγραμμα, ενώ δεν επιτρέπεται η αναπαραγωγή ή περαιτέρω διανομή του χωρίς την έγγραφη άδεια του/της συγγραφέα/ως, ο/η οποίος/α και κατέχει τα πνευματικά δικαιώματα του υλικού. Για τις παραπομπές σε υλικό άλλων συγγραφέων, ισχύουν τα δικαιώματα του συγγραφέων αυτών.

Κάθε αναφορά στο περιεχόμενο του κειμένου αυτού πρέπει να συνοδεύεται με το σχετικό παράθεμα μέσα στο κείμενο και στο τέλος να αναφέρεται η βιβλιογραφική αναφορά.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο  
για την Ανάπτυξη της  
Περιφέρειας

Ε.Π.  
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ**



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

## Πρόλογος – Εισαγωγή

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αναφέρεται σε ένα διαρκές εξελισσόμενο πεδίο, αυτό της Δυναμικής της Ομάδας και της Αλλαγής στους Οργανισμούς. Το ζήτημα αυτό κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό στην εποχή της οικονομικής, κοινωνικής και ανθρωπιστικής κρίσης, την ώρα που οι πιέσεις που ασκεί το εξωτερικό περιβάλλον οδηγούν στην ανάγκη δικτύωσης, εξέλιξης και αλλαγής των οργανισμών μέσα από την επανεξέταση και αναθεώρηση των παγιωμένων λειτουργιών και στάσεων, που μειώνουν την αποτελεσματικότητά τους. Η εξέλιξη και ανάπτυξη τους προϋποθέτει ευελιξία και προσαρμογή στις νέες ανάγκες και συνθήκες, δικτύωση των ομάδων και των οργανισμών και αλλαγή κουλτούρας προς την κατεύθυνση ενός συστήματος που λειτουργεί αποτελεσματικά, αλλά και προασπίζεται δημόσια και θεσμικά τα ανθρώπινα δικαιώματα των πολιτών.

Η αλλαγή κουλτούρας στα άτομα, στις ομάδες και στους οργανισμούς μπορεί να ενισχυθεί από δράσεις εκπαίδευσης, αξιοποίησης προηγούμενων εμπειριών αλλά και μάθησης νέων καινοτόμων εργαλείων και μεθόδων. Η διαδικασία μετάβασης και αλλαγής κουλτούρας ενδέχεται να πυροδοτήσει στο εσωτερικό των ομάδων και των οργανισμών αντιστάσεις, όμως η ανάγκη αλλαγής παραμένει επιτακτική, σε μια περίοδο αβεβαιότητας και αποσταθεροποίησης.

Η δικτύωση ως πρακτική, με την αξιοποίηση της δυναμικής των ομάδων, αποτελεί στόχο και μέσο αλλαγής καθώς ενθαρρύνει την επικοινωνία στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον και βασίζεται στην δράση, τη συλλογικότητα και την συνεργασία. Η εισαγωγή και εφαρμογή ιδεών, διαδικασιών, διεργασιών και αποτελεσμάτων τα οποία είναι νέα για τον οργανισμό και σχεδιασμένα, ώστε να λειτουργήσουν προς όφελός του καθώς και η δημιουργία ομάδων εργασίας που αξιοποιούν διαφορετικές οπτικές προς όφελος του οργανισμού, συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας.

Η αλλαγή στις ομάδες και στους οργανισμούς είναι εφικτή μέσα από τη διαμόρφωση κοινού οράματος, διαφάνεια στην επικοινωνία και ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Η αλλαγή ωστόσο μπορεί να θεωρηθεί απειλητική για την ισορροπία ενός οργανισμού καθώς θα επηρεάσει τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών, καλλιεργώντας παράλληλα προσδοκίες αλλά και άγχος.

Επιπρόσθετα, η ανάγκη για μια πιο συμμετοχική υποστήριξη κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η ικανότητα δημιουργίας συμμετοχικού κλίματος και οργανωσιακής κουλτούρας, μάθησης με βάση τις ανθρώπινες αξίες, την εργασιακή ηθική, την υπευθυνότητα και λογοδοσία, καθώς και η ανάγκη ενδυνάμωσης των μελών της ομάδας, προϋποθέτουν την ύπαρξη ενός διαφορετικού μοντέλου ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση. Τα παραπάνω εκτιμάται ότι μπορούν να συμβάλουν θετικά προς την κατεύθυνση μιας μεταρρυθμιστικής προσπάθειας αλλαγής στη βάση μιας πιο ανθρωποκεντρικής Δημόσιας Διοίκησης.

Ο σχεδιασμός του παρόντος εκπαιδευτικού προγράμματος και υλικού λαμβάνει υπόψη τους παραπάνω παράγοντες που επιτρέπουν την κατανόηση, ανάλυση και σύνθεση των αλληλεξαρτήσεων και των αλληλεπιδράσεων με άλλους στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα δίνει έμφαση στην ομαδική μάθηση και στην κατανόηση παραδοχών (assumptions), αντιλήψεων και οπτικών, οι οποίες επηρεάζουν τη λειτουργία των οργανισμών.





# Ενότητα 1: Ο ρόλος των ομάδων στην αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης (Δ.Δ.)

## Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Οι ιεραρχικές σχέσεις σε μια γραφειοκρατική δομή εξυπηρετούν κατά κύριο λόγο τη διασφάλιση ότι ο οργανισμός θα συμμορφώνεται με τους κανονισμούς και τις ανάγκες του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και ότι μέσω αυτών, επιτυγάνεται σαφήνεια στην επικοινωνία και στην οργάνωση της εργασίας σε μεγάλη κλίμακα για την επίτευξη των στόχων. Ωστόσο σε επίπεδο καθημερινής επίτευξης σκοπών και αποτελεσμάτων οι ομάδες (και κατ' επέκταση τα δίκτυα) των ανθρώπων στους οργανισμούς, αποτελούν το κύριο «όχημα» μέσω του οποίου επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα. Σκοπός της ενότητας είναι η διερεύνηση της διαμοιραζόμενης ηγεσίας και του συμμετοχικού σχεδιασμού και συνεργασίας ως το μοντέλο εκείνο ηγεσίας με το οποίο τα άτομα και οι ομάδες στη Δημόσια Διοίκηση είναι μακροπρόθεμα πιο αποτελεσματικές στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, πιο προσαρμοστικές στις αλλαγές εντός ενός πλέγματος διαφορετικών, συχνά αντικρουόμενων αξιών, προτεραιοτήτων και αντιξοοτήτων.

## Λέξεις – κλειδιά

Συνεργασία

Ηγεσία ως διαμοιραζόμενη διεργασία στην ομάδα

Συμμετοχικός σχεδιασμός και δέσμευση

Συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης

## 1.1 Προκλήσεις από το περιβάλλον

Μετά από πολλά χρόνια βαθιάς οικονομικής και κοινωνικής κρίσης όπου η ελληνική οικονομία έχει χάσει το ¼ του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) της, δημιουργώντας μια ανθρωπιστική κρίση, οι προκλήσεις του Δημοσίου Τομέα στην

Ελλάδα, παρά το γεγονός ότι σε ένα βαθμό έχουν αντιμετωπιστεί, συνεχίζουν να απαιτούν αλλαγές σε αρκετούς τομείς όπως αυτό της μεγέθυνσης και ανάπτυξης της οικονομίας. Ταυτόχρονα οι προκλήσεις συνεχίζουν να εμφανίζονται εντονότερα εξαιτίας του μεταβαλλόμενου διεθνούς περιβάλλοντος, τις σχέσεις ισχυρών κρατών στο παγκόσμιο εμπόριο και την οικονομική ισχύ και τον ανταγωνισμό που αναπτύσσεται, τα αποτελέσματα εκλογών σε διάφορα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.), την αποχώρηση του Ηνωμένου Βασιλείου από την Ε.Ε., το νέο πολυετές πλαίσιο δημοσιονομικής και επενδυτικής πολιτικής της Ε.Ε., τις περιφερειακές εξελίξεις και επενδύσεις σε στρατηγικούς τομείς για την ελληνική οικονομία και άλλους αστάθμητους παράγοντες.

Στο πλαίσιο των υποχρεώσεων που έχει αναλάβει η χώρα μας κατά τα επόμενα έτη, συνεχίζεται τόσο η δημοσιονομική προσαρμογή όσο και ο εξορθολογισμός δομών και υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης. Στόχος είναι αφενός η καλύτερη λειτουργία του κράτους και ο εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών του ως ένας από τους παράγοντες τόνωσης του επενδυτικού κλίματος, η δημιουργία νέων και καλύτερων θέσεων απασχόλησης για να αναχαιτιστεί το κλίμα φυγής των νέων κατά κανόνα, υψηλού μορφωτικού επιπέδου, ανθρώπων και η βελτίωση μαζί με άλλες ενεργές πολιτικές όπως αυτή του δημογραφικού, τη βιωσιμότητας του ασφαλιστικού συστήματος, δίνοντας τη δυνατότητα προσανατολισμού των διαθέσιμων πόρων σε νέες επενδύσεις.

Το «παράδοξο» η Δημόσια Διοίκηση να καλείται με λιγότερους πόρους (ανθρώπινο και οικονομικό κεφάλαιο) με την υποχρέωση προσαρμογής σε μεγάλης έκτασης αλλαγές, να αντεπεξέρχεται στις διαρκώς, αυξανόμενες προσδοκίες των πολιτών και επιχειρήσεων, δεν είναι μόνο ελληνικό ζήτημα και επανέρχεται κατά καιρούς. Η ονομαζόμενη «μεταρρυθμιστική κόπωση» όπως αναφέρεται σε μελέτες και επιθεωρήσεις διεθνών οργανισμών, οφείλεται κατά κύριο λόγο στην ένταση και χρονική έκταση εφαρμογής επάλληλων αλλαγών σε πολλά πεδία διοικητικής δράσης σε ένα κλίμα αβεβαιότητας, στην έλλειψη αποτελεσματικότητας της φυσικής ηγεσίας των οργανισμών να σχεδιάσουν στρατηγικά και να επενδύσουν στη συνέχεια και ομαδικότητα για την επίτευξη αποτελεσμάτων. στις-Οι πιέσεις στο ηθικό (moral) των εργαζομένων, συνδυασμένο με τη διαχρονική γενική εικόνα του δημοσίου (καθημερινότητα, εξυπηρέτηση) από τους



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο  
ανάπτυξης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

πολίτες σε συνδυασμό με τη δυσπιστία προς την δημόσια διοίκηση<sup>1</sup> (Αντιπροσωπεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην Ελλάδα - Γεν/Διεύθυνση Επικοινωνίας της ΕΕ, 2016) δημιουργεί συνθήκες ανακύκλωσης εσωστρεφών ιστοριών και ισορροπιών που εξυπηρετούν μεν τις βασικές λειτουργικές ανάγκες των οργανισμών με σημαντικό ανθρώπινο, κατά κανόνα, με κόστος όπως την εργασιακή εξουθένωση του ανθρώπινου δυναμικού ή τη δημιουργία εντάσεων στις σχέσεις λόγω των συχνών αλλαγών.

Στο «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Μεταρρύθμιση του Δημοσίου Τομέα, 2014-2020» αναφέρεται ότι “Η Ελλάδα βρίσκεται σε φάση σημαντικών αλλαγών στο πεδίο της διοικητικής μεταρρύθμισης. Σημαντική πρόοδος έχει επιτευχθεί σε ό,τι αφορά στη μείωση του λειτουργικού κόστους του δημοσίου τομέα αλλά σημαντικές είναι οι προκλήσεις που παραμένουν. Μια σειρά από μεταρρυθμίσεις έχουν τεθεί σε εφαρμογή για τη μείωση του μεγέθους του κράτους, σε μεσοπρόθεσμο διάστημα, που περιλαμβάνουν την ανασχεση και τη μείωση του μισθολογικού κόστους στο δημόσιο τομέα και τη μείωση, κατόπιν αξιολόγησης των δομών...Στην πορεία διαπιστώθηκαν ορισμένες **αδυναμίες** στην υλοποίηση μεταρρυθμίσεων διοικητικής μεταρρύθμισης, όπως

- η αδυναμία προσήλωσης στους στόχους της εθνικής στρατηγικής
- ο ελλιπής επιχειρησιακός συντονισμός,
- ο σχεδιασμός μεταρρυθμίσεων χωρίς παράλληλη μέριμνα σχεδιασμού δράσεων αναβάθμισης της επιχειρησιακής λειτουργίας των αρμόδιων επιχειρησιακών μονάδων, των φορέων άσκησης πολιτικής και του ανθρώπινου δυναμικού τους και
- η έλλειψη κεντρικού πολιτικού συντονισμού για την εφαρμογή των απαιτούμενων αλλαγών στη δημόσια διοίκηση.

Βασικές αιτίες των παραπάνω αδυναμιών αποτελούν:

- Η απουσία συγκεκριμένων μετρήσιμων στόχων και οι σημαντικές καθυστερήσεις στην υιοθέτηση του τρόπου υλοποίησης της εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων

---

<sup>1</sup> Μεγαλύτερη δυσπιστία εντοπίζεται στα πολιτικά κόμματα (EL:93%, EU28:78%) την ελληνική κυβέρνηση (EL:90%, EU28:64% για αντίστοιχη εθνική κυβέρνηση), και ακολουθούν η Βουλή των Ελλήνων (EL:87%, EU28:62% για αντίστοιχη εθνική βουλή), **η δημόσια διοίκηση** (EL:77%, EU28:46%) και οι περιφερειακές ή τοπικές δημόσιες αρχές (EL:72%, EU28:47%), Ευρωβαρόμετρο 86 – Εμπιστοσύνη στους θεσμούς και τα θεσμικά όργανα

- Η εμμονή σε εσωτερικές αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση χωρίς αυτό να συνεπάγεται και ταυτόχρονη βελτίωση της εξυπηρέτησης και της σχέσης με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις
- Η επιμονή για αλλαγή μόνο με νόμους, προεδρικά διατάγματα, υπουργικές αποφάσεις και εγκυκλίους.
- Η επιβολή, λόγω του μνημονίου, ασφυκτικών χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης των μεταρρυθμίσεων οδήγησε στη χρήση ιδίων πόρων για την υλοποίησή τους»

Το κείμενο του Επιχειρησιακού Προγράμματος συνεχίζει να διαπιστώνει ότι «ο συντονισμός μεταξύ των υπουργείων είναι αδύναμος. Τα υπουργεία επηρεάζονται από την υπάρχουσα οργανωσιακή κατάσταση. Ενδεικτικά το κάθε υπουργείο έχει κατά μέσο όρο 439 εσωτερικές οργανικές μονάδες. Η κεντρική διοίκηση στερείται δομών παρακολούθησης, εποπτείας και συντονισμού για την υποστήριξη της αποτελεσματικής εφαρμογής και τη μακροχρόνια διαχείριση των δημόσιων πολιτικών, συμπεριλαμβανομένων των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων που υποστηρίζουν την αιφόρο οικονομική ανάπτυξη. Πρόκειται για ένα θεμελιώδες εμπόδιο στο οποίο πολλές μεταρρυθμίσεις έχουν σκοντάψει και σχετίζεται με την κυρίαρχη νοοτροπία και τις διαδικασίες στην κεντρική διοίκηση. Η λογική αυτή δεν επιτρέπει την ανάπτυξη ή τη συνεργασία εντός και ανάμεσα στα υπουργεία. Επίσης, η κουλτούρα διοίκησης είναι σε μεγάλο βαθμό εστιασμένη στην υλοποίηση των τυπικών αρμοδιοτήτων, όπως αυτές καθορίζονται από το νόμο. Ενδεικτικό παράδειγμα κατακερματισμού και επικάλυψης αρμοδιοτήτων αποτελεί ότι συνολικά 13 Υπουργεία είναι συνυπεύθυνα για 27 λειτουργίες και αρμοδιότητες του τομέα τουρισμού, όπως αναφέρεται σε σχετική αξιολόγηση του οργανογράμματος της υπηρεσίας.

Ορισμένες συστάσεις για να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες είναι και οι παρακάτω:

- Αύξηση του αριθμού στελεχών / υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης με πιστοποιημένες διοικητικές ικανότητες: Αφορά στην ανάπτυξη δράσεων, προγραμμάτων και εργαλείων στοχευόμενης κατάρτισης ώστε να στηριχθεί η ατομική ανάπτυξη των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα και να μπορεί το προσωπικό να ανταποκριθεί στις ανάγκες της διοίκησης, των πολιτών και του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Οι προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα είναι μεγάλες. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την διαρκή συρρίκνωσή του οδηγεί στην αύξηση

των ευθυνών του. Προκειμένου δε το ανθρώπινο δυναμικό να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις, κρίνεται απαραίτητη η συστηματική του κατάρτιση, μέσω εντοπισμού των αναγκών, σε θέματα δημόσιας διοίκησης αλλά και η συνεχής και δια βίου εκπαίδευσή του σε αντικείμενα κυρίως νέων τεχνολογιών που αποτελούν βασικό μέσο αποδοτικότητας.

- Προώθηση ενός πλαισίου δικτύωσης ως προς τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού: Αφορά στην εμπέδωση διαλόγου μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων για τον εκσυγχρονισμό της διοίκησης και κυρίως για την ενδυνάμωση των αξιών της δημόσιας υπηρεσίας. Δημιουργία ενός δικτύου διευθυντικών στελεχών που ασκούν παρόμοιες, σχετιζόμενες με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αρμοδιότητες, ώστε να συναντώνται τακτικά, να μοιράζονται νέες γνώσεις, να εξασφαλίζουν αμοιβαία υποστήριξη και να επικοινωνούν με την κεντρική υπηρεσία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για υποστήριξη και συμβουλές.

Επιπλέον, όπως αναφέρει και έκθεση του ΟΟΣΑ (OECD, 2012) “υπάρχει μια σημαντική τάση που δείχνει περισσότερη ένταση εργασίας και περισσότερο άγχος στο χώρο εργασίας. Ένας σημαντικός αριθμός χωρών του ΟΟΣΑ αναφέρει επίσης μείωση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων στους οργανισμούς και την ηγεσία τους, με χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και μείωση της δέσμευσης στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, δεν παρατηρήθηκαν αρνητικά αποτελέσματα ως προς τη συμπεριφορά, όπως ανηθικότητα, ακατάλληλη χρήση πόρων και διαφθορά, υποδηλώνοντας ότι οι αξίες και το ήθος του δημόσιου τομέα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην διακυβέρνηση του Δημοσίου.”<sup>2</sup>

### **Δραστηριότητα**

Αναλογιστείτε κάποια πρόκληση στο χώρο εργασίας σας. Σκεφτείτε ως μέλος μιας ομάδας στην οποία συμμετείχατε και που παρά την σημαντική κόπωση και χαμηλή ενγένει δέσμευση, η ομάδα των ανθρώπων που ανέλαβε να φέρει σε πέρας ένα αρχικά, δύσκολο στόχο, κατάφερε τελικά να τα βγάλει πέρα επιτυχώς παραμένοντας ενωμένη και με διάθεση να ξανακάνει το ίδιο έργο.

<sup>2</sup> Ωστόσο, δεν παρατηρήθηκαν αρνητικά αποτελέσματα ως προς τη συμπεριφορά, όπως ανηθικότητα, ακατάλληλη χρήση πόρων και διαφθορά, υποδηλώνοντας ότι οι αξίες και το ήθος του δημόσιου τομέα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην διακυβέρνηση του Δημοσίου (Κ. Σπανού, 2017).

Καταγράψτε συνοπτικά, τους κύριους λόγους που πιστεύετε ότι η ομάδα τα κατάφερε;

Με ποιες συμπεριφορές τα μέλη αλλά και η ομάδα, έφεραν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα; Ποιες ικανότητες υπήρχαν ή προέκυψαν κατά την διάρκεια λειτουργίας της Ομάδας;

### **1.1.1 Συνεργασία, συντονισμός και συμπεριφορές που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και ομαδικότητα στη ΔΔ**

Όπως είδαμε παραπάνω, στη σχετικά πρόσφατη επιθεώρηση της Κεντρικής Κυβέρνησης από τον ΟΟΣΑ (OECD, 2012) αναφέρεται ότι η κυρίαρχη νοοτροπία και διαδικασίες στην κεντρική διοίκηση ενθαρρύνουν μια λογική διακυβέρνησης ανά υπουργείο, στην οποία οι έννοιες της συνεργασίας και του συντονισμού απουσιάζουν σε μεγάλο βαθμό. Η λογική αυτή δεν επιτρέπει την ανάπτυξη ή την τάση συνεργασίας ούτε ανάμεσα στις υπηρεσίες του ίδιου οργανισμού, ούτε μεταξύ των υπουργείων και άλλων οργανισμών του δημοσίου τομέα. Η κουλτούρα διοίκησης είναι σε μεγάλο βαθμό εστιασμένη στην υλοποίηση των τυπικών αρμοδιοτήτων, όπως αυτές καθορίζονται από το νόμο, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι ο συντονισμός μεταξύ των υπηρεσιών του ίδιου υπουργείου αλλά και μεταξύ των υπηρεσιών διαφορετικών υπουργείων είναι ελάχιστος.

Η διοίκηση σε γενικές γραμμές λειτουργεί αποσπασματικά και αποκομμένα. Ο κατακερματισμός των δομών και η αλληλοεπικάλυψη των αρμοδιοτήτων αποθαρρύνουν τη συντονισμένη δράση. Επιπλέον, απουσιάζει η συλλογική δέσμευση στην τήρηση ενός μεταρρυθμιστικού προγράμματος δράσης. Τα υπουργεία παρουσιάζονται απρόθυμα στη διάχυση πληροφοριών. Όπου υπάρχει συντονισμός, αυτός γίνεται κατά περίπτωση και βασίζεται σε προσωπική γνώση και πρωτοβουλία. Ένα πρόσφατο χαρακτηριστικό παράδειγμα της αποσπασματικότητας με την οποία λειτουργεί η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι αυτό των προϋπολογισμών επιχειρησιακών προγραμμάτων που καταρτίστηκαν χωρίς καμία απολύτως σύνδεση με συστήματα διοίκησης της απόδοσης.

Αν και στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης μπορεί κάποιες από τις παραπάνω παρατηρήσεις να βασίζονται σε εμπειρικά δεδομένα που καταδεικνύουν τις δυσχέρειες στη συνεργασία, υπάρχουν ωστόσο θετικές συμπεριφορές σε μικρότερη κλίμακα και από μεσαία στελέχη δημοσίων οργανισμών που ιδίως σε περιόδους έντονων αλλαγών και

μεταρρυθμίσεων, ενθάρρυναν την οργανωτική ανάπτυξη της ομάδας και του οργανισμού, γενικότερα. Καθώς η ομάδα επιτρέπει την μετατροπή των προκλήσεων που αντιμετωπίζει σε ευκαιρίες συλλογικής μάθησης και βελτίωσης. Όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία (Γούλα, 2013; Ζαβλανός, 2002), η οργανωτική ανάπτυξη βασίζεται στη συστηματική διάγνωση και αξιολόγηση των προβλημάτων του οργανισμού, που οδηγεί σε συγκεκριμένους τύπους αλλαγών. Αποτελεί, επομένως, μια σύνθετη εκπαιδευτική στρατηγική που αποσκοπεί στην αλλαγή των πιστεύω, των στάσεων, των αξιών, των οργανωτικών δομών, ώστε να προσαρμόζεται ο οργανισμός καλύτερα στις νέες τεχνολογίες, τα νέα δεδομένα και τις προκλήσεις με αποτέλεσμα τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του (Μπουραντάς Δ., 2002: 590).

Οι μέθοδοι στη διαδικασία της οργανωτικής ανάπτυξης προϋποθέτουν τη συμμετοχή των ιδίων των μελών του συστήματος στην εκτίμηση, διάγνωση και αλλαγή του δικού τους οργανισμού. Είναι ουσιαστικά μια **συμμετοχική διεργασία** όπου το πρωταρχικό μέλημα είναι η επαρκής οργανωτική επικοινωνία, η ενσωμάτωση ατομικών και οργανωτικών στόχων και η ανάπτυξη ενός κλίματος εμπιστοσύνης στον τομέα λήψης αποφάσεων (Ζαβλανός Μ., 2002:410).

Όσο δε αυξάνει ο λόγος και η συμμετοχή των πολιτών και μη κυβερνητικών οργανώσεων στο σχεδιασμό νέων ή βελτιωμένων υπηρεσιών και στην υλοποίηση δημοσίων πολιτικών, δημιουργείται η ανάγκη για νέες ικανότητες, δεξιότητες και στάσεις, απέναντι στη διοίκηση των σχέσεων, των ομάδων και των δικτύων στην επίτευξη κοινών στόχων. Οι νέες δεξιότητες ανάπτυξης των ομάδων και δικτύων, η απόδοση, κινητροδότηση και ικανοποίηση από τη συμμετοχή σε ομάδες επηρεάζονται θετικά όσο η ανώτερη δημοσιουπαλλία δείχνει ενθαρρύνει τις αλλαγές στην κουλτούρα και στις αξίες (Orazi, 2013).

Όπως θα δούμε παρακάτω στη διαχείριση των αλλαγών με την συνδημιουργία υπάρχοντων συγκεκριμένοι μηχανισμοί που μεταφέρουν την κουλτούρα των ομάδων στους οργανισμούς. Ο Schein E., (2004:246), στη (Γούλα, 2013), «υποστηρίζει πως υπεύθυνη για την ανάπτυξη και τη διάδοση των πιστεύω, αξιών και βασικών παραδοχών του οργανισμού είναι η ηγεσία με τους μηχανισμούς διάδοσης που χρησιμοποιεί. Συγκεκριμένα:

*Μηχανισμοί διάδοσης σε πρώτο επίπεδο*



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο  
ανάπτυξης και Ανθρώπινης  
Πόρων



Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ  
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

- Τα σημαντικότερα θέματα όπου η ηγεσία δίδει προσοχή, μετρά και ελέγχει σε τακτική βάση
- Ο τρόπος αντίδρασης της ηγεσίας σε κρίσιμα θέματα και καταστάσεις
- Ο τρόπος κατανομής των πόρων
- Ο τρόπος εκπαίδευσης και διαμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού
- Ο τρόπος κατανομής των αμοιβών
- Η μέθοδος επικοινωνίας με το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού

#### *Μηχανισμοί διάδοσης σε δεύτερο επίπεδο*

- Η οργανωσιακή δομή του οργανισμού
- Τα οργανωσιακά συστήματα και οι διαδικασίες
- Οι τυπολατρίες του οργανισμού
- Ο σχεδιασμός του χώρου εργασίας και των κτιρίων
- Οι ιστορίες σχετικά με σημαντικά άτομα ή γεγονότα του οργανισμού
- Οι επίσημες δηλώσεις για τη φιλοσοφία και το όραμα του οργανισμού»

### **1.1.2 Η ηγεσία ως διεργασία στις ομάδες: Συμμετοχή και δέσμευση**

Σύμφωνα με τον Northouse (Northouse, 2001) η ηγεσία είναι

- μια διεργασία
- περιλαμβάνει την επιρροή σε άλλους ανθρώπους
- συμβαίνει στο περιβάλλον ομάδας
- περιλαμβάνει την επίτευξη στόχων

Η συμμετοχική ή διαμοιραζόμενη ηγεσία (distributed leadership) σε μια ομάδα δεν είναι κάτι που κάνει κάποιος στην ομάδα ή ένα σύνολο από ενέργειες των μελών αλλά μια ομαδική δραστηριότητα που γίνεται μέσα από τις σχέσεις (Bennett, 2003). Στο πλαίσιο επισκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας, οι ίδιοι αναγνωρίζουν 3 κοινές συνιστώσες στους περισσότερους συγγραφείς:

- Η ηγεσία ως μια σχεσιακή διεργασία είναι μια ενσκήπτουσα (emergent) ιδιότητα μιας ομάδας ή ενός δικτύου αλληλεπιδρούντων ατόμων
- Υπάρχει ανοικτότητα στα όρια της ηγεσίας
- Ποικίλες γνωστικές εξειδικεύσεις μοιράζονται μεταξύ πολλών και όχι λίγων



Για παράδειγμα στην εισαγωγή του βιβλίου τους με τίτλο «Shared Leadership», οι (Pearce, 2008), ορίζουν την διαμοιρασμένη ηγεσία ως «μια δυναμική, διαδραστική διεργασία επιρροής μεταξύ των ατόμων στις ομάδες, τα οποία στοχεύουν να οδηγήσουν ο ένας τον άλλον στην επίτευξη των ομαδικών ή οργανωσιακών στόχων, ή και των δυο. Η διεργασία επιρροής συνήθως περιλαμβάνει την επιρροή των ομότιμων (οριζόντια) και κάποιες φορές περιλαμβάνει επιρροή στην ιεραρχία. Η σημασία της διαμοιραζόμενης ηγεσίας σύμφωνα με τα παραπάνω έγκειται στον κριτικό αναστοχασμό για τους σκοπούς και μηχανισμούς αυτής της μορφής της ηγεσίας και την ευαισθητοποίηση στη δυναμική της εξουσίας και επιρροής, στο τι συμβαίνει εντός και εκτός οργανισμών. Επίσης, η διαμοιραζόμενη ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στην αναδόμηση της ταυτότητας των ηγετών και στην κινητοποίηση της οργανωσιακής δέσμευσης.

Η έννοια των υβριδικών σχηματισμών της ηγεσίας μπορεί να αποτελεί πιθανώς και αποχώρηση από τις κλασικές διχοτομίες οριζόντιας ή κάθετης ηγεσίας ώστε να δίνεται έμφαση στην ισορροπία της πρακτικής άσκησης της ηγεσίας μεταξύ ατόμων, ομάδων και στην ανάγκη που καλεί κάθε φορά η περίπτωση. Σημαντικό, τέλος, είναι να βλέπουμε πότε είναι πιο αποτελεσματική η διαμοίραση της ηγεσίας, πώς αναπτύσσεται και πώς μπορούμε να κινητοποιούμε την οριζόντια και κάθετη μορφή ηγεσίας για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζόμενων (Bolden, 2011) . Για να εκδηλωθεί η διαμοιραζόμενη ηγεσία στις ομάδες και για να έχει θετική επίδραση στην απόδοσή της, πρέπει να συνυπάρχουν στο εσωτερικό της ομάδας τρεις (3) παράγοντες (Carson J et al, 2007):

1. η **συναντίληψη και κοινή αίσθηση του σκοπού** και των βημάτων που οδηγούν τα μέλη στην επίτευξη στόχων και τα κάνουν να αισθάνονται κινητοποιημένοι, ενδυναμωμένοι και δεσμευμένοι στην ομάδα
2. η **κοινωνική υποστήριξη** ή αλληλουποστήριξη, όπου τα μέλη παρέχουν συναισθηματική και ψυχολογική δύναμη ο ένας στον άλλον με την αναγνώριση και ενθάρρυνση της συνεισφοράς και των επιτευγμάτων κάθε μέλους
3. και η **φωνή**, δηλαδή η εποικοδομητική επικοινωνία, η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η προσφορά εναλλακτικών τρόπων προσέγγισης , η διευκόλυνση της διάδραση των μελών της ομάδας, η αίσθηση ότι συμμετέχοντας επηρεάζει ο καθένας και η καθεμιά τις συζητήσεις και προτεινόμενες λύσεις.

Οι τρεις παραπάνω παράγοντες αλληλοτροφοδοτούνται, ενισχύοντας ο ένας στον άλλο όσον αφορά τη διαμοίραση της ηγεσίας.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο  
ανάπτυξης και αλλαγών



Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον της ομάδας, η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού ρόλου στην ομάδα, ρόλος που επιδεικνύει προπονητική συμπεριφορά (coaching), η οποία χαρακτηρίζεται από την «άμεση διάδραση με την ομάδα με σκοπό να βοηθηθούν τα μέλη να κάνουν συντονισμένη και αναλογική με την ομαδική εργασία χρήση των κοινών πόρων κατά την επίτευξη του σκοπού της ομάδας. Πιο σημαντικός τύπος ομαδικού coaching είναι ο υποστηρικτικός (Morgeson F. P, 2005) που ενισχύει τη διαμοιραζόμενη ηγεσία θετικά, επιτρέπει την ανάπτυξη της αυτό-διαχείρισης της ομάδας, ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και την αυτονομία της ομάδας. Η ενσωμάτωση τέτοιων πρακτικών δημιουργούν συνθήκες, οι οποίες ενθαρρύνουν την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση. Πρόκειται για δυο παραμέτρους οι οποίες καθορίζουν την ομαλή λειτουργία του οργανισμού και την απόδοση των ατόμων. Όταν τα άτομα είναι ικανοποιημένα με την εργασία τους και αισθάνονται μέρος του οργανισμού τους, στηρίζονται στις αξίες του και ακολουθούν το όραμα του, είναι εύλογο να συντείνουν στην επιτυχία του.

Η οργανωσιακή δέσμευση βιώνεται από τον εργαζόμενο με διαφορετικούς τρόπους. Στη συνέχεια αναφέρονται τρεις μορφές που παρουσιάζονται ευρέως στην σχετική βιβλιογραφία. Πρώτον, η συναισθηματική δέσμευση (affective commitment), η οποία στηρίζεται στους συναισθηματικούς δεσμούς που αναπτύσσει ο εργαζόμενος κυρίως μέσω θετικών εμπειριών, Την ηθική δέσμευση (normative commitment), η οποία βασίζεται στην αναλαμβανόμενη υποχρέωση που έχει ο εργαζόμενος προς τον οργανισμό και τέλος, την υπολογιστική δέσμευση (continuance commitment), που βασίζεται στην εκτίμηση του κόστους αποχώρησης από τον οργανισμό. Η οργανωσιακή δέσμευση, η οποία μπορεί να αναπτυχθεί μόνο όταν ο εργαζόμενος βιώνει θετικές καταστάσεις και εμπειρίες στην εργασία του, οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση και ηθική συμπεριφορά» (Βακόλα, 2012 στο Κουρέτα, 2016). Η διαμοιραζόμενη ηγεσία μέσα στις ομάδες αποτελεί θετική εμπειρία που συντείνει στην δέσμευση και την μείωση της απόστασης από τους στόχους του οργανισμού

### **1.1.3 Συμμετοχικός σχεδιασμός δράσεων και απολεσματικότητα της ομαδικής εργασίας**

Η ομαδική εργασία (teamwork) συνδέεται με μια σειρά από θετικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς. Οι εργαζόμενοι που μετέχουν σε ομάδες αναφέρουν υψηλότερη

ικανοποίηση από την εργασία τους και την φυσική τους κατάσταση και μικρότερα επίπεδα αποχής των μελών (Randall, 2012). Σε σχετική έρευνα που διεχρήχθη, φάνηκε ότι το επίπεδο της αυτονομίας των ατόμων σχετικά με την συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων στην εργασία και την ικανοποίηση από την εργασία πριν το σχεδιασμό δράσεων προσδιόρισε τον βαθμό συμμετοχής στο σχεδιασμό και υλοποίησης των δράσεων.

Η συμμετοχή και οι αλλαγές σε διαδικασίες στην εργασία συνδέονται σημαντικά με την αυτονομία σχετικά με τις αποφάσεις στην εργασία, κοινωνική υποστήριξη και γενική κατάσταση υγείας (well-being). Η έρευνα κατέδειξε ότι η συμμετοχικότητα στο σχεδιασμό και υλοποίηση δράσεων και στόχων από τους ανθρώπους που μετέχουν σε μια ομάδα που υλοποιεί μια δράση (ενεργή παρέμβαση) είναι κρίσιμη στο αποτέλεσμα της ομαδικής δράσης, μέσω της αντίληψης των αλλαγών που επέρχονται στις εργασίες των ατόμων. Για παράδειγμα, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων κατά τη συγχώνευση δύο οργανισμών (μια σημαντική αλλαγή και ομαδική παρέμβαση) έπαιξε σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση, στη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η συμμετοχή σε ομάδες αποκτά νόημα για το άτομο όταν οι αξίες και οι συμπεριφορές της ομάδας μέσω των ενεργειών μπορούν να έχουν από αποτέλεσμα στον οργανισμό.

### **Ομαδική δραστηριότητα**

Σκεφτείτε την εμπειρία σας από τη συμμετοχή σας σε μια ομάδα έργου και σημειώστε τους 3 σημαντικότερους παράγοντες που σας ώθησαν κατ'αρχήν, να συμμετέχετε.

Αναλογιστείτε τι ήταν εκείνο που επέδρασε καταλυτικά στο πόσο ενεργητικά συμμετείχατε, τι επηρέασε τη διάρκεια της συμμετοχής σας και αυτό καθεαυτό το αποτέλεσμα της ομάδας (ποιες συμπεριφορές, πράξεις, ενέργειες, περιστατικά στηρίζουν τις επιλογές σας\_

*(σε εκπαιδευτικό περιβάλλον: μοιραστείτε τους παράγοντες και τις αιτίες σε δυάδες)*

## **1.2 Ομάδες ανθρώπων στους οργανισμούς της ΔΔ**

Παρακάτω παρουσιάζονται οι τύποι των ομάδων που συναντούμε συχνά για διάφορους σκοπούς σε οργανισμούς του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο για την Ανάπτυξη και την Απασχόληση



Ε.Π. ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

### 1.2.1 Είδη ομάδων

Ένας πρώτος γενικός διαχωρισμός των ομάδων είναι αυτός που τις διακρίνει σε επίσημες και ανεπίσημες ομάδες (Κανακάρη Σ, 2011).

#### ***Επίσημες Ομάδες (Formal Teams)***

Ως επίσημες ομάδες ορίζονται αυτές που δημιουργούνται από τον οργανισμό με σκοπό να εκπληρώσουν κάποιον στόχο του. Οι πιο κοινοί τύποι επίσημης ομάδας είναι η διατεταγμένη ομάδα και η ομάδα εργασίας. Η διατεταγμένη ομάδα είναι μια ομάδα που έχει έναν συντονιστή (supervisor) που εποπτεύει και συντονίζει και πολλούς υφισταμένους που αναφέρονται σε αυτόν. Ένα τμήμα ενός οργανισμού είναι μια διατεταγμένη επίσημη ομάδα. Η ομάδα εργασίας αντιθέτως έχει μέλη που μπορεί να δίνουν αναφορά σε διαφορετικούς συντονιστές.

Άλλου είδους ομάδες είναι α) οι ομάδες δράσης (task force), που συγκροτούνται προσωρινά για να αντιμετωπίσουν ένα πρόβλημα, μια κατάσταση, β) οι ομάδες εκτέλεσης έργου (project team) που έχουν στόχο να εκτελέσουν ένα έργο και όταν αυτό εκτελεστεί διαλύονται. Επίσης, υπάρχουν γ) οι επιτροπές οι οποίες συντίθενται έξω από τα πλαίσια μιας διατεταγμένης ομάδας συνήθως με στόχο να συντονίσουν τη λειτουργία πολλών ομάδων.

#### ***Ανεπίσημες Ομάδες (Informal Teams)***

Πολλές μορφές ομάδων δεν δημιουργούνται με πρωτοβουλία του οργανισμού, αλλά συγκροτούνται από φυσικά άτομα τα οποία έχουν κοινά ενδιαφέροντα, αξίες κτλ. Τέτοιες ομάδες είναι:

- Οι Φιλικές Ομάδες, οι οποίες αποτελούνται από ανθρώπους που συμπαθούν ο ένας τον άλλο, αρέσκονται στο να περνούν χρόνο μαζί και έχουν κοινά ενδιαφέροντα, ασχολίες, ιδεολογίες, θρησκεία.
- Οι Ομάδες Ενδιαφερόντων, των οποίων τα μέλη έχουν ενδιαφέρον για κάτι κοινό, όπως επιστήμονες που ενδιαφέρονται για έρευνα σε ένα συγκεκριμένο τομέα ή ακόμα και οι υπάλληλοι διαφορετικών γραφείων που μοιράζονται ένα ψυγείο με αναψυκτικά.

- Οι Ομάδες Αναφοράς οι οποίες είναι ειδικές ομάδες που χρησιμοποιούμε για να αυτοπροσδιοριστούμε και να αποτιμήσουμε τον εαυτό μας. Οι ομάδες αναφοράς εξυπηρετούν δύο στόχους: κοινωνική επιβεβαίωση, που μας βοηθά να δικαιολογήσουμε και να νομιμοποιήσουμε τις στάσεις και τις αξίες μας και την κοινωνική σύγκριση που μας βοηθά να αποτιμήσουμε τον εαυτό μας σε σχέση με τους άλλους.

### ***Τύποι ομάδων στον εργασιακό χώρο***

Μία αναλυτικότερη κατηγοριοποίηση που βασίζεται στη δομή των διάφορων ομάδων μπορεί να γίνει σύμφωνα με όσα διατύπωσαν οι Mankin, Cohen και Bikson (1996) Σύμφωνα με αυτούς, οι τύποι ομάδων που μπορούν να συναντηθούν στις σύγχρονες επιχειρήσεις, είναι πέντε:

- 1) οι μόνιμες ομάδες (work teams) – αυτοδιοικούμενες ομάδες (self-directed ή self-managed teams),
- 2) οι ομάδες έργου και ανάπτυξης (project and development teams),
- 3) οι παράλληλες ομάδες (parallel ή taskforce/cross-functional teams),
- 4) οι ομάδες διοίκησης (management teams) και
- 5) τα ad hoc δίκτυα (ad hoc networks).

### ***Μόνιμες – Αυτοδιοικούμενες ομάδες***

Οι μόνιμες ομάδες, εκτελούν συνεχή, καθημερινή εργασία και έχουν γενικά σταθερό αριθμό μελών με συγκεκριμένες αρμοδιότητες και πλήρη απασχόληση. Λόγω της σταθερής δομής τους η λήψη αποφάσεων γίνεται τις περισσότερες φορές από τον προϊστάμενο / διευθυντή που διοικεί την ομάδα. Η μορφή αυτή συναντάται συνήθως στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών.

Εξέλιξη των μόνιμων ομάδων αποτελούν οι αυτοδιοικούμενες ομάδες (self directed/ self-managed / empowered teams) που κερδίζουν όλο και περισσότερο τις προτιμήσεις στελεχών και συμβούλων. Οι ομάδες αυτές έχουν ιδιαίτερα μεγάλη αυτονομία κινήσεων καθώς μπορούν να θέτουν οι ίδιες στόχους, να ορίζουν τα προβλήματα με τα οποία θα ασχοληθούν, να προσλαμβάνουν και να απολύουν μέλη, να καταρτίζουν τον

προϋπολογισμό τους, να οργανώνουν το πρόγραμμά τους και να λαμβάνουν αποφάσεις με τη συμμετοχή όλων των μελών.

Συνέπεια των αυξημένων αρμοδιοτήτων τους είναι η σαφώς μεγαλύτερη ευθύνη που έχουν για τα αποτελέσματά τους. Για να μπορέσουν όμως τα άτομα να ανταποκριθούν με επιτυχία στα σύνθετα καθήκοντά τους, απαιτείται αυξημένη εκπαίδευση-επιμόρφωση. Το γεγονός αυτό καθιστά ιδιαίτερα σημαντικό το ρόλο του τμήματος ανθρωπίνων πόρων εκάστου οργανισμού, ως υπεύθυνο για την διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών και τον σχεδιασμό αντίστοιχου προγράμματος. Χρήση των αυτοδιοικούμενων ομάδων γίνεται σε πολλούς τομείς όπως στον σχεδιασμό προϊόντων, (assembly), τις πωλήσεις, την υποστήριξη διοικητικών λειτουργιών, κ.α.

### ***Ομάδες έργου και ανάπτυξης***

Οι ομάδες έργου και ανάπτυξης προκύπτουν από την προσωρινή συνεργασία επιστημόνων από διάφορα τμήματα του οργανισμού με σκοπό την παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας. Με την ολοκλήρωση της παραγωγής οι ομάδες διαλύονται και τα μέλη τους επιστρέφουν στις κανονικές θέσεις εργασίας τους. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τις ομάδες έργου και ανάπτυξης για να συγκεντρώσουν τις γνώσεις, ικανότητες/δεξιότητες και εμπειρίες που απαιτούν συγκεκριμένα έργα, χωρίς να καταργούν τη λειτουργική δομή τους. Ο τύπος αυτός χρησιμοποιήθηκε ευρέως στην αεροπορική βιομηχανία και την άμυνα των Η.Π.Α. κατά τη διάρκεια του δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου, ενώ σήμερα έχει εξαπλωθεί σε όλα τα είδη επιχειρήσεων ανά τον κόσμο.

Ιδιαίτερα συχνά συναντάται σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, μερικές από τις οποίες έχουν τροποποιήσει πλήρως τη δομή τους ώστε να αποτελείται μόνο από τέτοιες ομάδες. Λόγω της πρωτοποριακής εργασίας τους οι ομάδες έργου και ανάπτυξης διακρίνονται από μεγάλο βαθμό αυτονομίας. Τα μέλη τους καλούνται να οργανώσουν το πρόγραμμά τους, να ορίσουν τους επιμέρους στόχους και τις μεθόδους υλοποίησής τους και να πάρουν αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία της ομάδας. Είναι προφανές ότι το πλαίσιο δραστηριοτήτων τους οριοθετείται από τη στρατηγική της επιχείρησης και τη σύνδεση των τμημάτων της.

### ***Παράλληλες ομάδες***

Οι παράλληλες ομάδες έχουν πολλά κοινά στοιχεία με την προηγούμενη κατηγορία. Αποτελούνται από άτομα διαφόρων τμημάτων και λειτουργούν παράλληλα με την υπόλοιπη επιχείρηση με αντικείμενο που δεν καλύπτεται από τη δομή της. Η διαφορά έγκειται στη φύση των εργασιών και το βαθμό ενασχόλησης των μελών. Τα θέματά τους είναι λιγότερο πολύπλοκα και δεν απαιτούν τη δημιουργία νέων προϊόντων, ενώ αναφέρονται συνήθως στην επίλυση προβλημάτων (problem-solving teams) και την ανάπτυξη υπαρχουσών διαδικασιών. Τα μέλη των ομάδων συναντώνται λίγες μόνο ώρες σε διάστημα μερικών εβδομάδων για να συζητήσουν και έχουν περιορισμένη εξουσία. Ενδέχεται μια τέτοια ομάδα να περιοριστεί μέσα σε ένα μόνο τμήμα (departmental team) εάν το πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει δεν ξεπερνά τα όρια του τμήματος. Η σχετικά απλή λειτουργία τους, η έλλειψη “απειλής” για την ανώτερη διοίκηση και η δυνατότητα συνύπαρξής τους με άλλες ομάδες του ίδιου ή του συνεργαζόμενου οργανισμού, οδήγησαν στη χρήση τέτοιων ομάδων με θετικά αποτελέσματα.

### ***Ομάδες διοίκησης***

Οι ομάδες διοίκησης αποτελούνται από στελέχη της διοίκησης (διευθυντές, προϊσταμένους κλπ.) και σκοπό έχουν το συντονισμό των δραστηριοτήτων των επιμέρους τμημάτων ενός οργανισμού και την κατάλληλη κατανομή των πόρων. Η σημασία χρήσης αυτών των ομάδων, κυρίως στα πιο υψηλά κλιμάκια διοίκησης, αυξάνεται συνεχώς, καθώς η άψογη και ολοκληρωμένη συνεργασία τόσο οριζόντια όσο και κάθετα στην ιεραρχία συμβάλλουν καθοριστικά στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των προκλήσεων του παγκόσμιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

### ***Ad hoc δίκτυα***

Τα ad hoc δίκτυα ξεφεύγουν από την κλασσική μορφή της ομάδας γιατί παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαλαρή δομή. Τα μέλη τους είναι μεμονωμένα άτομα ή σύνολο ατόμων με κοινή προέλευση που συνδέονται με κάποιο κοινό ενδιαφέρον και σκοπό. Η επαφή τους προκύπτει συνήθως απρογραμματίστα λόγω της εμφάνισης κάποιας ανάγκης (εργασίες που απαιτούν ανταλλαγή στοιχείων, κοινές αρμοδιότητες) και ενισχύεται από τα τεχνολογικά μέσα (τηλέφωνο, fax, internet, video conferences κλπ.). Ένα ιδιαίτερο

χαρακτηριστικό των ad hoc δικτύων είναι η προέλευση των μελών τους από ένα ιδιαίτερα ευρύ περιβάλλον που εκτός από την ίδια την επιχείρηση (ή οργανισμό) μπορεί να περιλαμβάνει πελάτες, προμηθευτές, εξωτερικούς συνεργάτες, ακόμα και άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Θα πρέπει επίσης να τονιστεί ότι τα όρια του δικτύου συνεχώς μεταβάλλονται, καθώς άτομα αποχωρούν και νέα άτομα εισέρχονται λόγω της εξέλιξης των κοινών ενδιαφερόντων. Άμεση συνέπεια είναι η αδυναμία κάθε μέλους να γνωρίζει κάθε στιγμή τα μέλη ολόκληρης της ομάδας. Η “ρευστή μορφή” όμως είναι αυτή που προσδίδει στο δίκτυο την ευελιξία και την ταχύτητα προσαρμογής σε νέα δεδομένα, ενώ μπορεί ταυτόχρονα να αποτελέσει βάση για την ανάπτυξη άλλων τύπων ομάδων. Ο σχηματισμός αυτών των δικτύων γίνεται συνήθως εύκολα αποδεκτός από τη διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού, επειδή δεν απαιτεί μεταβολές στην ιεραρχία ή παραχώρηση περαιτέρω δικαιωμάτων στα μέλη τους και είναι απαλλαγμένος από τις οικονομικές επιβαρύνσεις που συνεπάγεται η δημιουργία μιας περισσότερο δομημένης και οργανωμένης μορφής ομάδας.

### **Δραστηριότητα**

Σε τι είδους ομάδες συμμετέχετε στην προσωπική ή εργασιακή ζωή σας; Επηρεάζετε η συμπεριφορά σας από την λειτουργία της ομάδας; Αν ναι, γιατί; Τι προκαλεί την αλλαγή συμπεριφοράς;

Ποια είδη ομάδων λειτουργούν την ίδια στιγμή στη Δημόσια Διοίκηση; Αν κάποιες ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές, τι είναι αυτό που τις κάνει πιο αποτελεσματικές;

### **1.2.2 Η ομάδα ως σύστημα**

Οι διεργασίες που λαμβάνουν χώρα σε μια ομάδα διέπονται από τη συστημική λογική δηλαδή η ομάδα μπορεί να θεωρηθεί ως σύστημα, καθώς η πολυπλοκότητα των μεταβλητών επηρεάζουν το αποτέλεσμα της προσαρμογής στις ανάγκες του περιβάλλοντος. Οι εισροές μετασχηματίζονται σε εκροές και αποτελέσματα μέσω των διεργασιών που αποφασίζονται από την ομάδα. Το αποτέλεσμα δεν είναι το απλό άθροισμα των επιμέρους ενεργειών αλλά είναι μεγαλύτερο ως αξία από τις συνιστώσες εισροές μέσα από την κύρια, μετασχηματιστική διεργασία της ομάδας. Οι οργανισμοί μέσα από τις ομάδες και τις αλληλοεξαρτώμενες προσπάθειες των υπαλλήλων



καταφέρνουν να επιτυγχάνουν διαφορετικούς στόχους με την προσαρμογή του δυναμικού.

Υπάρχουν πολλές μεταβλητές που επηρεάζουν αν τα μέλη της ομάδας θα συνεργαστούν θετικά ή αρνητικά. Η θεωρία των συστημάτων μάλιστα υποδεικνύει ότι δεν πρέπει να υπεραπλουστεύονται οι δυναμικές που οδηγούν μια ομάδα. Ωστόσο, μια μεταβλητή που έχει αντίκτυπο στις συνέργιες των μελών μεταξύ τους, είναι η αβεβαιότητα που βιώνουν τα μέλη των ομάδων. Για αυτό και η ποσότητα και ποιότητα της επικοινωνίας μεταξύ των μελών είναι κρίσιμη. Οποιοσδήποτε λοιπόν θέλει να διευκολύνει (facilitate) τη δυναμική των σχέσεων στην ομάδα πρέπει να φροντίσει να επηρεάσει θετικά τις συμπεριφορές των μελών και να διαμορφώσει ένα περιβάλλον που ευνοεί την αλληλεπίδραση, την ανταλλαγή πληροφοριών για τα πάντα, το έργο, τους ανθρώπους, τις επιρροές μέσα και έξω από την ομάδα. Υπάρχουν δύο (2) επίπεδα μεταβλητών που μπορεί κανείς να εντοπίσει στις ομάδες: οι ατομικές και οι συστημικές.

- **Ατομικές:** σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά κάθε μέλος της ομάδας, τις αξίες και πεποιθήσεις, συμπεριφορές, δεξιότητες, εμπειρία και οτιδήποτε διαμορφώνει την ατομική συμπεριφορά
- **Συστημικές:** νόρμες της ομάδας ως σύνολο, κουλτούρα, συνοχή της ομάδας, διεργασίες, δομές και κατεύθυνση της ομάδας, χαρακτηριστικά που προκύπτουν από το σύνολο.

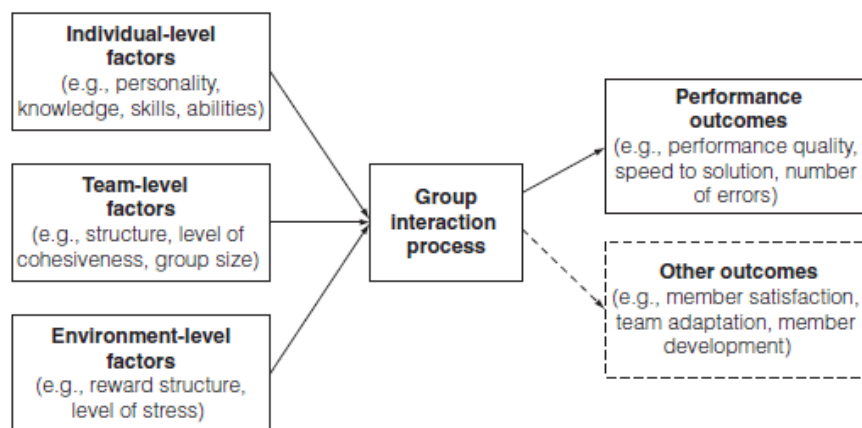
### 1.2.3 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικών και μη αποτελεσματικών ομάδων

Οι Jon Katzenbach and Douglas Smith (1993) αφού ερεύνησαν πάνω από 50 διαφορετικές ομάδες σε 30 οργανισμούς, κατέληξαν σε κάποια ενδιαφέροντα συμπεράσματα σχετικά με τις αξίες της ομάδας που προάγουν την αποτελεσματικότητα όπως η ακρόαση και η εποικοδομητική ανατροφοδότηση, να δίνεις στους άλλους το δικαίωμα ή το προνόμιο της αμφισβήτησης, να παρέχεις υποστήριξη καθώς και να αναγνωρίζει κανείς τα ενδιαφέροντα και τα επιτεύγματα των άλλων. Επίσης έδειξαν ότι οι αποτελεσματικές ομάδες εξαρτώνται από:

1. Την ικανότητα η ομάδα να έχει αποτελεσματικές συναντήσεις και εσωτερικές επικοινωνίες.

2. Την ικανότητα ο καθένας μόνος αλλά και συλλογικά να εκπροσωπεί την ομάδα σε όλους τους μετόχους, με τρόπο που τους εμπλέκει ουσιαστικά.
3. Την ικανότητα η ομάδα να δρα ως ένα μαθησιακό σύστημα που αυξάνει την ικανότητα των μελών της, ταυτόχρονα με την ανάπτυξη της αποδοσής της και συλλογικής ικανότητας.
4. Την συναισθηματική εργασία της ομάδας, δρώντας ως ένα δοχείο που αντιμετωπίζει και επιλύει τις συγκρούσεις, ευθυγραμμίζει την εργασία όλων των μελών, παρέχει στήριξη σε όλα τα μέλη και αυξάνει το ηθικό και τη δέσμευση της.

Πριν περιγράψουμε τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων, στο παρακάτω σχήμα φαίνεται ένα απλοποιημένο I(nput)- P(rocess)- O(utput) μοντέλο ενός περίπλοκου διαπροσωπικού συστήματος που δείχνει τους παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα μέσω της διεργασίας της ομάδας, πώς δηλαδή η ομάδα σχεδιάζει τις δραστηριότητες της, πώς ξεκινά και παρακολουθεί την πρόοδό της και διαδικασίες που έχουν να κάνουν με τις διαπροσωπικές σχέσεις όπως το πώς διαχειριζόμαστε τις συγκρούσεις και πώς αυξάνουμε τη δέσμευση των μελών στην ομάδα (Forsyth, 2010).



**FIGURE 12.2** The traditional Input-Process-Output (I-P-O) model of team performance.

SOURCE: Adapted from: Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). "Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration." *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, 47-99. Reprinted by permission of J. Richard Hackman.

Σημαντικό εδώ είναι να γίνει και μια διάκριση μεταξύ των εννοιών ομάδες εργασίας «work groups» και ομάδες «teams»

<b>Ομάδα εργασίας / έργου (work group)</b>	<b>Ομάδα (team)</b>
<b>Η ηγεσία είναι γύρω από ένα άτομο</b>	Η ηγεσία μοιράζεται μεταξύ των μελών
<b>Κάθε άτομο λογοδοτεί μόνο για τις δικές του ενέργειες</b>	Υπάρχει συλλογική λογοδοσία
<b>Ο σκοπός της ομάδας καθορίζεται από τις εντολές του οργανισμού</b>	Ο σκοπός της ομάδας καθορίζεται και από τις οδηγίες του οργανισμού και από την κοινά αποδεκτή αποστολή της ομάδας.
<b>Η ομάδα παράγει ατομικά παραδοτέα («προϊόντα»)</b>	Η ομάδα παράγει ένα συλλογικό έργο ως προϊόν της
<b>Οι συναντήσεις εστιάζουν στην αποδοτικότητα</b>	Οι συναντήσεις ενσωματώνουν συζητήσεις, αντιπαραθέσεις και άλλες διαδραστικές ενέργειες επίλυσης προβλημάτων
<b>Η ομάδα μετρά την αποτελεσματικότητα όταν τα άτομα πετυχαίνουν τις δηλωθείσες επιδιώξεις</b>	Η ομάδα μετρά την αποτελεσματικότητα της με την συλλογική επίτευξη των δηλωθέντων επιδιώξεων
<b>Η ομάδα συζητά και αποσαφηνίζει τα θέματα και τους στόχους και μετά, κάθε μέλος δουλεύει ατομικά</b>	Η ομάδα πράττει την πλειοψηφία των εργασιών μαζί.

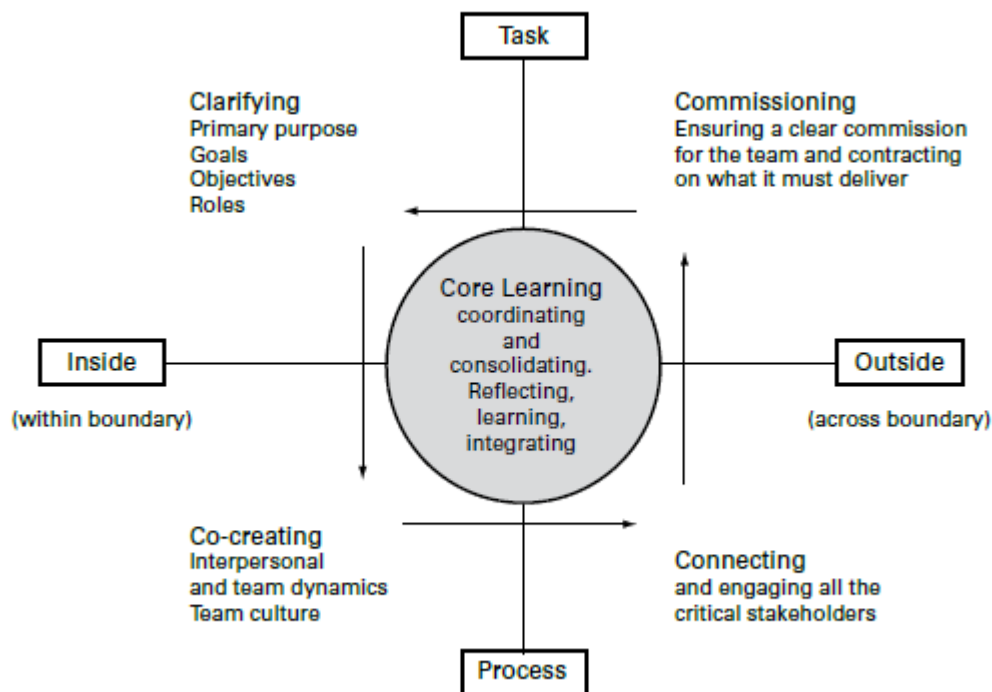
*Πηγή: Κύριες διαφορές μεταξύ ομάδων έργου και ομάδων (γενικά) προσαρμογή από Jon R. Katzenbach και Douglas K. Smith, "The Discipline of Teams," Harvard Business Review (March–April 1993): 113.*

Επίσης έρευνες (Pentland, 2012) έδειξαν ότι οι επιτυχημένες ομάδες μοιράζονται καθοριστικά χαρακτηριστικά:

- Όλοι στην ομάδα εκφράζονται και ακούν στον ίδιο περίπου βαθμό - η συνεισφορά του καθενός είναι σύντομη και περιεκτική
- Τα μέλη βλέπουν ο ένας τον άλλον - οι συζητήσεις και οι μη λεκτικές επικοινωνίες είναι ενεργητικές
- Τα μέλη συνδέονται κατευθείαν το ένα με το άλλο – όχι μόνο με τον συντονιστή.
- Τα μέλη κάνουν συζητήσεις με όλους, στο προσκήνιο και στο περιθώριο των εργασιών

- Τα μέλη περιοδικά αποχωρίζονται το ένα το άλλο, εξερευνούν και εμπνέονται εκτός ομάδας και φέρνουν πληροφορίες πίσω σ' αυτή

Πέραν από τις παρακάτω τις τέσσερις διαστάσεις υπάρχει η ανάγκη η ομάδα να «βλέπει» συλλογικά τις σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων, δηλαδή τη συστημική εικόνα της ομάδας (βλ. την 5<sup>η</sup> διάσταση στο κέντρο του παρακάτω σχήματος). Με αυτό το τρόπο η ομάδα μαθαίνει διαρκώς να λειτουργεί και να αποδίδει καλύτερα (Hawkins P, 2011). Οι διαστάσεις αφορούν την καθαρή εντολή και την κατανόηση του τι πρέπει να «παραδώσει» η ομάδα, η σύνδεση με όλους τους κρίσιμους συντελεστές, η συνδημιουργία μέσα από τις δυναμικές και την κουλτούρα και η αποσαφήνιση των στόχων και ρόλων.



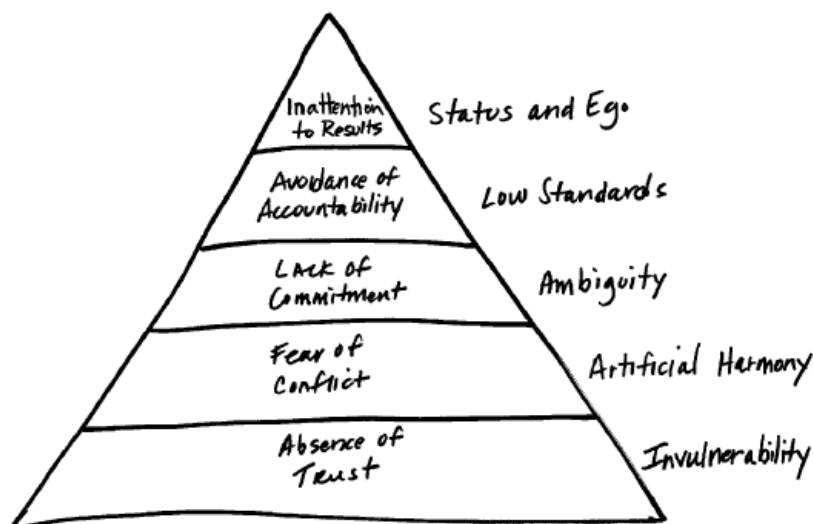
*Οι 5 διαστάσεις των αποτελεσματικών ομάδων (Hawkins P, 2011)*

Από μακροχρόνια παρατήρηση, έχουν εντοπιστεί πέντε δυσλειτουργικές συμπεριφορές σε μια ομάδα που έχουν να κάνουν:

- με την απουσία εμπιστοσύνης (τα μέλη φοβούνται να εκθέτουν πιθανές αδυναμίες τους),
- τον φόβο της αντιπαράθεσης και σύγκρουσης (μια διατήρηση μια τεχνητής αρμονίας),
- την έλλειψη συνδέσμευσης (με κυριαρχία της αβεβαιότητας),

Την αποφυγή ανάληψης της ευθύνης και λογοδοσίας (με χαμηλές προσδοκίες), η μη εστίαση στο αποτέλεσμα (με το «εγώ» και

- τη δύναμη θέσης να κυριαρχεί, όπως φαίνεται στο σχήμα παρακάτω (Lencioni, 2002).



Οι 5 δυσλειτουργίες της ομάδας (Lencioni P, 2002)

Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι «άτομα που έχουν εμπλακεί σε δυσλειτουργικές σχέσεις στο παρελθόν δύσκολα εμπιστεύονται την ομάδα και υιοθετούν άλλες δυσλειτουργικές συμπεριφορές, όπως τον διχασμό, την προβολή και τη μεταβίβαση ευθύνης στους άλλους. Στις περιπτώσεις αυτές τα άτομα έρχονται αντιμέτωπα με προσωπικούς φόβους, όπως ο φόβος της έκθεσης, ο φόβος της μη αναγνώρισης της συμμετοχής τους στην ομάδα, ο φόβος ότι δεν θα μάθουν χωρίς την παραδοσιακή διδακτική μέθοδο και ο φόβος της απόρριψης» (Τσιμπουκλή, 2012).

#### 1.2.4 Σαφήνεια ρόλων, ικανότητες και θετικά χαρακτηριστικά ομάδων

Όπως αναλύεται και παρακάτω σύμφωνα με τον Belbin(1993) υπάρχουν οκτώ χαρακτηριστικοί ρόλοι που ενυπάρχουν σε μια ομάδα. Τα άτομα για να συνθέσουν μια αποτελεσματική ομάδα χρειάζεται να διαθέτουν γνώσεις και ικανότητες σε σχέση με το έργο αυτής καθώς και γνώσεις, ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που θα τους επιτρέψουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά ως μέλη της (ασκώντας έναν από τους παραπάνω ρόλους –επενδυτής, συντονιστής, ειδικός, κ.ά.) ικανοποιώντας, τόσο τα

ατομικά, όσο και τα ομαδικά συμφέροντα. Μερικές ικανότητες των μελών που μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας είναι (ΕΚΔΔΑ, 2012):

1. Η ικανότητα λήψης αποφάσεων
2. Η ικανότητα επικοινωνίας
3. Η ικανότητα σύνθεσης και ανάλυσης
4. Η ικανότητα διαχείρισης του χρόνου
5. Η ικανότητα χειρισμού συγκρούσεων
6. Η κοινωνικότητα
7. Η εξωστρέφεια
8. Η αποδοχή και ο σεβασμός των άλλων
9. Η ενσυναίσθηση
10. Η εμπιστοσύνη

Υπάρχουν γενικά επτά βασικά χαρακτηριστικά που ενυπάρχουν στις αποτελεσματικές ομάδες:

- **Σκοπός και αξίες / Purpose and values:** Μία ομάδα υψηλής απόδοσης έχει υψηλή αίσθηση του σκοπού και ενός κοινού συνόλου αξιών. Έχει ένα κοινό όραμα.
- **Ενδυνάμωση / Empowerment:** Τα μέλη μιας ομάδας υψηλής απόδοσης έχουν την εξουσία να ενεργούν, να λαμβάνουν αποφάσεις και να υιοθετούν επιλογές με ξεκάθαρα όρια. Έχουν την αυτονομία, την ευκαιρία και την δυνατότητα να βιώσουν την ατομική και την συλλογική ισχύ.
- **Σχέσεις και επικοινωνία / Relationships and communication:** Μία ομάδα υψηλής απόδοσης έχει δεσμευτεί για ανοικτή επικοινωνία. Τα άτομα αισθάνονται ότι μπορούν να διακινδυνεύσουν και να ανταλλάξουν άφοβα τις σκέψεις, τις γνώμες και τα συναισθήματά τους.
- **Ευελιξία / Flexibility:** Τα μέλη μιας αποτελεσματικής ομάδας είναι αλληλένδετα και συνειδητοποιούν ότι είναι υπεύθυνα για την ομαδική απόδοση, την ανάπτυξη

και την ηγεσία. Τα μέλη κατανοούν ότι η αλλαγή έρχεται μοιραία και προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

- **Βέλτιστη παραγωγικότητα / Optimal productivity:** Τα μέλη των αποτελεσματικών ομάδων έχουν πολύ καλή παραγωγικότητα, που αντικατοπτρίζεται στην ποσότητα και την ποιότητα της δουλειάς που ολοκληρώνουν. Τα μέλη της ομάδας είναι υπόλογοι μεταξύ τους και πασχίζουν για συνεχή βελτίωση.
- **Αναγνώριση και εκτίμηση / Recognition and appreciation:** Μια αποτελεσματική ομάδα βιώνει μία συνεχή θετική ανατροφοδότηση (feedback) και αναγνώριση από την πλευρά των μελών, του επικεφαλής της ομάδας και της υπηρεσίας. Η αναγνώριση, ενδυναμώνει την συμπεριφορά, καλλιεργεί τον σεβασμό και ενισχύει ένα αίσθημα εκτίμησης.
- **Ηθικό / Morale :** Το ενισχυμένο ηθικό είναι το αποτέλεσμα όλων των παραπάνω. Αν όλα τα επιμέρους στοιχεία του λειτουργούν, τότε το ηθικό είναι υψηλό. Τα μέλη είναι ενθουσιώδη με τη δουλειά τους, είναι περήφανα για τα αποτελέσματά τους και αισθάνονται τιμή που ανήκουν σε αυτή την ομάδα».

### 1.2.5 Σχέσεις και δίκτυα: Κοινωνικό κεφάλαιο ομάδων

Όπως αναφέρεται στα οργανωτικά δίκτυα, οι στάσεις των ατόμων συχνά εξηγούνται μέσω των μηχανισμών της τάσης για συνεκτικότητα και ισορροπία με το περιβάλλον τους (Παπαδογεωργάκη, 2015). Ο βαθμός στον οποίο τα άτομα είναι συνδεδεμένα με το δίκτυο της οργάνωσης ή είναι κεντρικά στο δίκτυο επικοινωνίας και φιλίας, έχει θετική συσχέτιση με το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησής τους.

Μεγάλο μέρος της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων με στόχο την ανταλλαγή γνώσης, την επίτευξη έργων, την υποστήριξη συμπεριφορών ή την επίλυση ζητημάτων (Krackhardt & Hanson, 1993) περνάει μέσα από **άτυπα δίκτυα επικοινωνίας**. Τα άτυπα οργανωτικά δίκτυα μπορούν να σχηματιστούν με κριτήρια την ομοιότητα και την υποστήριξη και να δημιουργήσουν δίκτυα φιλίας ή σύμφωνα με κριτήρια όπως την επίδοση και την εμπειρία και να εξυπηρετήσουν έτσι καλύτερα τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακάμψουν την επίσημη ιεραρχία και να αναζητήσουν συμβουλές, γνώσεις ή να δημιουργήσουν συνασπισμούς δυνάμεων έξω από

την ιεραρχική δομή αλλά η δράση τους περιορίζεται από την δομή. Υπάρχουν σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την πιθανότητα της επικοινωνίας στις οργανώσεις και σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά και των δύο μερών της επικοινωνίας, τα χαρακτηριστικά της σχέσης μεταξύ τους και την οργανωτική κουλτούρα γενικότερα (Cross & Borgatti, 2004).

Η επικοινωνία είναι πιο εύκολη όταν οι άνθρωποι μοιράζονται κάποιες ομοιότητες ή βλέπουν τους εαυτούς τους παρόμοιους στον βαθμό που μοιράζονται παρόμοιους ρόλους, έχουν ανάλογες θέσεις ή έχουν παρόμοιες διασυνδέσεις (McPherson et al., 2001· Monge et al., 1985). Ακόμη και αν η επικοινωνία δεν ακολουθεί την επίσημη ιεραρχία, η θέση στην επίσημη οργανωτική δομή είναι ένας παράγοντας που την επηρεάζει ούτως ή άλλως (Stevenson, 1990). Η κεντρικότητα στα δίκτυα επικοινωνίας συνδέεται με την αντίληψη της εξουσίας, την υιοθέτηση της καινοτομίας, την πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες και την ατομική επίδοση (Burkhardt & Brass, 1990· Cummings & Cross, 2003· Ibarra & Andrews, 1993· Krackhardt, 1990· Rogers, 1979· Sparrowe, Liden, Wayne & Kraimer, 2001). Τα **αποκεντρωμένα δίκτυα επικοινωνίας είναι πιο παραγωγικά όταν τους ανατεθούν πολύπλοκα καθήκοντα** ενώ δίκτυα με υψηλή κεντρικοποίηση (centralization) είναι πιο αποτελεσματικά όταν τους ανατεθούν απλές εργασίες (Leavitt, 1951· Shaw, 1964).

Τα διάφορα δίκτυα επικοινωνίας που σχηματίζονται στο πλαίσιο μιας οργάνωσης εξυπηρετούν διαφορετικούς στόχους και πιθανώς, διέπονται από διαφορετικούς κανόνες. Οι οικονομικές και κοινοτικές σχέσεις ακολουθούν διαφορετικούς κανόνες. Στα πλαίσια μιας ανταλλαγής συμβουλών, τα άτομα στοχεύουν στην επαγγελματική τους εξέλιξη. Ορισμένοι μπορεί να συνδέονται με άνισες σχέσεις, όπου ο ένας από αυτούς επιζητά την βοήθεια του άλλου που θεωρεί ειδικό στο συγκεκριμένο ζήτημα και μπορεί η εμπιστοσύνη που δείχνει απέναντί του να περιορίζεται στα ζητήματα στα οποία συζητούν. Οι εργασιακές σχέσεις έχουν συσχετιστεί με την οργανωτική δύναμη (Brass, 1992· Ibarra & Andrews, 1993), την μετάδοση γνώσης (Hansen, 1999), την απόδοση στην εργασία (Sparrowe et al., 2001· Burt, 2005), καθώς και με την αυτό-αποτελεσματικότητα και την στάση απέναντι τεχνολογία (Burkhardt, 1994).»

Το **κοινωνικό κεφάλαιο** είναι το άθροισμα των πραγματικών και δυνατών πόρων που ενσωματώνονται στις, είναι διαθέσιμα μέσω και προέρχονται από, τα δίκτυα των σχέσεων που έχουν τα άτομα ή μια κοινωνική ομάδα (Nahapiet, 1998) στον (Aaron, 2011).



Συνδέεται με τα αποτελέσματα των ομάδων όπως η διαμοίραση της γνώσης, η μάθηση, η μείωση στον χρόνο και στο κόστος συναλλαγής και στη μείωση των περιττών πλεονασμάτων (Burt, 1992). Επίσης, το κοινωνικό κεφάλαιο μειώνει την πιθανότητα του καιροσκοπισμού και το κόστος της επίβλεψης (Putnam, 2000) ενώ ενθαρρύνει την συνεργατική συμπεριφορά και διευκολύνει την ανάπτυξη νέων μορφών συνεργασίας και καινοτομίας (Fukuyama, 1995) στο (Aaron, 2011). Η γνωστική διάσταση του κοινωνικού κεφαλαίου αναφέρεται στη συλλογική συνείδηση της ομάδας. Κοινές εμπειρίες της ομάδας δημιουργούν συλλογική ταυτότητα της ομάδας, στην οποία κάθε μέλος βλέπει ένα μέρος της δικής του ταυτότητας. Κομβικά σημεία είναι η κοινή γλώσσα και οι κοινές αφηγήσεις.

Η διάσταση της «καρδιάς» του κοινωνικού κεφαλαίου μιας ομάδας αναδεικνύεται από τις σχέσεις των μελών, την **εμπιστοσύνη**, τις νόρμες συμπεριφοράς, την **ανταπόδοση**, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και τους συναισθηματικούς δεσμούς με την ομάδα και τον οργανισμό. Το **σχεσιακό** αυτό κοινωνικό κεφάλαιο βελτιώνει την απόδοση της ομάδας μέσα από την συμπεριφορά των μελών ως ενεργών πολιτών (citizenship behaviour), βελτιώνει τη ποιότητα των σχέσεων, την λειτουργική συμμετοχή και κοινωνική αποδοχή και ενσωμάτωση των μελών και με τη σειρά την αποτελεσματικότητα της ομάδας και του οργανισμού, δρώντας ως το κοινωνικό «λιπαντικό» των οργανισμών. (Aaron, 2011). Μελέτες απέδειξαν επίσης ότι το κοινωνικό κεφάλαιο επηρεάζει την αποτελεσματικότητα μέσω των εξής αξιόπροσεκτων εκροών που παρατηρούνται στις ομάδες, όπως η αφοσίωση και οι πρωτοβουλίες, η συμπεριφορά των μελών ως ενεργών πολιτών με δικαιώματα και υποχρεώσεις και ο συντονισμός.

### Δραστηριότητα

Πριν διαβάσετε παρακάτω, απαριθμείστε όσους περισσότερους τρόπους γνωρίζετε με τους οποίους κτίζεται η εμπιστοσύνη. Ποιος έχει την πρωταρχική ευθύνη να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης σε μια ομάδα;

Η εμπιστοσύνη είναι κλειδί για την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας δια μέσου της καθιέρωσης παραγωγικών διαπροσωπικών σχέσεων. Εμπιστοσύνη είναι η πίστη στην ακεραιότητα, τον χαρακτήρα και την ικανότητα των άλλων και μας προτρέπει στον αυτοέλεγχο, μειώνει την ανάγκη για απευθείας επίβλεψη μιας ομάδας.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο  
ανάπτυξης και ανθρωπίνων  
πορων



Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Υπάρχουν έξι (6) τρόποι για να εμπεδωθεί η εμπιστοσύνη σε μια Ομάδα. Οι τρόποι αυτοί βασίζονται στις αξίες που στηρίζεται το κοινωνικό κεφάλαιο ανάμεσα σε μια ομάδα ανθρώπων και είναι:

- 1- Επικοινωνία: τα μέλη μιας ομάδας πρέπει να ενημερώνονται.
- 2- Υποστήριξη: τα μέλη να νιώθουν ότι είναι προσιτοί
- 3- Σεβασμός: εκχωρώντας σημαντικές αρμοδιότητες και ακούοντας
- 4- Δικαιοσύνη: αν εκτιμούμε τίμια και αντικειμενικά
- 5- Προβλέψιμότητα: με το να είμαστε συνεπείς και φερέγγυοι
- 6- Ικανότητα: να είμαστε ένα θετικό πρότυπο ρόλου

Υπάρχει η εκτίμηση ότι στο μέλλον η διακυβέρνηση θα στηρίζεται περισσότερο στη δύναμη των δικτύων και έτσι, η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου των ομάδων και δικτύων αποτελεί σημαντική οριζόντια δεξιότητα των υπαλλήλων ενός δημόσιου οργανισμού για την επίτευξη των αποτελεσμάτων του στο πλαίσιο των αρχών της ποιοτικής δημόσιας διοίκησης.

Όπως αναφέρει ο Χ. Παρασκευόπουλος (2006) στην ανάλυση του που συνδέει ευρύτερα το κοινωνικό κεφάλαιο με τη συλλογική δράση και τις δημόσιες πολιτικές «...ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του κοινωνικού κεφαλαίου είναι ότι αποτελεί **δημόσιο αγαθό** σε αντίθεση με το συμβατικό κεφάλαιο που θεωρείται ιδιωτικό αγαθό. Επομένως, όπως όλα τα δημόσια αγαθά, τείνει να υποτιμάται και να μην παράγεται από ιδιωτικούς φορείς δράσης, πράγμα που σημαίνει ότι χρειάζεται διαρκή υποστήριξη για να μην εξαφανισθεί, και γι' αυτόν τον σκοπό ο ρόλος των **θεσμών** είναι κρίσιμος. Η σημασία του κοινωνικού κεφαλαίου για όλους σχεδόν τους τομείς δημόσιας πολιτικής συνδέεται με τον **ρόλο του στην επίλυση των προβλημάτων συλλογικής δράσης**, όπως η παροχή δημοσίων αγαθών κάθε τύπου ή /και η αποφυγή της κατάστασης που είναι γνωστή ως κοινωνική παγίδα [social trap] (Rothstein 2002: 290). Και αυτό γιατί, πράγματι, τα δημόσια αγαθά αποτελούν 'διλήμματα του φυλακισμένου' [prisoners' dilemmas], δηλαδή μπορεί να τα απολαμβάνει καθένας άσχετα από το αν έχει συνεισφέρει στην παραγωγή τους. Ως εκ τούτου, υπό κανονικές συνθήκες, οι φορείς δράσης δεν έχουν κίνητρο να συνεισφέρουν στην παραγωγή δημοσίων αγαθών, εκτός εάν μπορούσαν να αποκλεισθούν από τα οφέλη αυτών των αγαθών μετά την παραγωγή τους (Olson 1965). Κατά συνέπεια, αυτό που ουσιαστικά δείχνει η περίπτωση των δημοσίων αγαθών είναι το *'πώς ορθολογικοί δράστες μπορούν, υπό ορισμένες συνθήκες, να οδηγηθούν σε αποτελέσματα που δεν είναι*

καθόλου 'ορθολογικά', αν ιδωθούν από τη σκοπιά του ευρύτερου συνόλου' (Ostrom 1990: 6). Η επίδοση όλων σχεδόν των κοινωνικών και πολιτικών θεσμών εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο αυτά τα διλήμματα συλλογικής δράσης μπορούν να επιλυθούν (Putnam 1993). Προφανώς, αυτό που είναι ενδιαφέρον σε αυτά τα διλήμματα είναι η αμφισβήτηση της παντοδυναμίας των παραδοσιακών θεωριών περί ορθολογικής επιλογής που βασίζονται στην παραδοχή ότι τα άτομα κάνουν επιλογές με βάση μια ιεραρχική κατάταξη των προτιμήσεων τους, αποβλέποντας στη μεγιστοποίηση της ευημερίας τους. Εντούτοις, στα διλήμματα συλλογικής δράσης, οι επιλογές των ατόμων εξαρτώνται στην πραγματικότητα από τις προσδοκίες σχετικά με τη συμπεριφορά των άλλων (παικτών) (Rothstein 2002: 290). Όπως το θέτει ο D. Gambetta, 'δεν αρκεί να εμπιστεύεσαι τους άλλους προτού δράσεις συνεργατικά, αλλά επίσης να πιστεύεις ότι κάποιος θεωρείται αξιόπιστος και από τους άλλους' (1988: 216). Σε αυτό το πλαίσιο **οι κανόνες της εμπιστοσύνης και της ανταποδοτικότητας, ως συστατικά στοιχεία του κοινωνικού κεφαλαίου**, αποτελούν θεμελιώδη εργαλεία για την επίλυση προβλημάτων συλλογικής δράσης».

#### Ατομική δραστηριότητα

Αναρωτηθείτε, πώς θα απαντούσαν τα μέλη της ομάδας που συμμετείχατε πρόσφατα (μπορεί να είναι και η υπηρεσία σας), στις παρακάτω ερωτήσεις;

- 1- Γνωρίζω ποιες είναι οι προσδοκίες των άλλων, στο πρόσωπό μου;
- 2- Έχω ότι χρειάζομαι (υλικό, μέσα) για να κάνω καλά τη δουλειά μου;
- 3- Μου δίνεται η ευκαιρία να κάνω ότι κάνω καλά, κάθε μέρα;
- 4- Στις 7 προηγούμενες μέρες, έλαβα κάποια αναγνώριση ή έπαινο όταν έκανα μια καλή δουλειά;
- 5- Ο προϊστάμενος ή κάποιος στην ομάδα μου, νοιάζεται για μένα ως προσωπικότητα;
- 6- Υπάρχει κάποιος που ενθαρρύνει την ανάπτυξή μου;
- 7- Μετράει η αποψή μου;
- 8- Η αποστολή και ο σκοπός του οργανισμού, με κάνει να αισθάνομαι ότι η

δουλειά μου, είναι σημαντική;

9- Τα άλλα μέλη της ομάδας, είναι δεσμευμένα να παράγουν ποιοτικά αποτελέσματα στην εργασία τους;

10- Έχω ένα καλό φίλο στη ομάδα (ή στην εργασία μου);

11- Στους προηγούμενους 6 μήνες, μου μίλησε κάποιος για την πρόοδό μου;

12- Στον προηγούμενο ένα χρόνο, είχα ευκαιρίες να μάθω (εκπαιδευτώ) και να αναπτυχθώ;

πηγή <http://www.management-issues.com/connected/6817/12-questions-to-measure-team-engagement/>

Αν οι περισσότερες από τις απαντήσεις τείνουν να είναι «όχι», σημειώστε τις 3 κυριότερες πρωτοβουλίες που θα αναλαμβάνατε για να ενισχύσετε το κοινωνικό κεφάλαιο και τη δέσμευση στην ομάδα σας;

(σε εκπαιδευτικό περιβάλλον: μοιραστείτε τους παράγοντες και τις αιτίες σε δυάδες)

### 1.2.6 Επιρροή και χρήση της δύναμης θέσης

Όπως είδαμε η διαμοιραζόμενη ηγεσία στις ομάδες έχει άμεση σχέση με τη χρήση της δύναμη (εξουσίας) που προκύπτει από τη θέση σε έναν οργανισμό. Σε έρευνα τους οι **French και Raven (1968)** ασχολήθηκαν με τα είδη της εξουσίας που ασκούν τα διευθυντικά στελέχη. Ειδικότερα, αναφέρθηκαν στα παρακάτω είδη (ΕΚΔΔΑ, 2012):

- **Πιστική εξουσία:** Υπό την απειλή της άμεσης χρήσης της δύναμης και εξουσίας τα Διευθυντικά στελέχη μπορεί να ζητήσουν την υλοποίηση ενός έργου χωρίς να έχουν τη σύμφωνη γνώμη των εργαζομένων οι οποίοι παρόλα αυτά θα το υλοποιήσουν.
- **Εξουσία για αναγνώριση:** Η αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων μέσα από την εφαρμογή ανταποδοτικών πρακτικών (αύξηση, μπόνους κ.ά.) είναι μία μορφή άσκησης εξουσίας.
- **Νόμιμη εξουσία:** Οι εργαζόμενοι στους περισσότερους οργανισμούς αναγνωρίζουν τη νομιμοποιημένη δύναμη των Διευθυντών να ασκούν εξουσία την οποία απολαμβάνουν με αντίστοιχη εξουσιοδότηση των πολιτικών και διοικητικών Προϊσταμένων.

- **Εξουσία της ειδίκευσης:** Αυτή η εξουσία πηγάζει από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την ειδικότητα του υποκειμένου, π.χ. οικονομολόγος, πιλότος αεροπλάνου, δικηγόρος, κ.ά.
- **Πληροφορία-γνώση ως μορφή άσκησης εξουσίας:** Η γνωστή άποψη ότι η γνώση είναι δύναμη αποτελεί μία άλλη μορφή άσκησης δύναμης. Μία θέση εργασίας με άμεση πρόσβαση σε ευαίσθητες πληροφορίες που δεν έχουν οι περισσότεροι εργαζόμενοι αποτελεί μορφή άσκησης εξουσίας έναντι των υπολοίπων, π.χ. εργαζόμενοι στο τμήμα μισθοδοσίας, προσωπικού, ιδιαίτερο γραφείο Υπουργού, κ.ά.
- **Σχετική εξουσία:** Αυτή η μορφή σχετίζεται με το κοινωνικό status του ατόμου το οποίο αφορά αυτά καθαυτά τα προσωπικά του χαρακτηριστικά. Π.χ. οι θρησκευτικοί ηγέτες.
- **Αρνητική εξουσία:** Μέσα από την απουσία δράσης ενώ θα μπορούσε να είχε υλοποιηθεί ενέργεια με την οποία θα είχε αποφευχθεί ένα αρνητικό γεγονός ή οι συνέπειες του. Ο εργαζόμενος ο οποίος έχει τη δυνατότητα μέσα από την αρνητική δράση να οδηγήσει τον οργανισμό σε αρνητικά δεδομένα και δεν το κάνει ή αφήνει να εννοηθεί ότι δυνητικά μπορεί και να το κάνει, επιδιώκοντας έτσι τον σεβασμό και την περιφρούρηση των συμφερόντων του.

Για να λειτουργήσουν οι ομάδες σε ένα σύνθετο και συχνά πολυεπίπεδο περιβάλλον, πρέπει να κάνουν χρήση και της εξουσίας που τους μεταφέρεται από το τυπικό/ ιεραρχικό σύστημα (στέλεχος με θέση ευθύνης) προκειμένου να πλοηγηθούν ανάμεσα σε εδραιωμένα δίκτυα επιρροής ή εξουσίας, ιδίως μεταξύ οργανισμών του Δημοσίου. Συχνά ωστόσο παρατηρείται προς το πρόσωπο με δύναμη, ή θέση ευθύνης, έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους συνεργάτες, έλλειψη αποδοχής από τους συνεργάτες, έλλειψη ικανοτήτων των στελεχών, ελλιπής καθορισμός καθηκόντων, φόβος του ανταγωνισμού σε σχέση με τη θέση ή τα προσλαμβανόμενα στοιχεία θέσης, εγωισμός, όπως είδαμε παραπάνω στις δυσλειτουργίες μιας ομάδας. Η ανάπτυξη της προσωπικότητας του στελέχους με κοινωνικές δεξιότητες δημιουργεί προϋποθέσεις για την ορθή χρήση της εξουσίας σε ένα τυπικό/ ιεραρχικό μοντέλο ώστε οι ομάδες που λειτουργούν στο πλαίσιο της Δ.Δ. να μπορούν να είναι πιο αποτελεσματικές .

Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένα προσωπικά στυλ επιρροής με τις βασικές τακτικές που ακολουθεί κάθε στυλ επιρροής αναφορικά με τις συμπεριφορές (ΕΚΔΔΑ, 2012).

	<b>Φιλικός υποστηρικτής</b>	<b>Σκληρός μαχητής</b>	<b>Λογικά σκεπτόμενος</b>
<b>Συμπεράσματα σχετικά με τους άλλους ανθρώπους</b>	- οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στην αγάπη, στην συμπάθεια, στο συναίσθημα	- οι άνθρωποι διακατέχονται από μαχητικότητα, συγκρούσεις, εντάσεις	- οι άνθρωποι διακατέχονται από την ανάγκη για πληροφόρηση, την κατανόηση, την λογική, την γνώση
<b>Συμπεριφορά για την διατήρηση της ομάδας</b>	- αναζητώντας την αρμονία, συμβιβαζόμενος/η ενθαρρύνοντας, εκφράζοντας ζεστασιά, χτίζοντας σχέσεις	λαμβάνοντας πρωτοβουλίες συντονίζοντας πιέζοντας για αποτελέσματα επιτυγχάνοντας consensus	συλλέγοντας πληροφορίες ξεκαθαρίζοντας τις ιδέες και τις λέξεις χτίζοντας συστήματα καταγράφοντας τις διαδικασίες
<b>Οι βάσεις για την αξιολόγηση των άλλων</b>	ζεστασιά/ ψυχρότητα ενσυναίσθηση συμπάθεια συμπόνια	-δύναμη/αδυναμία φιλοδοξία επιμονή ανταγωνιστι-	εξυπνάδα/βλακεία ακρίβεια & συνέπεια ροή ξεκάθαρες απόψεις
<b>Προτιμώμενοι μέθοδοι επιρροής</b>	Εξευμενισμός/ συνεργασιμότητα συμπαθής σε «αδύναμους»	δίνοντας οδηγίες προκαλώντας εκφοβίζοντας	μέσα από κανόνες και διαδικασίες χρησιμοποιώντας τη λογική
<b>Προσωπικές απειλές και φόβοι</b>	να μην γίνει αποδεκτός/ή- αγαπητός/ή εχθρικότητα των άλλων	ενδεχόμενη έλλειψη της ικανότητας για να μάχεται	το χάος να κατακτηθεί από το συναίσθημα

Για την κατανόηση του στυλ επιρροής κάθε μέλους στην ομάδα αρκεί να μπορεί κάποιος να απαντήσει στις παρακάτω ερωτήσεις (Musselwhite Chris, 2012):

- **Εκλογίκευση:** Χρησιμοποιούμε τη λογική, τα γεγονότα και την επιχειρηματολογία στην παρουσίαση των ιδεών; Αναδεικνύεται η λογική, τα γεγονότα και η έμπειρη γνώμη και εμπειρία για να πείσουμε τους άλλους;
- **Επιβεβαίωση / επιδίωξη συμφωνίας:** Στηριζόμαστε στην προσωπική αυτοπεποίθηση, τους κανόνες, τους νόμους και την ισχύ (δύναμη) για να επηρεάσουμε τους άλλους; Επιμένουμε να ακουστούν οι ιδέες μας ακόμα και αν διαφωνούν οι άλλοι; Προκαλούμε τις ιδέες των άλλων όταν δεν συμφωνούν με τη δική μας; Αντιπαραθετόμαστε με τους άλλους, τους πιέζουμε να δουν την οπτική μας;
- **Διαπραγμάτευση:** Επιδιώκουμε συμβιβασμούς και κάνουμε παραχωρήσεις για να ικανοποιήσουμε το απώτερο συμφέρον; Κάνουμε ανταλλαγές για το μεσοπρόθεσμο όφελος; Αν χρειάζονταν, θα καθυστερούσαμε τη συζήτηση για μια πιο κατάλληλη στιγμή;
- **Έμπνευση:** Ενθαρρύνουμε τους άλλους να έρθουν προς τις θέσεις μας με το να επικοινωνούμε μια αίσθηση κοινής αποστολής και συναρπαστικών δυνατοτήτων; Χρησιμοποιούμε ιστορίες, μεταφορές που εμπνέουν για να ενισχύσουμε μια συλλογική αίσθηση κοινού σκοπού και επιδιώξεων;
- **Γεφύρωση:** Προσπαθούμε να επηρεάσουμε την έκβαση συνδεόμενοι με τους άλλους; Βασιζόμαστε στην ανταπόδοση, στην αξιοποίηση της καλύτερης δυνατής υποστήριξης, στη διαβούλευση, στην σύναψη συμμαχιών και στη χρήση των προσωπικών σχέσεων προκειμένου να κάνουμε τους άλλους να συμφωνήσουν με τις θέσεις μας;

### Δραστηριότητα

Αναλογιστείτε τις παραπάνω ερωτήσεις και αφού σημειώσετε ποιο στυλ ταιριάζει με το δικό σας, αναρωτηθείτε, σημειώνοντας συνοπτικά:

- 1- Πόσο συχνά το στυλ που επιλέξατε λειτουργεί, έχει αποτέλεσμα;
- 2- Επιτυγχάνεται να επηρεάζετε συγκεκριμένους τύπους ανθρώπων; Αν ναι, γιατί;
- 3- Σε ποιες περιπτώσεις πιθανόν να χρησιμοποιούσατε διαφορετικά στυλ, εκτός από αυτό που προτιμάτε; Πιστεύετε ότι οι περιστάσεις ή οι άνθρωποι επηρεάζουν το αποτέλεσμα του κάθε στυλ επιρροής;

## Ενότητα 2: Δυναμική των Ομάδων, Κρίση και Αλλαγή στους Οργανισμούς Όραμα – Αποστολή – Στοχοθεσία Ομάδων

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η δυναμική των ομάδων βασίζεται στις λειτουργικές συμπεριφορές των μελών της. Βασίζεται στην αλληλεπίδραση, ανοικτή επικοινωνία και ενεργό συμμετοχή όλων των μελών της. Στο πλαίσιο της ομάδας εναρμονίζονται αρχές, αξίες, προσδοκίες και ανάγκες, προσωπικές και ομαδικές με στόχο συλλογικά επιτεύγματα. Βασικός σκοπός αυτής της ενότητας είναι να αναδειχτεί η σημασία της δυναμικής της ομάδας, οι ιδιαιτερότητες των ρόλων των μελών στην ομάδα, η θεωρητική προσέγγιση των διαφόρων στυλ ηγεσίας και η κουλτούρα αλλαγής που αποτελεί δυναμικό μοχλό αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της ομάδας ή ενός οργανισμού.

### Λέξεις κλειδιά:

Δυναμική ομάδας

Εμπιστοσύνη

Στυλ ηγεσίας

Ρόλοι στην ομάδα

Παρακίνηση

Πλάτυνση γνώσεων

Οργανωσιακή κουλτούρα

Συλλογική μάθηση

Όραμα

Αποστολή

Στοχοθεσία ομάδων



## 2.1 Λειτουργικές συμπεριφορές για τη συνοχή μιας ομάδας

Στην προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε στα είδη των ομάδων. Υπογραμμίσαμε ότι όλες οι ομάδες δεν είναι ίδιες, ούτε είναι δυνατόν να λειτουργούν με τις ίδιες διαδικασίες. Σημειώσαμε μεγάλες διαφορές ως προς το μέγεθος των ομάδων, τον σκοπό και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, την συνολική φυσιογνωμία τους. Στη βιβλιογραφία υπάρχει κάποια διάκριση ανάμεσα στα είδη, τους τύπους και τις μορφές των ομάδων. Η βασική όμως διάκριση είναι αυτή των τυπικών (ορίζονται με Απόφαση, καταστατικό σύστασης ομάδας, κλπ) και άτυπων ομάδων που ορίζονται με γνώμονα τον βαθμό ικανοποίησης που λαμβάνουν τα μέλη τους από τη συναναστροφή με άτομα που έχουν παρόμοια ενδιαφέροντα (Jewell, 1998). Στις άτυπες ομάδες, ο Μπουραντάς (2002), διακρίνει ομάδες συμφερόντων και ομάδες φιλίας με καθεμιά από αυτές να ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες των μελών. Αντίθετα στις τυπικές ομάδες, συχνά γίνεται στην βιβλιογραφία διάκριση ανάμεσα σε λειτουργικές ή ιεραρχικές ομάδες (ως μέρη μιας ευρύτερης οργανωτικής δομής) και σε ομάδες έργου για την υλοποίηση έργου ή δραστηριότητας σε προδιαγεγραμμένο χρονοδιάγραμμα και με συγκεκριμένα παραδοτέα. Για την συνοχή της ομάδας είναι απαραίτητο να διασφαλίζονται ορισμένες λειτουργικές συμπεριφορές, οι οποίες απεικονίζονται στο σχήμα που ακολουθεί και θα αναλυθούν στη συνέχεια:

### *Λειτουργικές συμπεριφορές στο πλαίσιο Ομάδας*



### 2.1.1 Ατομική και ομαδική ευθύνη

Η ευθύνη του ατόμου, ως μέλους μιας ομάδας στο πλαίσιο των διαφορετικών σταδίων είναι ιδιαίτερα σημαντική. Σύμφωνα με τους Carron και Eys (2012), μία σημαντική αφετηρία για τη λειτουργία μιας αθλητικής ομάδας είναι η ύπαρξη και η διατήρηση λειτουργικών συμπεριφορών των μελών και των ρόλων του καθενός μέσα στην ομάδα. Οι αρχές λειτουργίας και οι ρόλοι διευκολύνουν τη διοίκηση και την ομαλή και χωρίς συγκρούσεις λειτουργία της διότι το πλαίσιο είναι αποδεκτό και τα μέλη γνωρίζουν τι είναι αποδεκτό και τι δεν είναι αποδεκτό, αλλά και ποιές είναι οι προσδοκίες σχετικά με τη συμπεριφορά και την απόδοση των μελών στο πλαίσιο της ομάδας. Το ίδιο ισχύει και στις ομάδες που λειτουργούν στην Δημόσια Διοίκηση. Τα περιγράμματα εργασίας και οι αρμοδιότητες των μελών προσδιορίζουν λειτουργικές συμπεριφορές, αποσοβούν συγκρούσεις και διευκολύνουν τη λήψη ομαδικών αποφάσεων.

Η ευθύνη του ατόμου στο πλαίσιο των ομάδων στον δημόσιο τομέα σχετίζεται με την αναγνώριση των ορίων ευθύνης, όπως προσδιορίζονται από τις αρμοδιότητες του κάθε μέλους και ταυτόχρονα της καλής σχέσης και εμπιστοσύνης των μελών μεταξύ τους. Ομάδες στις οποίες δεν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών δεν είναι σε θέση να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και να ολοκληρώσουν με επιτυχία το έργο που τους έχει ανατεθεί. Τα μέλη τους λειτουργούν ως άτομα τα οποία δεν μοιράζονται πληροφορίες μεταξύ τους, δεν συνεργάζονται και δεν αλληλεπιδρούν επικοινωνητικά για το κοινό συμφέρον. Αν και συχνά ορισμένα από τα μέλη μπορεί να είναι ταλαντούχα, ως ομάδα δεν ωριμάζουν, τα μέλη δεν συνεργάζονται και κατά συνέπεια δεν είναι σε θέση να φτάσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Η πρόοδος των εργασιών είναι συχνά απογοητευτική, γεγονός που οφείλεται στην ατομική λειτουργία των μελών. Το κάθε μέλος θέτει ως προτεραιότητα την δική του αναγνώριση στο πλαίσιο της ομάδας, τείνει να αναζητά «αποδιοπομπαίους τράγους» για την αποφυγή απειλών από τα άλλα μέλη, να προκαλεί διαπροσωπικές συγκρούσεις που λειτουργούν ως μηχανισμός άμυνας και μεταβίβασης άγχους και εσωτερικής απειλής (Πουλόπουλος & Τσιμπουκλή, 2016, σελ.25). Εναπόκειται στην συνειδητοποίηση και αυτοκριτική του κάθε μέλους η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με τα άλλα μέλη της ομάδας.

Όσον αφορά στην λειτουργική συμπεριφορά στην Ομάδα, τα μέλη εκτός του ότι λειτουργούν ομαδικά για την επίτευξη κοινού στόχου, αναγνωρίζουν τις γνώσεις και ικανότητες όλων των μελών, αποδέχονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία των μελών, επιτρέπουν την ελευθερία έκφρασης γνώμων και αναγνωρίζουν την συνεισφορά κάθε μέλους. Η απόρριψη ενός μέλους αποτελεί τραυματική εμπειρία ανάλογα με τις αντοχές (resilience) ή την ευαλωτότητα (vulnerability) κάθε μέλους (Πουλόπουλος, 2016, 26) και τα άλλα μέλη αλλά και ο συντονιστής ή προϊστάμενος, έχουν ευθύνη ώστε τα μέλη να λειτουργούν αρμονικά, να αναγνωρίζουν τα λάθη και τις παραλείψεις και να εργάζονται συνολικά για την συνοχή της ομάδας.

### 2.1.2 Εμπιστοσύνη

Τι σημαίνει εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών και πως μπορεί αυτή να οικοδομηθεί; Πώς θα μπορούσε κανείς να ορίσει αυτόν τον όρο στις ομάδες που λειτουργούν στο Δημόσιο οι οποίες συχνά ορίζονται για συγκεκριμένο σκοπό και αποτελούνται από ανομοιογενή μέλη ως προς τις γνώσεις και ικανότητες που έχουν για την ολοκλήρωση του έργου που τους έχει ανατεθεί; Είναι ένα βασικό ερώτημα που χρειάζεται να τίθεται από κάθε μέλος και οπωσδήποτε από τον συντονιστή της κάθε ομάδας.

Σύμφωνα με το λεξικό του Κέντρου Ελληνικής Γλώσσας, η εμπιστοσύνη ορίζεται ως η πίστη, η βεβαιότητα κάποιου ότι ένα συγκεκριμένο πρόσωπο έχει ορισμένη ικανότητα ή ιδιότητα (εντιμότητα, ειλικρίνεια συναισθημάτων, εχεμύθεια) στο πλαίσιο μιας διαπροσωπικής σχέσης ή στο πλαίσιο μιας ομάδας. Η εμπιστοσύνη κερδίζεται, αποκτιέται, αποδεικνύεται στο πλαίσιο της αλληλεπίδρασης των μελών. Η πίστη στην ακεραιότητα του άλλου, αν και συχνά ενέχει κινδύνους για το άτομο, όπως η απώλεια ισχύος, είναι απαραίτητη προκειμένου να υπάρχει αίσθημα ασφάλειας και έκφραση απόψεων, συναισθημάτων και έκθεσης ισχυρών σημείων ή και αδυναμιών εκάστου μέλους στο πλαίσιο της ομάδας. Η ασφάλεια που βασίζεται στην εμπιστοσύνη επιτρέπει την ελεύθερη, δημιουργική και αυθόρμητη έκφραση των μελών που πολύ συχνά μπορεί να υποδαυλίσει και να οδηγήσει στην παραγωγή νέας γνώσης και καινοτόμων ιδεών στο πλαίσιο της ομάδας. Η ανάληψη πρωτοβουλίας, κινδύνων και η αποφυγή πρόωγων

κρίσεων στα τρωτά ενδεχομένως στοιχεία που εκφράζονται είναι απαραίτητα για την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών συντελεί στον περιορισμό της καινοτομίας. Η αλληλεπίδραση και δημιουργική σκέψη περιορίζονται διότι τα άτομα κλείνονται στον εαυτό τους, φοβούνται να εκτεθούν και δαπανούν χρόνο για να προστατεύσουν τα ατομικά τους συμφέροντα και όχι για να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Όταν το άγχος και η ανασφάλεια κυριαρχούν, περιορίζεται στο ελάχιστο η αλληλεπίδραση και η παραγωγή νέας γνώσης με συνέπεια την διάλυση της ομάδας και την μη ολοκλήρωση του έργου της. Αντίθετα, αν τα μέλη εμπιστεύονται το ένα το άλλο, είναι πολύ πιθανό να μοιράζονται τη γνώση, να επικοινωνούν ανοιχτά μεταξύ τους και οι ιδέες που εκφράζονται να αποτελούν έναυσμα για την παραγωγή νέας γνώσης.

Ορισμένες στρατηγικές για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης στην λειτουργία των μελών μιας ομάδας ή ενός τμήματος μιας δημόσιας υπηρεσίας, είναι μεταξύ άλλων:

#### *α) Η διοίκηση με πρότυπο*

Συχνά διαπιστώνεται ότι τα μέλη μιας ομάδας παρακολουθούν τις στάσεις και συμπεριφορές του συντονιστή ή ηγέτη της ομάδας (προϊσταμένου ή διευθυντή). Η εμπιστοσύνη που τρέφει ο συντονιστής μιας ομάδας ή ο προϊστάμενος στα στελέχη ενός τμήματος, η λειτουργία τους στο πλαίσιο του οργανισμού, η αυτοθυσία, ο αλτρουισμός κατά την επιτέλεση του καθήκοντος, η ηθική, η δεοντολογία αλλά και η δικαιοσύνη που επιδεικνύουν, απέναντι σε όλα τα μέλη, αποτελούν πρότυπο παράδειγμα που εμπνέει τα μέλη να δράσουν συλλογικά και να υιοθετήσουν τις συμπεριφορές του.

#### *β) Η ανοιχτή επικοινωνία*

Η ανοιχτή επικοινωνία, η ειλικρίνεια, η φιλικότητα, στις περισσότερες των περιπτώσεων, είναι απαραίτητα στοιχεία για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Η επικοινωνία με εντιμότητα και ειλικρίνεια, η ανάθεση συγκεκριμένων καθηκόντων, η αποδοχή αυτών από όλα τα μέλη, ο καθορισμός κανόνων λειτουργίας και ο καθορισμός και η επεξήγηση των ρόλων του κάθε μέλους, είναι βασικά στοιχεία που ελευθερώνουν και επιτρέπουν την μεταφορά μηνυμάτων και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Το κάθε μέλος, χρειάζεται να νιώθει υπεύθυνο στο πλαίσιο της ομάδας και να καλύπτονται κατά το

δυνατόν οι προσδοκίες του. Η ισότιμη συμμετοχή και η ισηγορία βοηθούν τα μέλη να γνωριστούν καλύτερα, να αντιληφθούν «τα θέλω» και τις προσδοκίες κάθε μέλους, να «σπάσει ο πάγος», να επικοινωνήσουν ανοιχτά μεταξύ τους και να οδηγηθούν στην ενεργό συμμετοχή και την ανάληψη ευθυνών.

Η συνειδητοποίηση ότι οι απόψεις όλων των μελών είναι σημαντικές και ότι η κατανόηση της διαφορετικότητας στον τρόπο προσέγγισης των θεμάτων προσδίδουν πλουραλισμό και ευρηματικότητα, διευκολύνουν την ολοκλήρωση του έργου που τους έχει ανατεθεί ως ομάδα. Επιπλέον, οι προγραμματισμένες συναντήσεις και η γνωστοποίηση νέων πληροφοριών για το έργο που έχει αναληφθεί, η απαλοιφή «κρυφής ατζέντας», ενθαρρύνει και ενεργοποιεί τα μέλη να λειτουργήσουν με εμπιστοσύνη μεταξύ τους.

#### *γ) Η γνωριμία του Άλλου*

Η καλή και επίκαιρη γνώση του κάθε μέλους της ομάδας ξεχωριστά, η γνώση των σύγχρονων ενδιαφερόντων, προσδοκιών και στόχων του, μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στο δέσιμο και την συνοχή της ομάδας. Τακτικές συναντήσεις όλων των μελών, συζητήσεις για άλλα θέματα (κοινωνικά, πολιτιστικά, αξίες, χόμπι, κλπ) μπορούν να λειτουργήσουν επικοδομητικά στο χτίσιμο της εμπιστοσύνης και στην ανάδειξη ταλέντων που ενδεχομένως δεν αξιοποιούνται επαρκώς στο πλαίσιο της ομάδας. Η εμπιστοσύνη χτίζεται όταν και ο συντονιστής ή προϊστάμενος μοιράζεται πληροφορίες για τον εαυτό του, δίνει ευκαιρίες για κοινωνικοποίηση των μελών και βοηθάει τα άλλα μέλη να κατανοήσουν τα προβλήματα και να βρουν οι ίδιοι, μόνοι τους, τις λύσεις που συμβαδίζουν με τις εργασιακές, προσωπικές και άλλες ανάγκες και λειτουργίες τους.

#### *δ) Η αναγνώριση λαθών*

Η αναγνώριση λαθών που ενδεχομένως εκφράζονται από κάποια μέλη δεν χρειάζεται να εκληφθεί ως τιμωρία αλλά ως ευκαιρία για εμβάθυνση και περαιτέρω μάθηση. Στάσεις και συμπεριφορές που εμπεριέχουν την τιμωρία ως πρακτική, απογοητεύουν τα μέλη και αποθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή.

#### *ε) Άλλες στρατηγικές*



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο  
ανάπτυξης και εργασίας



Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Άλλες στρατηγικές που βοηθούν στο χτίσιμο της εμπιστοσύνης είναι η αποφυγή δημιουργίας «κλίκας» ή «κλικών» στο πλαίσιο της ομάδας γεγονός που αποθαρρύνει τα μέλη που δεν συμμετέχουν σε αυτές, τα απομονώνει και υπονομεύει την εμπιστοσύνη και το ηθικό τους. Η διαλλακτικότητα και το κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας, αποτελούν βασικούς παράγοντες αποτελεσματικής λειτουργίας και στοιχεία που συμβάλλουν στην απόδοση της ομάδας ενώ η απώλειά τους οδηγεί σε οπισθοδρόμηση, καθυστέρηση, αντιπαραγωγική λειτουργία και φαινόμενα διάλυσής της.

### **2.1.3 Η διαφορετικότητα και η ανομοιογένεια των μελών της ομάδας**

Η διαφορετικότητα (diversity) και η ανομοιογένεια των μελών είναι μια άλλη λειτουργική συμπεριφορά που συμβάλει στην δυναμική της ομάδας. Ως διαφορετικότητα ορίζεται η διαφορετική ηλικία των μελών, το επίπεδο γνώσεων και εμπειριών, η λειτουργία σε διαπολιτισμικό περιβάλλον, οι επαγγελματικές ικανότητες και δεξιότητες, το φύλο, η θρησκεία, η κουλτούρα και άλλα στοιχεία. Η διαφορετικότητα και η ανομοιογένεια των μελών μιας ομάδας, μπορεί να έχει θετικές αλλά και αρνητικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα της ομάδας. Στα θετικά στοιχεία μπορεί να καταγραφούν ο εμπλουτισμός και η διεύρυνση του πεδίου εφαρμογής διότι δίνει την δυνατότητα διεπιστημονικής προσέγγισης των θεμάτων, πλουραλισμό στις προτεινόμενες λύσεις, ιδέες και ευκαιρίες που αποτελούν εγγύηση για την αποτελεσματική συνεργασία και την παραγωγική σύνθεση των γνώμων των μελών της ομάδας.

Στα αρνητικά στοιχεία, μπορεί να καταγραφεί το γεγονός ότι χρειάζεται χρόνος για την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών μεταξύ των μελών, η ωρίμανση της ομάδας, η αναγνώριση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των μελών, η διασφάλιση κατανόησης των θεμάτων από όλους/ες. Η διαφορετικότητα χρειάζεται να μεταμορφωθεί σε θετική στάση, να εδραιωθεί η ομοιογένεια στην αντίληψη των θεμάτων και να απορριφθεί κάθε πεδίο σύγκρουσης ή αντιπαράθεσης που εμποδίζει τη συνεργασία.

Βεβαίως, η διαφορετικότητα και η ανομοιογένεια στη συγκρότηση των ομάδων, αποτελούν στοιχεία για μια έξυπνη ομάδα, όπως υποστηρίζει έρευνα που διεξήχθη από την McKinsey, το 2015 και απευθύνονταν σε 366 δημόσιες επιχειρήσεις. Τα ευρήματα της έκθεσης δείχνουν ότι η εθνοτική και φυλετική ποικιλομορφία στη διοίκηση έχει



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο  
Ανάπτυξης



Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

καλύτερη οικονομική απόδοση κατά 35% ενώ η ποικιλομορφία στα φύλα, κατά 15%. Σύμφωνα με τα πορίσματα της έκθεσης, αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ανομοιογενείς ομάδες εστιάζουν καλύτερα στα γεγονότα, τα μέλη διαχειρίζονται με μεγαλύτερη προσοχή και αντικειμενικότητα τα προβλήματα και γενικότερα οι ιδέες και απόψεις που εκφράζονται είναι πιο καινοτόμες.

#### 2.1.4 Πηγές δύναμης της ομάδας

Οι πηγές δύναμης της ομάδας εδράζονται στην ηγεσία και τα μέλη της. Εξετάζοντας τις πηγές δύναμης του ηγέτη μιας ομάδας διαπιστώνεται ότι αυτές πηγάζουν:

- από την επιρροή που ασκεί ο Συντονιστής (προϊστάμενος / διευθυντής) μέσω της προσωπικότητας και της δράσης του στα μέλη. Αναφέρεται στις ικανότητες και δεξιότητες που έχει και οι οποίες τον βοηθούν να επηρεάσει τις στάσεις, αντιλήψεις, συμπεριφορές και αξίες των άλλων μελών ώστε να απαλύνονται οι συγκρούσεις και η ομάδα να λειτουργεί με συνεκτικότητα και ευθυγραμμισμένη στάση στην εφαρμογή των αποφάσεων που λαμβάνονται.
- Η εξουσία είναι μια άλλη πηγή δύναμης του συντονιστή μιας ομάδας, η οποία αναφέρεται στο τυπικό δικαίωμα που κατέχει όταν ορίζεται συντονιστής, ηγέτης, προϊστάμενος ή διευθυντής έχοντας το δικαίωμα να διοικεί και να αποφασίζει. Η συγκεκριμένη δύναμη απορρέει από το θεσμικό του ρόλο αλλά και από τη θέση που κατέχει στη διοικητική ιεραρχία. Η θέση αυτή του δίνει επίσης το δικαίωμα αξιολόγησης και ελέγχου όσον αφορά στην εκπλήρωση των καθηκόντων και υποχρεώσεων των μελών στο πλαίσιο της ομάδας ή του οργανισμού. Άλλη πηγή δύναμης του ηγέτη αποτελεί η ισχύς του να επιβάλλει τη θέλησή του, με τρόπο που οι συνεργάτες του να συμμερίζονται το όραμα και την στρατηγική του με προθυμία και αποφασιστικότητα. Η δύναμη του ηγέτη είναι ένα μέσο επιβολής, χωρίς όμως η επιβολή αυτή να γίνεται αντιληπτή από τους συνεργάτες του ως παραβίαση των βασικών αξιών, παραδοχών και πιστεύω των μελών της ομάδας ή των αξιών της υπηρεσίας στην οποία προΐσταται.
- Σε κάθε ομάδα, τμήμα ή διεύθυνση στον δημόσιο τομέα αλλά και σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, αξιοποιούνται διάφορα στυλ επιρροής, όπως προαναφέρθηκε στο

προηγούμενο κεφάλαιο και ηγεσίας. Η κουλτούρα και το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ο κανονισμός λειτουργίας του και γενικότερα η στοχοθεσία του προσδιορίζουν και το στυλ ηγεσίας που ταιριάζει και ανταποκρίνεται στις ανάγκες για αποτελεσματική διοίκηση. Κάθε στυλ ηγεσίας έχει τα αρνητικά και τα θετικά του και εναπόκειται στην ηγεσία να προσδιορίσει τις ικανότητες και δεξιότητες που χρειάζεται να έχει ο προϊστάμενος ή διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός στον ρόλο του. Ο Goleman, όπως καταγράφεται στο βιβλίο του για την αποτελεσματική ηγεσία (Leadership That Gets Results) διακρίνει έξι στυλ ηγεσίας:

1. Το αυταρχικό στυλ (Coercive) που αναγκάζει τον υπάλληλο ή μέλος της ομάδας να λαμβάνει εντολές και να τις υλοποιεί χωρίς αντιρρήσεις και χωρίς έκφραση προσωπικών απόψεων. Το συγκεκριμένο στυλ, μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε υπηρεσίες όπου λειτουργεί απόλυτα η ιεραρχία και οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ανώτερο ιεραρχικά υπεύθυνο. Επίσης, σε περιπτώσεις φυσικών καταστροφών, στον στρατό, το μοντέλο της αυταρχικής ηγεσίας έχει συχνά αποτελεσματική εφαρμογή. Βέβαια, η αξιοποίηση του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας στις Ομάδες αλλά και στις δημόσιες υπηρεσίες μπορεί να επισκιάσει το ανθρώπινο δυναμικό να ρίξει το ηθικό του και να μην έχει κίνητρα για την εργασία και προσφορά.
2. Το εξουσιαστικό στυλ (Authoritative) που αξιοποιείται από διευθυντές που έχουν επίσημη εξουσία και την επιβάλλουν με την προσέγγιση του «έλα μαζί μου, κάνε ό,τι σου λέω». Ο προϊστάμενος ή διευθυντής ορίζει το στόχο και αφήνει τα μέλη της ομάδας να αποφασίσουν στο πώς θα το πετύχουν. Το στυλ αυτό αξιοποιείται όταν η ομάδα χρειάζεται νέο όραμα αλλά στην περίπτωση αυτή εναπόκειται στα μέλη να βρουν τους τρόπους επιτυχίας.
3. Το συμπληρωματικό στυλ (Affiliative) που αξιοποιείται από προϊσταμένους και διευθυντές που φέρονται φιλικά στο προσωπικό, δίνουν έμφαση στην συμβολή των μελών, ενθαρρύνουν το ηθικό της ομάδας και υπογραμμίζουν την συνεισφορά του κάθε μέλους ώστε να χτιστεί εμπιστοσύνη και να υπάρχει αρμονία μεταξύ των μελών. Βέβαια, υπογραμμίζεται ότι αξιοποιώντας μόνο το φιλικό στυλ, η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να αποτύχει στις περιπτώσεις που ορισμένα από τα



μέλη δεν έχουν τις κατάλληλες ικανότητες για να ανταποκριθούν στα προβλήματα με συνέπεια, η συνολική απόδοση να μειωθεί και η στοχοθεσία να μην επιτευχθεί.

4. Το δημοκρατικό στυλ (Democratic), σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης ενθαρρύνει την συμμετοχή όλων στην λήψη απόφασης, αφήνει χώρο ώστε να εκφραστούν όλα τα μέλη και να ακουστούν νέες προτάσεις και ιδέες. Το στυλ αυτό ηγεσίας χρειάζεται χρόνο σύμφωνα με τον Goleman και δεν μπορεί να αξιοποιηθεί σε καταστάσεις κρίσης ή καταστάσεις που χρειάζεται επείγουσα λήψη απόφασης.
5. Η ηγεσία του βρόχου (Pacesetting), είναι το στυλ ηγεσίας κατά το οποίο η διοίκηση θέτει υψηλούς στόχους για τον εαυτό της, δίνει τον βηματισμό ώστε να ακολουθήσουν και τα άλλα μέλη της ομάδας. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικό για άτομα, μέλη ομάδων που έχουν υψηλό επίπεδο αυτοπεποίθησης και επιδιώκουν άμεσα αποτελέσματα. Όμως, λειτουργεί αρνητικά για τα άτομα που πιέζονται να φτάσουν τα επίπεδα απόδοσης των άλλων και συχνά εξουθενώνονται αθούμενοι να υπερέχουν. Η κατάσταση αυτή μπορεί να δημιουργήσει αρνητικό κλίμα όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν μπορούν να ακολουθήσουν τον εντατικό ρυθμό της ηγεσίας και για το λόγο αυτό, σύμφωνα με τον Goleman, χρειάζεται να εφαρμόζεται με φειδώ.
6. Το προπονητικό στυλ (Coaching) είναι αποτελεσματικό όταν οι εργαζόμενοι, μέλη μιας ομάδας είναι πρόθυμοι να αλλάξουν συνήθειες, διαδικασίες και να τις βελτιώσουν. Όμως δεν έχει θετικά αποτελέσματα όταν τα μέλη δεν πιστεύουν στην αναγκαιότητα αλλαγής κουλτούρας και ανθίστανται με κάθε τρόπο. Στις περιπτώσεις αυτές, το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας υπονομεύει την αυτοπεποίθηση των μελών διότι θεωρούν ότι δεν τους επιτρέπει να σκεφτούν μόνοι τους τις λύσεις.

Κατά τον Goleman, οι επιτυχημένοι διευθυντές/μάνατζερς είναι αυτοί που έχουν ενσυναίσθηση και μπορούν να αλλάξουν το στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις ανάγκες, τα προβλήματα και τις καταστάσεις στο χώρο εργασίας.

Σύμφωνα με τον R. Suttle, οι συντονιστές, μάνατζερς σε μικρές ομάδες, αλλά θα μπορούσαμε να πούμε ότι ισχύει και σε τμήματα ή διευθύνσεις δημοσίων υπηρεσιών,

δίνουν μεγαλύτερη αυτονομία στους εργαζόμενους να δράσουν. Τα στυλ ηγεσίας στην περίπτωση αυτή είναι της συμμετοχικής, διαμοιρασμένης και μετασχηματιστικής ηγεσίας που δρα θετικά στην συνοχή και αποτελεσματικότητα της ομάδας. Τα στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται δεν είναι πάντα σταθερά και εναλλάσσονται ανάλογα με τις περιστάσεις. Ωστόσο, στο αυταρχικό στυλ «laissez faire» στο οποίο οι εργαζόμενοι χρειάζεται να βρουν τον τρόπο που θα υλοποιήσουν το όραμα, αυτό μπορεί να μην φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα και να είναι αντιπαραγωγικό ως στυλ ηγεσίας σε ομάδα. Για το λόγο αυτό, οι προϊστάμενοι, διευθυντές, μάνατζερς στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα, χρειάζεται να επιλέξουν το στυλ ηγεσίας που λειτουργεί καλύτερα ανάλογα με την περίσταση και να δημιουργούν ομάδες που επιτυγχάνουν αποτελέσματα. Στο επόμενο υποκεφάλαιο θα παρουσιαστούν αναλυτικότερα τα στυλ ηγεσίας στην διοίκηση.

## 2.2 Δυναμική της ομάδας και ρόλοι των μελών

Η δυναμική των ομάδων παραπέμπει στις δυνάμεις που αναπτύσσονται μέσα και έξω από αυτήν, οι οποίες καθορίζουν την επίτευξη ή μη των στόχων που έχει θέσει κάθε ομάδα. Οι λειτουργικές συμπεριφορές που προαναφέρθηκαν οι οποίες γίνονται αντιληπτές με την παρατήρηση, αυτοκριτική, ανασκόπηση των ίδιων των μελών ή εξωτερικών παρατηρητών προσδιορίζουν τον βαθμό και την δυναμική των μελών ατομικά και ως ομαδικό σύνολο.

Σε επίπεδο ομάδας, μελετώνται:

- η ενεργός συμμετοχή κάθε μέλους
- η επικοινωνία και ενεργή ακρόαση
- οι αξίες της ομάδας
- η δομή και η συνοχή των μελών και της ομάδας
- άλλες δυνάμεις που δρουν στο εσωτερικό της ομάδας αλλά και σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον (κοινωνικό, άλλες ομάδες, κλπ)
- τα όρια επιρροής της ομάδας σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον.

Σε ατομικό επίπεδο, κάθε μέλους ξεχωριστά μελετώνται:

- το ψυχολογικό υπόβαθρο κάθε μέλους
- η αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών
- ο βαθμός ικανοποίησης και αφοσίωσης

- η κατανόηση και αλληλοεκτίμηση μεταξύ των μελών.

Η δυναμική των ομάδων προσδιορίζει το βαθμό της αποτελεσματικότητας της στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Για την επιτυχία και αποδοτικότητά της χρειάζεται να μελετώνται και άλλοι παράγοντες όπως οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, οι αλλαγές στις συνθήκες λειτουργίας της, σε εξωτερικά εμπόδια και απρόβλεπτους παράγοντες που μπορούν να αλλάξουν και την αναμενόμενη συμπεριφορά των μελών και της ομάδας.

### **2.2.1 Σύνθεση και στάδια εξέλιξης των ομάδων**

Η πρώτη ομάδα στην οποία εντάσσεται το άτομο είναι η οικογένεια. Τα μέλη της συνδέονται με μια μορφή αλληλεξάρτησης που έχει μια δυναμική, εξελίσσεται στο χρόνο. Οποιαδήποτε αλλαγή σε κάποιο μέλος της επηρεάζει και τα άλλα και κάθε εξωτερική ή εξωτερική κρίση διαταράζει την ισορροπία και την λειτουργικότητά της (Πουλόπουλος, 2016, σελ. 19). Κάθε ομάδα, σε οποιοδήποτε χώρο ή τομέα (εργασία, αθλητισμό, κοινωνική ζωή, κλπ) αναπτύσσει τη δική της δυναμική και διεργασία που την χαρακτηρίζει ως «ανοικτή» ή «κλειστή», δηλαδή ομάδα που επιδιώκει την αλληλεπίδραση με άλλες ομάδες ή ομάδα που παραμένει φοβική, κλειστή στον εαυτό της που αυτό που επιζητά είναι απλά η δική της εσωτερική ισορροπία και συνοχή. Ο ρόλος της επικοινωνίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την ανάπτυξη και ωρίμανση των ομάδων και την λειτουργίας τους με ανοικτότητα και συλλογική σκέψη.

#### **Ατομική δραστηριότητα**

Σκεφτείτε μια ομάδα στην οποία συμμετέχετε. Μπορεί να είναι μια ομάδα εργασίας στην Υπηρεσία σας, μια αθλητική ομάδα, μια πολιτιστική ή επιστημονική ομάδα. Στη συνέχεια, προσπαθήστε να καταγράψετε σε χαρτί τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά σας την πρώτη φορά που συναντήσατε τα μέλη της συγκεκριμένης ομάδας.

#### **Ομαδική δραστηριότητα**

Στη συνέχεια ανταλλάξτε απόψεις ανά τρία ή τέσσερα άτομα και καταλήξτε σε

συναίσθημα και συμπεριφορές που αξιολογείτε ως πιο σημαντικές για την ένταξη στην ομάδα και αναρωτηθείτε κυρίως στην καταγραφή των στοιχείων που συμβάλλουν στην συνοχή και ωρίμανσή της.

Για να ωριμάσει μια ομάδα, διανύει ορισμένα στάδια έως τη φάση που θα σταματήσει να υφίσταται. Οι περισσότερες θεωρητικές προσεγγίσεις υποστηρίζουν ότι κάθε ομάδα έχει τρία έως έξι στάδια ζωής. Σε κάθε στάδιο αντιμετωπίζονται θέματα ηγεσίας, εξουσίας και διαπροσωπικών σχέσεων, όπως συμβαίνει με κάθε άνθρωπο από τη στιγμή της γέννησής του στο πλαίσιο της οικογένειας, όπως προαναφέρθηκε.

Η επικρατέστερη θεωρία για τα στάδια ανάπτυξης και εξέλιξης μιας ομάδας είναι αυτή των Tuckman και Jensen (Tennant, 1997) σύμφωνα με την οποία τα στάδια ωρίμανσης της ομάδας είναι πέντε:

1. Σχηματισμός (forming): στάδιο το οποίο οριοθετείται στην αρχή δημιουργίας της ομάδας, όταν ο ένας προσπαθεί να γνωρίσει τον άλλο και να μάθει όσο το δυνατόν περισσότερα πράγματα για αυτόν αλλά και για τα άλλα μέλη της ομάδας. Επιδιώκει την αποδοχή του και καλλιεργεί το αίσθημα του ανήκειν σε ένα σύνολο.
2. Αντιπαράθεση ((storming): σε αυτό το στάδιο βγαίνουν στην επιφάνεια οι διαφορές των ατόμων μιας ομάδας, που προκύπτουν, βέβαια, από εντάσεις, κριτική δημιουργία «κλικών» και κυρίως θέματα που πηγάζουν από τις ατομικές αντιλήψεις των μελών της ομάδας. Το στάδιο αυτό είναι συχνά επίπονο, ωστόσο, μπορεί να γίνει δημιουργικό, εφόσον δοθεί η δυνατότητα σε όλους να εκφραστούν.
3. Διαμόρφωση κανόνων (norming): στάδιο κατά το οποίο αναπτύσσεται η συλλογικότητα, η αμοιβαία δέσμευση και αυξάνεται η συνοχή της ομάδας. Τα μέλη διαμορφώνουν κανόνες και συμφωνούν στους ρόλους και τις αρμοδιότητες τους στο πλαίσιο της ομάδας.
4. Απόδοση (performing): φάση κατά την οποία τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν την υλοποίηση των στόχων αφού έχουν παραμεριστεί τυχόν εντάσεις και διαφορές και υπάρχει θέληση για την ολοκλήρωση του έργου από όλα τα μέλη.
5. Διάλυση της ομάδας (adjournment): στάδιο ολοκλήρωσης, εφόσον ο στόχος έχει επιτευχθεί ή έχει διακοπεί διότι δεν υφίσταται πλέον ο λόγος ύπαρξής της. Όμως

τα μέλη της ομάδας έχουν αποκτήσει πολύτιμες εμπειρίες, τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσουν με τη συμμετοχή τους σε επόμενες ομάδες.

Κατά συνέπεια, κάθε ομάδα, ανεξάρτητα από τον τύπο ή τη μορφή της, τυπική ή άτυπη, έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στοιχεία τα οποία είναι:

- Ο κοινός στόχος για όλα τα μέλη της ομάδας, ανεξάρτητα από τους επιμέρους στόχους και τις προσωπικές φιλοδοξίες των μελών;
- Η καλλιέργεια της συλλογικότητας και του «ανήκειν» σε ένα σύνολο, που υπερβαίνει το ατομικό συμφέρον. Για την επίτευξη αυτού του στόχου απαιτείται ένας ελάχιστος βαθμός αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης;
- Ο προσδιορισμός κανόνων και διαδικασιών που χρειάζεται να είναι αποδεκτοί από όλα τα μέλη της ομάδας;
- Η ατομική και συλλογική ευθύνη που αποκτιέται στο πλαίσιο τακτικών και προγραμματισμένων συναντήσεων;
- Η ανάδειξη διαφόρων ρόλων, όπως π.χ. του συντονιστή. Οι ρόλοι επιλέγονται ή αναδεικνύονται για την εκτέλεση των εργασιών της Ομάδας.

Με βάση τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η συμμετοχή σε μια ομάδα έχει πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα, διότι ορισμένα μέλη βιώνουν αρνητικές εμπειρίες με βασικότερη την ανάγκη για συμμόρφωση των απόψεων του κάθε μέλους με αυτές των άλλων μελών της ομάδας.

#### **Ατομική δραστηριότητα -5'**

Σκεφθείτε μια επιτροπή ή ομάδα εργασίας στην οποία συμμετείχατε πρόσφατα που συγκροτήθηκε από τον Γενικό Γραμματέα/Υπουργό/Πρόεδρο της υπηρεσίας στην οποία εργάζεστε. Λαμβάνοντας υπόψη τις προδιαγραφές λειτουργίας σας αναρωτηθείτε ως προς τα παρακάτω:

Είχατε εμπιστοσύνη στον Συντονιστή και τα άλλα μέλη της ομάδας εργασίας; Εάν όχι, για ποιους λόγους;

Εκφράζατε ελεύθερα τις απόψεις σας στο πλαίσιο της ομάδας; Εάν όχι γιατί;

Εντοπίσατε να υιοθετούνται συγκεκριμένοι ρόλοι από τα μέλη

### Ομαδική δραστηριότητα

Συνεργαστείτε με τα άλλα μέλη της ομάδας και καταλήξτε σε συγκεκριμένους λόγους για τους οποίους ένα άτομο εκφράζεται ελεύθερα σε μια ομάδα και για τους λόγους που η ελεύθερη έκφραση εμποδίζεται κατά την λειτουργία της ομάδας. Ένας από την ομάδα παρουσιάζει το αποτέλεσμα της ομαδικής δραστηριότητας στην ολομέλεια

## 2.2.2 Ανάλυση ρόλων στην Ομάδα

Ρόλος θεωρείται «ένα πρότυπο ή τύπος συμπεριφοράς, ο οποίος αναπτύσσεται υπό την επίδραση ενός σημαντικού προσώπου του περιβάλλοντος ενός ατόμου». Ο ρόλος περιλαμβάνει τις προσδοκίες του ατόμου, τις αντιδράσεις των άλλων, τον τρόπο με τον οποίο κάθε άτομο αντιδρά σε μια συγκεκριμένη κατάσταση (Πουλόπουλος, 2016, σελ.57). Κάθε άτομο αναλαμβάνει ρόλους σε μια Ομάδα, οι οποίοι μπορεί να είναι κρυφοί ή φανεροί, επίσημοι ή ανεπίσημοι, τυπικοί ή άτυποι. Η υιοθέτηση κάθε μορφής ρόλου βασίζεται στις αξίες, στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, στις προσδοκίες του κάθε μέλους και των άλλων μελών.

Ο ρόλος, σύμφωνα με τον Biddle (1979), σε μια λειτουργική ομάδα, π.χ. στο δημόσιο, ορίζεται ως το σύνολο των προσδοκώμενων συμπεριφορών που χαρακτηρίζει συγκεκριμένα πρόσωπα που λειτουργούν σε δεδομένο πλαίσιο. Οι ρόλοι αυτοί μπορούν τα ταξινομηθούν σε ρόλους καθηκόντων, οι οποίοι αποσκοπούν να κρατήσουν την ομάδα επικεντρωμένη στους στόχους που έχουν τεθεί, σε κοινωνικοσυναισθηματικούς ρόλους που διευκολύνουν τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της.

Οι ρόλοι καθηκόντων μπορούν να συνοψιστούν στους ακόλουθους:

1. Συντονισμού: ρόλοι ατόμων που συντονίζουν, παίρνουν πρωτοβουλία, ξεκινούν την διαδικασία, μοιράζουν ρόλους,
2. Πληροφόρησης: ρόλοι ατόμων που ενημερώνουν, πληροφορούν, αναζητούν πληροφορίες και διευκρινίζουν θέματα σχετικά με το αντικείμενο, το έργο της ομάδας.
3. Διευκρίνησης: είναι ο ρόλος που δίνει την ερμηνεία, τον ορισμό ή την επαναδιατύπωση ιδεών, γνώμων, με στόχο να υπάρξει κοινή αντίληψη μεταξύ όλων των μελών.

4. Ανακεφαλαίωσης: συνήθως οι συντονιστές των ομάδων αλλά και άλλα μέλη αν κρίνεται απαραίτητο αναλαμβάνουν το ρόλο ανακεφαλαίωσης των απόψεων και γνώμων που έχουν εκφραστεί.
5. Εξακρίβωση ομοφωνίας: ο ρόλος μέλους της ομάδας, κατά κύριο λόγο του συντονιστή, για την εξακρίβωση ομοφωνίας ή διαφωνίας μεταξύ των μελών πάνω στο θέμα που συζητείται.

Οι κοινωνικο-συναισθηματικοί ρόλοι ή ρόλοι βιωσιμότητας και συντήρησης της ομάδας, μπορεί να είναι οι ακόλουθοι:

1. Ενθάρρυνση: ρόλος εκδήλωσης φιλικών συναισθημάτων, αποδοχής και κατανόησης του άλλου, επιβεβαίωση συμφωνίας, έπαινοι για την συμβολή άλλου μέλους και γενικά επίδειξη αισθημάτων αλληλεγγύης απέναντι στα άλλα μέλη της ομάδας.
2. Εναρμόνιση μελών: ρόλος για την διαίσθηση του ψυχολογικού κλίματος που επικρατεί στην ομάδα, επίλυσης προβλημάτων, υπέρβασης συγκρούσεων μεταξύ μελών της, διαμεσολάβησης για μείωση εντάσεων και διαφωνιών, ένδειξη υποχωρητικότητας για να διατηρηθεί ή και να αποκατασταθεί η αρμονία στην ομάδα στις περιπτώσεις συγκρούσεων.
3. Διευκόλυνση των επικοινωνιών: προσπάθεια να κρατηθεί ανοιχτή η επικοινωνία μεταξύ των μελών και να ενθαρρύνεται η ελεύθερη έκφραση απόψεων, γνώμων και πληροφοριών και να συμμετέχουν όλοι/ες στη συζήτηση.
4. Δημιουργία κριτηρίων: ρόλος που αναλαμβάνεται κατά κύριο λόγο από τον συντονιστή/τρια για την ανάπτυξη κριτηρίων αποδοτικότητας των μελών και της ομάδας και μέτρων αξιολόγησης των επιτευγμάτων της.

Οι ρόλοι στην ομάδα, τόσο οι ρόλοι καθηκόντων όσο και οι ρόλοι για την βιωσιμότητά της, είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για να έχει αυτή τα επιθυμητά αποτελέσματα και να ολοκληρώσει το έργο της. Όταν τα μέλη αποκτούν την ικανότητα να διαγιγνώσκουν τους εκφραζόμενους ρόλους, να κατανοούν και να κρίνουν και τον δικό τους ρόλο μέσα σ' αυτή, έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται με ευκολία σε νέα δεδομένα, να λειτουργούν με πρόβλεψη και τα μέλη της να κινούνται με άνεση στο κοινωνικό περιβάλλον.

## ΡΟΛΟΙ ΜΕΛΩΝ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ- Παιχνίδι ρόλων 20'

*Οδηγίες: Καταγράψτε τα ονόματα των μελών της ομάδας που βρίσκεται στο κέντρο της αίθουσας (πέντε άτομα). Παρακολουθήστε προσεκτικά την ομάδα, καθώς εργάζεται για την εύρεση της λύσης του προβλήματος που της δόθηκε και σημειώστε με ένα "X" στην κατάλληλη στήλη, κάθε φορά που ένα μέλος χρησιμοποιεί έναν συγκεκριμένο ρόλο.*

Ενδεικτικό παράδειγμα προβλήματος:

«Πώς μπορούμε να βελτιώσουμε το επίπεδο οριζόντιας συνεργασίας ανάμεσα στις διάφορες Υπηρεσιακές Μονάδες ενός Υπουργείου ή μιας Περιφέρειας ή ενός Δήμου;» Επιλέξτε το αντικείμενο ανάλογα με τα ενδιαφέροντα της ομάδας στόχου των επιμορφωμένων.

*Οι μη συμμετέχοντες στη συζήτηση, θα ασκήσουν την παρατηρητικότητα τους πάνω στους "ρόλους καθηκόντων" και "ρόλους συντήρησης" της ομάδας με βάση τον σχετικό οδηγό.*

### Ρόλοι καθηκόντων

Ονόματα	Συντονισμός	Πληροφόρηση	Διευκρίνηση	Ανακεφα- λαίωση	Ομοφωνία
1.Χρήστος					
2.....					
.....					
4.....					
5.....					

### Ρόλοι Συντήρησης της Ομάδας

Ονόματα	Ενθάρρυνση	Εναρμόνιση μελών	Διευκόλυνση επικοινωνιών	Δημ ουργία κριτηρίων
Μαρία				
2....				
3.....				
4....				
5....				



Στο πλαίσιο ομάδων δημοσίων οργανισμών αλλά και στον ιδιωτικό τομέα, ορισμένοι ρόλοι, αν και δελεαστικοί, μπορούν να είναι επικίνδυνοι για την ψυχική υγεία ή και την επαγγελματική διαδρομή των μελών διότι προκαλούν άγχος, πίεση, εντάσεις και δυσκολίες στη διαχείρισή τους (Πουλόπουλος, 2016, σελ.59). Για το λόγο αυτό, η αυτογνωσία και η καλή περιγραφή του αντικειμένου, των υποχρεώσεων και των αποτελεσμάτων που χρειάζεται να επιτευχθούν, από κάθε μέλος και από την ομάδα ως σύνολο, διευκολύνει την λειτουργικότητα της ομάδας, διασφαλίζει την ισορροπία και αποδοτικότητά της.

Κάθε άτομο μπορεί να αναλάβει περισσότερους από έναν ρόλους μέσα στην ομάδα. Σύμφωνα με τον Belbin (2010), εννέα διαφορετικοί ρόλοι έχουν εντοπιστεί στο πλαίσιο μιας ομάδας εργασίας, οι οποίοι μπορούν να ταυτίζονται στο ίδιο άτομο ή να είναι συμπληρωματικοί μεταξύ τους. Για το λόγο αυτό ο Belbin ανέπτυξε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο μπορεί να διαγνώσει τάσεις και χαρακτηριστικά ρόλων στα άτομα και να τα ταξινομήσει ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που υπερिशύουν σε μια επικρατέστερη ομάδα.

### Ερωτηματολόγιο του Belbin

Επισυνάπτεται το ερωτηματολόγιο του Belbin για τον εκπαιδευτή το οποίο μπορεί να διανεμηθεί στους επιμορφωνόμενους ώστε να το συμπληρώσουν για να διαπιστώσουν τα ατομικά τους χαρακτηριστικά, στο πλαίσιο της τάξης ή μόνου/ες τους στο σπίτι.

*Πίνακας: Σύνοψη εργασιακών χαρακτήρων σύμφωνα με το μοντέλο του Belbin*

Ρόλος	Πλεονεκτήματα ρόλου	Μειονεκτήματα ρόλου/επιτρεπτές αδυναμίες
1.Δημιουργικός (Plant)	Δημιουργικός, με φαντασία, ανορθόδοξος. Βρίσκει λύσεις σε δύσκολα προβλήματα.	Παραβλέπει τα δευτερεύοντα. Υπερβολικά απορροφημένος για να επικοινωνεί αποτελεσματικά

2. Εξερευνητής (Resource Investigator)	Εξωστρεφής, ενθουσιώδης, επικοινωνιακός. Εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες. Αναπτύσσει σχέσεις.	Υπεραισιόδοξος. Χάνει το ενδιαφέρον του μόλις περάσει ο πρώτος ενθουσιασμός
3. Συντονιστής (Co-ordinator)	Ανταγωνιστικός, δυναμικός, του αρέσει να ασκεί πίεση. Καθοδηγεί και ενθαρρύνει για να ξεπερνιόνται εμπόδια	Επιρρεπής σε προκλήσεις. Συχνά ενοχλεί τα αισθήματα των άλλων.
4. Διαμορφωτής (Shaper)	Ανταγωνιστικός, δυναμικός, του αρέσει να ασκεί πίεση. Καθοδηγεί και ενθαρρύνει για να ξεπερνιόνται εμπόδια.	Επιρρεπής σε προκλήσεις. Συχνά ενοχλεί τα αισθήματα των άλλων.
5. Αξιολογητής (Monitor Evaluator)	Νηφάλιος, στρατηγικός και διορατικός. Λαμβάνει υπόψη του όλες τις απόψεις. Έχει σωστή κρίση.	Υπολείπεται σε διάθεση και ικανότητα να εμπνεύσει.
6. Ομαδικός (Team Worker)	Πρόθυμος για συνεργασία, ήπιος, ευαίσθητος και διπλωμάτης. Ακούει, κτίζει σχέσεις, αποτρέπει εντάσεις.	Αναποφάσιτος σε συνθήκες κρίσης.
7. Εφαρμοστής (Implementer)	Πειθαρχημένος, έμπιστος, συντηρητικός. Μετατρέπει τις ιδέες σε πρακτικές ενέργειες.	Εν μέρει ανελαστικός. Αργεί να ανταποκριθεί σε νέες δυνατότητες.
8. Ολοκληρωτής (Completer Finisher)	Φιλόπονος, ευσυνείδητος, αγχώδης. Αναζητά τα λάθη και τις παραλήψεις. Παραδίδει πάντοτε έγκαιρα	Έχει την τάση να ανησυχεί αδικαιολόγητα. Διστακτικός στο να μεταβιβάσει αρμοδιότητες.
9. Ειδικός (Specialist)	Αφοσιωμένος σε ένα σκοπό, εργάζεται χωρίς υποκίνηση, πιστός. Διαθέτει γνώσεις και ικανότητες που σπανίζουν	Συνεισφέρει σε ένα περιορισμένο μέτωπο. Εμμένει σε τεχνικές λεπτομέρειες.

Προσαρμογή Πίνακα από το [www.belbin.gr](http://www.belbin.gr) και Μ. Παυλάκης (2013)

Ο Belbin διαχώρισε τους ρόλους που παρουσιάζονται σε μια ομάδα σε ρόλους δράσης (διαμορφωτή, δημιουργικού και εφαρμοστή), κοινωνικούς ρόλους (συντονιστή, ερευνητή, ομαδικού) και σε ρόλους σκέψης (αξιολογητή, ολοκληρωτή και ειδικού). Χωρίζει επίσης τους ρόλους σε επιθυμητούς, όταν το άτομο θέλει με χαρά να αναλάβει

συγκεκριμένο ρόλο, ανεπιθύμητους από ορισμένα μέλη, αλλά και παρεκκλίνοντες, όταν υπάρχουν άτομα ή ρόλοι που εμποδίζουν την επικοινωνία και την ολοκλήρωση των εργασιακών στόχων. Εμπόδια στην ολοκλήρωση και την αποτελεσματικότητα της ομάδας μπορεί επίσης να είναι η έκφραση «κυριαρχικής συμπεριφοράς», ρόλος μέλους που διεκδικεί την ηγεσία της ομάδας και φέρεται υπεροπτικά, χειραγωγεί και ελέγχει την ομάδα για προσωπικό όφελος.

Η θεωρία του Belbin αξιοποιήθηκε σε μεγάλο βαθμό για την πρόσληψη προσωπικού, ενώ μπορεί να έχει εφαρμογή και στις προαγωγές διότι αναδεικνύει τις ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται για κάθε ένα από τους παραπάνω ρόλους. Η διάγνωση του εργασιακού ρόλου και το πλαίσιο ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, οι ικανότητες για ευελιξία, ανάληψη ευθυνών, ανοικτή επικοινωνία, διαπροσωπικές και τεχνικές ικανότητες (Τσολακίδου, 2017), αποτελούν στοιχεία για την αποτελεσματικότητα και την απόδοση των ομάδων που λειτουργούν στο δημόσιο τομέα ή και σε άλλους τομείς. Η γνώση του πλαισίου ικανοτήτων (competency framework) που αντιστοιχίζεται με την στοχοθεσία της υπηρεσίας και την περιγραφή της θέσης εργασίας, ενεργοποιεί τα μέλη των ομάδων, αλλάζει στάσεις, συμπεριφορές και τα καθιστά πιο αποτελεσματικότητα και πρόθυμα να αναλάβουν ρόλους και ευθύνες με θετικές επιπτώσεις στο έργο της ομάδας, του τμήματος ή της διεύθυνσης ενός δημόσιου οργανισμού.

### **2.2.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις ηγετικής συμπεριφοράς και διοίκησης**

Η αλληλεξάρτηση των μελών για την αποτελεσματική ομάδα αποτελεί μια έννοια με βαρύνουσα σημασία. Όσο λειτουργεί η ομάδα και τα μέλη αποκτούν κώδικες επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ τους, αναδεικνύονται ρόλοι ηγετικής συμπεριφοράς. Η κατανόηση των στοιχείων που πρέπει να συνθέτουν το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς είναι πρακτικά χρήσιμα, αφού επιτρέπουν, από τη μια μεριά, την καλύτερη αυτογνωσία του κάθε συντονιστή ομάδας, προϊσταμένου ή διευθυντή και, από την άλλη, τον εντοπισμό των αδυναμιών και πεδίων βελτίωσης της ηγετικής του συμπεριφοράς και αποτελεσματικότητας. Η ηγετική συμπεριφορά αφορά στην άσκηση εξουσίας από τον ηγέτη προς τα άλλα μέλη της ομάδας και συντονισμό δράσης των μελών. Ως βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη καταγράφονται η

ευαισθησία και το ενδιαφέρον για τα μέλη της ομάδας, η αυστηρότητα, η ακεραιότητα, η δικαιοσύνη και άλλα.

Η έννοια της δυναμικής των ομάδων και ο ρόλος του ηγέτη αναδείχθηκαν από τον Kurt Lewin, ιδρυτή της Κοινωνικής Ψυχολογίας και έναν από τους πρώτους θεωρητικούς επιστήμονες που ασχολήθηκαν με την δυναμική ομάδων. Θεωρώντας ότι η δυναμική της ομάδας αλλάζει την στάση και συμπεριφορά των άλλων μελών ο Lewin υπογράμμισε την σπουδαιότητα της ηγεσίας, ανάλογα με το στυλ που κάθε φορά υιοθετείται, προκειμένου να προσδιορίσει τις δυνάμεις που λειτουργούν μέσα στην ομάδα και τις οποίες, όρισε ως «δυναμική». Ως υποστηρικτής της δημοκρατικής ηγεσίας, τόνισε την δυνατότητα όλων των μελών μιας ομάδας να χειραφετηθούν, να αναδομηθούν μέσα από την δημοκρατική εκπαίδευση και να χτίσουν ώριμες ομάδες στις οποίες τα μέλη μπορούν να βασίζονται στην εμπιστοσύνη. Με τον τρόπο αυτό θεωρούσε ότι τα μέλη μπορούν να αντιδράσουν και να θεραπεύσουν τον αυταρχισμό που αποτελούσε το επίκεντρο του ενδιαφέροντος της Σχολής της Φρανκφούρτης, στις αρχές του εικοστού αιώνα (Πουλόπουλος, 2017, σελ.79-81). Βασιζόμενος στις έννοιες της Κριτικής θεωρίας, της δημοκρατίας της αλληλεγγύης και της κοινωνικής αλλαγής, βασίστηκε στην «έρευνα» ως εργαλείο καθώς και στην «έρευνα δράση» για παρατήρηση της δυναμικής των ομάδων, τις επιπτώσεις ηγετικών συμπεριφορών, τη σημασία της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και την αλλαγή κουλτούρας στους οργανισμούς.

Άλλες σημαντικές θεωρίες ηγετικής συμπεριφοράς είναι αυτές της αυταρχικής και δημοκρατικής ηγεσίας που εκφράστηκαν από τον Mc Gregor και εστιάζουν στην διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ αυταρχικής και δημοκρατικής ηγεσίας και καταγράφονται στον πίνακα που ακολουθεί:

*Πίνακας: Θεωρίες X και Y του Mc Gregor*

<b>Θεωρία X</b>	<b>Θεωρία Y</b>
<b>Αυταρχική ηγεσία</b>	<b>Δημοκρατική ηγεσία</b>
Ο άνθρωπος απεχθάνεται της εργασία και η ηγεσία καλείται να αντιμετωπίσει το φαινόμενο	Ο άνθρωπος δεν είναι νωθρός από την φύση τους

Αποφεύγει την ευθύνη στους εργασιακούς χώρους	Η ικανότητα ανάληψης ευθυνών είναι χαρακτηριστικό του ανθρώπου
Είναι εγωκεντρικός	Εναπόκειται στην ηγεσία να παρακινήσει το άτομο, τα μέλη μιας ομάδας για δράση
Εναντιώνεται στην αλλαγή	Η ηγεσία οφείλει να δημιουργεί συνθήκες για προσωπική ανάπτυξη και εκπλήρωση προσωπικών στόχων και των στόχων της ομάδας/του οργανισμού

Πηγή: Ν. Σκουλάς (2010).

Ο Mc Gregor, υποστήριξε ότι η ηγεσία υιοθετεί αυταρχικό στυλ (Θεωρία X) ή δημοκρατικό στυλ (Θεωρία Y) ανάλογα με την αντίληψη και τα χαρακτηριστικά των μελών, θεωρώντας ότι η ηγεσία είναι ένα είδος «αυτοεκπληρούμενης προφητείας». Σύμφωνα με τον όρο αυτό που χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Merton το 1948, η αυτοεκπληρούμενη προφητεία είναι μια θετική ή αρνητική προφητεία, ισχυρή πεποίθηση ή αυταπάτη η οποία παρουσιάζεται ως αληθινή ενώ είναι εσφαλμένη και επηρεάζει σε τέτοιο βαθμό την κατάσταση ώστε τα άτομα να αντιδρούν με στόχο να την εκπληρώσουν έστω και εάν είναι μια λανθασμένη προφητεία. Ο φιλόσοφος, Karl Popper, ορίζει την αυτοεκπληρούμενη προφητεία ως «Σύνδρομο του Οιδίποδα» θεωρώντας ότι το μαντείο και ο χρησμός του έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην εκπλήρωση του χρησμού, όπως οι προσδοκίες συχνά παίζουν ρόλο στην πραγμάτωση αυτού που προσδοκάται. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι πεποιθήσεις και παραδοχές με βάση τις οποίες το άτομο, μέλος μια ομάδας ή ενός οργανισμού έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά ανάλογα με το στυλ ηγεσίας.

Ο ίδιος υπερασπίστηκε την θεωρία Y (δημοκρατικό στυλ) θεωρώντας ότι μόνο το δημοκρατικό στυλ μπορεί να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους, να τους εμπνεύσει να καινοτομήσουν και να νιώσουν ικανοποίηση από την εργασία τους. Τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων υιοθετούν έναν τύπο ηγετικής συμπεριφοράς που αποτελεί κράμα των δύο θεωριών και βρίσκεται ανάμεσα στα δύο άκρα - το απόλυτα αυταρχικό και το απόλυτα εξουσιοδοτικό. Είναι, επίσης, δύσκολο να βρεθεί ηγετικό στέλεχος που εφαρμόζει πάντα την ίδια ηγετική συμπεριφορά, χωρίς διάκριση, ανεξάρτητα από χρόνο, τόπο και συγκεκριμένο πρόβλημα που καλείται να λύσει.

Οι Waren Schmidt και Robert Tannenbaum, οπαδοί της ευέλικτης ηγεσίας απεικόνισαν το φάσμα ηγετικής συμπεριφοράς στις ομάδες για την λήψη απόφασης με βάση την συμμετοχική ή την μονόπλευρη άσκηση εξουσίας. Στο διάγραμμα που ακολουθεί, σύμφωνα με την προσαρμογή του Ν. Σκουλά (2010) για το εκπαιδευτικό σεμινάριο «Χτίζοντας την αποτελεσματική ομάδα» του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), παρουσιάζονται τα κάτωθι επτά στυλ ηγετικής συμπεριφοράς:

1. Διατάσσει: παίρνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους, χωρίς να αφήνει περιθώρια συζήτησης. Μπορεί να συμβεί σε περιπτώσεις που επικρατεί σύγχυση, απώλεια ηθικού ή και σε περιπτώσεις που κλίκες και φατρίες απειλούν να διαλύσουν την ομάδα, τον οργανισμό.
2. Πείθει: παίρνει την απόφαση και μετά την "πουλά" στους υφισταμένους του, προσπαθώντας να τους πείσει για τα πλεονεκτήματά της, όμως δύσκολα μπορεί να πετύχει εκτός και εάν ο ηγέτης, προϊστάμενος, διευθυντής απολαμβάνει σεβασμού και εκτίμησης από όλα τα μέλη της ομάδας.
3. Συζητά: παίρνει την απόφαση, την εξηγεί και προσφέρεται να την συζητήσει προκειμένου να ξεπεραστούν εμπόδια. Παίρνει τις απόψεις των μελών αλλά δεν αλλάζει την γνώμη του.
4. Θέτει υπό δοκιμή: παίρνει την απόφαση και την παρουσιάζει δηλώνοντας ότι θα την τροποποιήσει στο βαθμό που θα πειστεί από τις ιδέες των μελών που ενδεχομένως διαθέτουν ειδικές γνώσεις.
5. Συμβουλευτείται: ο ηγέτης έχει δικές του απόψεις, αποφεύγει να τις επιβάλλει στους υφισταμένους του και τους επιτρέπει να συμμετάσχουν στη διαδικασία αλλά επιφυλάσσεται να πάρει την δική του απόφαση (περιπτώσεις κρίσεων)
6. Ζητά συμμετοχή: ο ηγέτης ή ο προϊστάμενος προδηλώνει την πρόθεσή του να δεχτεί την απόφαση στην οποία θα καταλήξει η ομάδα, αφού προκαθορίσει τα όρια και τα κριτήρια που πρέπει να πληροί η απόφαση προκειμένου να γίνει αποδεκτή.
7. Εξουσιοδοτεί: ο ηγέτης εξουσιοδοτεί τα μέλη της ομάδας, τους υφισταμένους, να πάρουν την απόφαση και δεσμεύεται ότι θα την αποδεχτεί. να τη δεχτεί, όποια και να είναι. Συχνά έχει εφαρμογή σε περιπτώσεις που δεν έχει επιπτώσεις στον οργανισμό, σε διαδικασίες συνεδρίων κομμάτων ή άλλων κυρίαρχων σωμάτων ή όταν οι αποφάσεις αφορούν τα ίδια τα μέλη.

Από το 1 έως το 3 και ενδεχομένως το 4, είναι χαρακτηριστικά του στυλ αυταρχικής ηγεσίας, ενώ από το 5 έως το 7, δημοκρατικής ηγεσίας. Δεν υπάρχει επιτυχημένο και έμπειρο στυλ ηγεσίας διότι ο ηγέτης δεν ενεργεί πάντα με τον ίδιο τρόπο, αλλά ευέλικτα μπορεί να συνθέσει και να συνδυάσει τα επτά στυλ ανάλογα με την περίσταση. Η επιλογή του στυλ επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες όπως χρονικές πιέσεις, συνέπειες της πράξης, πληροφόρηση και ικανότητες που διαθέτουν τα μέλη της ομάδας, οι προσδοκίες τους και άλλα.

*Διάγραμμα: Άσκηση διοικητικής εξουσίας από τον προϊστάμενο*



Πηγή: Ν. Σκουλάς (2010)

### Ηγετική λειτουργία- παιχνίδι ρόλων 30'

Χωριστείτε σε 4 ομάδες των 5 έως 8 το πολύ ατόμων και συνεργαστείτε για 15 λεπτά προκειμένου να διαμορφώσετε ένα σενάριο που θα παρουσιάσετε στην ολομέλεια παίζοντας ένα προσυμφωνημένο αντιπροσωπευτικό πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς (π.χ. αυταρχικής ηγετικής συμπεριφοράς, που συζητά, που συμβουλευέται, που εξουσιοδοτεί). Στόχος είναι η επίλυση ενός θέματος ή η ανάδειξη ενός θέματος της εργασιακής ή κοινωνικής καθημερινότητας. Ο ηγετικός ρόλος παίζεται από ένα μέλος της ομάδας (συντονιστής), τα άλλα μέλη αναλαμβάνουν άλλους ρόλους.

Ενδεικτικό παράδειγμα: επιδείξτε μία συζήτηση/πρόβλημα που αφορά σε μια Γενική Διεύθυνση, π.χ. την Δ/νση Οικονομικού μιας δημόσιας Υπηρεσίας (Υπουργείου ή άλλου Φορέα). Εκτός από τον Δ/ντή της Δ/νσης που αναλαμβάνει τον συντονιστικό/ηγετικό ρόλο, τα άλλα μέλη της ομάδας μπορούν να αναλάβουν ρόλους όπως, υπευθύνου για την σύνταξη προϋπολογισμού, προϊσταμένου για συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα, δημοσίου υπαλλήλου άλλης υπηρεσίας, πολίτη, κ.ο.κ..

Η παρουσίαση του κάθε σεναρίου θα γίνεται στην ολομέλεια, δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τα πέντε λεπτά και μετά από κάθε επίδειξη θα γίνεται συζήτηση για το στυλ ηγεσίας.

Η η θεωρία «ανθρώπινων αναγκών» του Maslow είναι μια άλλη σημαντική θεωρία που επηρεάζει το στυλ ηγεσίας και αξιοποιείται από τον κάθε τύπο ηγέτη για παρακίνηση των μελών μιας ομάδας.

*Σχήμα: Η πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών του Maslow*



Πηγή: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>- Μετάφραση στα ελληνικά



Σύμφωνα με τον Maslow όλοι οι άνθρωποι χαρακτηρίζονται από την αναζήτηση για την κάλυψη βασικών αναγκών οι οποίες βρίσκονται σε ιεραρχική σχέση μεταξύ τους. Όταν μια ανάγκη που βρίσκεται σε χαμηλή θέση στην πυραμίδα (βλέπε σχήμα) των αναγκών ικανοποιείται (Φυσιολογικές, βιολογικές ανάγκες: νερό, ψωμί, κλπ) αρχίζει η προσπάθεια ικανοποίησης της αμέσως ιεραρχικά υψηλότερης. Η δεύτερη ανάγκη στην πυραμίδα είναι οι Ανάγκες Ασφάλειας (κατοικία, ασφάλεια, περίθαλψη, σύνταξη κ.ά.) και ακολουθούν οι Κοινωνικές ανάγκες (φίλοι, κοινωνικός περίγυρος), οι Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης (αναγνώριση, κοινωνική καταξίωση), Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση και ολοκλήρωση (εκπλήρωση ονείρων, επιθυμιών ζωής) (Μπουραντάς, 2005).

Ο Maslow υποστηρίζει ότι ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών αποτελεί το βασικό μοχλό κινητοποίησης των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία με συνέπεια εκείνοι οι οποίοι δεν νιώθουν ότι έχουν καλύψει τις ανάγκες τους να κινητοποιούνται περισσότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους. Οι ηγέτες οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τους το δεδομένο αυτό προκειμένου να δημιουργήσουν συνθήκες ενεργοποίησης, παρακίνησης και κινητοποίησης των μελών μιας ομάδας ή ενός οργανισμού.

Τη δεκαετία του 1970-80, διατυπώνονται νέα στυλ ηγεσίας, το συναλλακτικό (transactional leadership) και το μετασχηματικό (transformational leadership) που περιγράφονται από τον Burns (1978) ενώ αργότερα, το 1985, ο Bass παρουσίασε τα δύο παραπάνω στυλ ως συμπληρωματικές μορφές ηγεσίας για έναν οργανισμό. Η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται στην έννοια της ικανοποίησης του υφισταμένου στις περιπτώσεις απόδοσης ως αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες του, επιβράβευση ή τιμωρία ανάλογα με την περίπτωση. Η συναλλακτική ηγεσία κρίνεται αναποτελεσματική όταν απευθύνεται σε καταρτισμένα στελέχη ομάδων ή υπηρεσιών.

Απεναντίας, στην μετασχηματική ηγεσία οι υφιστάμενοι ωθούνται να προσπαθούν σε μεγαλύτερο βαθμό για πιο αποδοτικά αποτελέσματα σε σχέση με τα αναμενόμενα. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με τον Bass, βασίζεται σε τρεις διαστάσεις, το χάρισμα ή εξιδανικευμένη επιρροή (charisma-idealized influence) που ασκείται στα μέλη, τα εμπνέει και τα επηρεάζει, η εξατομικευμένη φροντίδα (intellectual stimulation), κατά την οποία ο ηγέτης δείχνει νέους τρόπους επίλυσης εργασιών, προάγει τις ιδέες των μελών, μαθαίνει από αυτούς και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον, στυλ κατά το οποίο ο ηγέτης λειτουργεί ως μέντορας ώστε τα μέλη να αναπτύξουν τα δυνατά τους σημεία. Η μετασχηματική ηγεσία εξαρτάται από την συναισθηματική νοημοσύνη, την παρακίνηση,

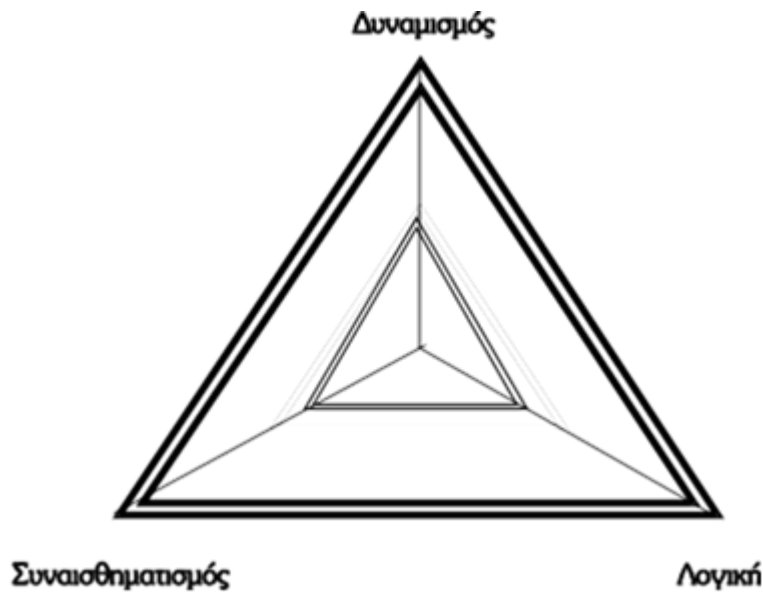
ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές ικανότητες και δεξιότητες που χρειάζεται να διαθέτει ο ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός. Σε κάθε Οργανισμό χρειάζονται και τα δύο στυλ ηγεσίας διότι η μετασχηματική ηγεσία συμβάλλει στην παραγωγική σκέψη και την καινοτομία ενώ η εφαρμογή της συναλλακτικής επεκτείνει την υπάρχουσα γνώση και εφαρμόζει την καινοτομία (Justin, Vera and Crossan, 2009).

Στη σύγχρονη εποχή των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων και απρόβλεπτων αλλαγών που χαρακτηρίζεται από μεταβλητότητα, αβεβαιότητα, πολυπλοκότητα και ασάφεια (**VUCA world**, αρχικά των Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity, HBR, 2014), τα μοντέλα ηγεσίας εστιάζουν στις αλληλεπιδράσεις στο εσωτερικό των ομάδων και στην διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας, που σύμφωνα με τον Chris Argyris (1997) και την θεωρία του περί ηγεσίας, έμφαση πρέπει να δίνεται στον άνθρωπο. Οι στόχοι και τα οράματα των ηγετών μπορούν να συνδυαστούν και να συγχρονιστούν με τα μέλη της ομάδας και μέσω της εκπαίδευσης να αποτελέσουν φορείς αλλαγής, καινοτομίας, ποιότητας και αποτελεσματικότητας.

#### **2.2.4 Αλληλεξάρτηση, επιρροή χαρακτήρων και συλλογική μάθηση**

Η αλληλεξάρτηση είναι σημαντική έννοια στην ομάδα. Η επικοινωνία είναι το μέσο για την επίτευξη αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών και η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional quotient) για την επίτευξη αποτελεσμάτων και την θετική επίδραση στα μέλη της ομάδας ή ενός οργανισμού. Τα ατομικά χαρακτηριστικά και τα χαρακτηριστικά των διαφορετικών στυλ ηγεσίας που προαναφέρθηκαν, όταν λειτουργούν στο πλαίσιο μιας ομάδας ή ενός οργανισμού, μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα, σύμφωνα με τον καθηγητή εφαρμοσμένης ψυχολογίας Ντικ Γουόλεν.

Τα χαρακτηριστικά αυτά επηρεάζουν το βαθμό αλληλεξάρτησης και επιρροής που έχουν τα άτομα ανάλογα με την ομάδα στην οποία ανήκουν σε μικρό ή μεγαλύτερο βαθμό. Οι τρεις ομάδες στις οποίες ταξινομεί τα μέλη μιας ομάδας, ή τα ηγετικά στελέχη (προϊστάμενοι ή διευθυντές) ο Ντικ Γουόλεν τα απεικονίζει με την μορφή ενός ισόπλευρου τριγώνου, όπως στο σχήμα που ακολουθεί.



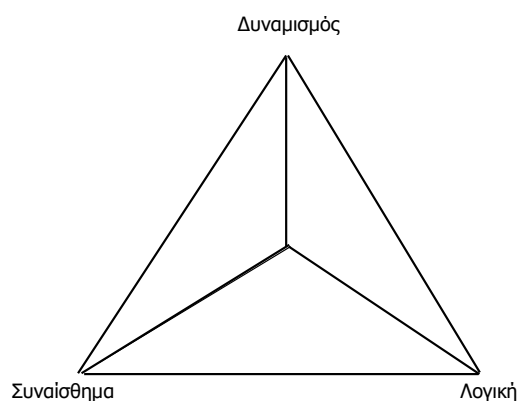
Πηγή: Σκουλάς και Οικονομάκη, 1998

Όσο κάθε μια από αυτές τις ιδιότητες αναπτύσσεται στο ηγετικό στέλεχος, τόσο απομακρύνεται η απεικόνιση της από το κέντρο του τριγώνου και πλησιάζει την κορυφή. Οι τρεις αυτοί τύποι είναι πολύ αφηρημένοι, ενώ στην πραγματικότητα οι περισσότεροι άνθρωποι ανήκουν κάπου ενδιάμεσα.

- Ο δυναμικός τύπος: είναι δραστήριος, ενεργητικός, του αρέσει να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, προτιμεί να ηγείται αντί να ακολουθεί και αποφεύγει τους συναισθηματισμούς, υστερεί όμως σε κατανόηση, εγκαρδιότητα, αντικειμενικότητα και ταπεινοφροσύνη.
- Ο συναισθηματικός τύπος: έχει ως κύρια χαρακτηριστικά του την κατανόηση, τη στοργή και τη συμπόνια. Επιδιώκει κοινωνικές σχέσεις και φιλίες γιατί θέλει να νιώθει πως είναι αγαπητός και επιζητούν την παρέα του, πολλές φορές είναι υπερβολικά καλόβολος και διαλλακτικός σε σημείο που να μην μπορεί να υποστηρίξει μέχρι τέλους τις απόψεις του, ούτε να αντισταθεί στις πιέσεις των άλλων.
- Ο λογικός τύπος: απορρίπτει κάθε μορφής συναισθηματισμό και αποφασίζει βάση της ψυχρής λογικής στηριζόμενος σε ορθολογικά επιχειρήματα, στοιχεία, δεδομένα, αλλά του λείπει η ικανότητα να αισθάνεται, που είναι σημαντικό προσόν ενός ηγέτη.

## Ατομική άσκηση

Το κάθε μέλος διαμορφώνει το ατομικό του τρίγωνο αξιολογώντας χαρακτηριστικά που αφορούν στον δυναμισμό, το συναίσθημα και την λογική κατά την λειτουργία τους στην δημόσια υπηρεσία και διαμορφώνουν το εσωτερικό τρίγωνο που αντικατοπτρίζει τον βαθμό που τα χαρακτηριστικά αυτά είναι ανεπτυγμένα στον εαυτό τους, σύμφωνα με την προσωπική τους εκτίμηση και αιτιολογούν την απάντησή τους.



ΟΝΟΜΑ: \_\_\_\_\_

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Ομαδική Άσκηση

Τα μέλη των ομάδων συνεργάζονται ανά δύο ή τρία και καταλήγουν μετά από συζήτηση και τεκμηρίωση στο τρίγωνο του κάθε μέλους της ομάδας και αιτιολογούν τις κρίσεις τους, αξιοποιώντας το παραπάνω τρίγωνο.

Η καλλιέργεια χαρακτηριστικών στα οποία κάποιο μέλος υστερεί δίνουν την ευκαιρία να βελτιωθεί τόσο ο ίδιος προσωπικά, όσο και να βοηθήσει την ομάδα να λειτουργήσει αποτελεσματικότερα (Σκουλάς και Οικονομάκη, 1998 σελ, 179-189).

Η μοναδικότητα του χαρακτήρα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όταν συνειδητοποιούνται από τα μέλη της ομάδας, αυξάνουν το βαθμό αλληλεξάρτησης και συμπληρωματικότητά τους για την επίτευξη του στόχου ή του έργου που της έχει ανατεθεί. Η επιρροή συσχετίζεται κυρίως με την ύπαρξη μια πλειοψηφούσας ομάδας ομότιμων που λειτουργεί στο πλαίσιο της ομάδας ή της υπηρεσίας και επιδρά στη λήψη απόφασης ή ακόμη σε μια ενεργητική μειοψηφία η οποία με επιχειρήματα, διλήμματα και πειθώ μπορεί να επηρεάσει τη λήψη απόφασης. Η ομοφωνία απόφασης απαιτεί εξαντλητικό διάλογο για τη λήψη απόφασης, ενώ η λήψη απόφασης με πλειοψηφία διασφαλίζεται με ψηφοφορία των μελών.

### **Συλλογική μάθηση στο πλαίσιο λειτουργίας των ομάδων**

Η «συλλογική μάθηση» αναφέρεται στην διαδικασία ώσμωσης των απόψεων που εκφράζονται από τα μέλη με στόχο να πραγματοποιήσουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Είναι συλλογική προσπάθεια και ξεκινά με τον ελεύθερο διάλογο, την ενεργό συμμετοχή και την ελεύθερη έκφραση απόψεων και ιδεών που διακινούνται με ελευθερία στο πλαίσιο λειτουργίας της ομάδας από κάθε μέλος της. Τα μέλη αποκαλύπτουν ενοράσεις, επιτυγχάνουν διάδραση και μαθαίνουν από τις σωστές ή και λάθος απόψεις που εκφράζονται, αιτιολογούνται, αναλύονται και συνθέτονται ομαδικά σε νέα δεδομένα.

Όπως προαναφέρθηκε, σε έναν οργανισμό, η οργανωσιακή μάθηση απαιτεί την συμβολή της ηγεσίας, των διευθυντικών στελεχών και ενδείκνυται για άμεσα αποτελέσματα διότι έχει επίδραση στην αλλαγή κουλτούρας, τον τρόπο σκέψης και λειτουργίας στον οργανισμό. Η παρακίνηση και η σύνδεση των στόχων του οργανισμού, της επαγγελματικής καριέρας και του εκπαιδευτικού μονοπατιού κάθε μέλους, αποτελούν κριτήρια για την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία του οργανισμού. Το μέλλον ανήκει στις ομάδες, τους οργανισμούς που μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν δια βίου, που καλλιεργούν νέες διευρυσμένες μορφές σκέψης, όπου τα άτομα μπορούν να επεκτείνουν συνεχώς την ικανότητά τους να δημιουργούν αποτελέσματα τα οποία επιθυμούν και τους ικανοποιούν (Senge, 1990).

## 2.2.5 Παρακίνηση μελών και κίνητρα

Η παρακίνηση αποτελεί μοχλό ενεργοποίησης των μελών μιας ομάδας ή ενός οργανισμού. Ο Maslow, όπως προαναφέρθηκε, υποστηρίζει ότι ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών αποτελεί το βασικό μοχλό κινητοποίησης των μελών μιας ομάδας, γεγονός που η ηγεσία δεν πρέπει να αγνοεί. Αντίθετα θα πρέπει να λειτουργεί με ενσυναίσθηση, να μπαίνει στη θέση του κάθε μέλους, να γνωρίζει τις αξίες και τα «θέλω» του καθενός στην συγκεκριμένη στιγμή ώστε να παρέχει στον καθένα και την καθεμιά τα κατάλληλα κίνητρα για κάλυψη των αναγκών και κινητοποίησή τους. Αυτό χρειάζεται να γίνεται διότι καμία ανάγκη δεν καλύπτεται για πάντα. Αντίθετα, όσο καιρό μένει ικανοποιημένη, η παρακινητική δύναμη που ενεργοποιεί την ικανοποίησή της, μειώνεται. Κατά τον Maslow σε κάθε φάση της ζωής μας, υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που ζητεί την ικανοποίησή της και για το λόγο αυτό μας παρακινεί. Η μετάβαση από τη μια ανάγκη στην άλλη επέρχεται μετά από την ιεραρχική της κάλυψη.

Τα κίνητρα αποτελούν σημαντικό στοιχείο στη διαδικασία της παρακίνησης του προσωπικού προσδίδοντας ώθηση στην επίτευξη στόχων. Σύμφωνα με τους μελετητές τα κίνητρα ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες:

α) τα πρωτογενή κίνητρα που στοχεύουν στη μείωση μιας έντασης, ενός προβλήματος (π.χ. μείωση πείνας, δίψας, πόνου, κλπ),

β) τα γενικά κίνητρα τα οποία είναι έμφυτα και όχι αποτέλεσμα μάθησης (π.χ. περιέργεια, δημιουργικότητα, κίνητρα για τον έλεγχο του περιβάλλοντος του ατόμου)

και γ) τα δευτερογενή κίνητρα τα οποία αποκτώνται κατά τη διάρκεια της ζωής και σχετίζονται με το περιβάλλον του ατόμου. Ένα κίνητρο για να μπορεί να ταξινομηθεί σε αυτή την κατηγορία θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα μάθησης (κίνητρο για κοινωνική ένταξη/επαγγελματική ένταξη, κύρος, επιτυχία, κλπ).

Στον εργασιακό χώρο, τέσσερα (4) είναι τα βασικά κίνητρα που καταγράφονται στην βιβλιογραφία (Nirtin Nohria et al., Linda-Eling Lee, 2008) ως δυνάμεις που ενεργοποιούν τον υπάλληλο κάθε μεγάλου οργανισμού προκειμένου αυτός να συμμετέχει στις διαδικασίες και να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων. Τα κίνητρα αυτά είναι:

1. το κίνητρο της απόκτησης υλικών αγαθών ή και εμπειριών που θα τον βοηθήσουν να βελτιώσει την κοινωνική και επαγγελματική του κατάσταση,

2. το κίνητρο του δεσμού που είναι απόρροια της ανάγκης του ατόμου να συνδέεται και να επικοινωνεί με άλλα άτομα και ομάδες με σκοπό την ενίσχυση του αισθήματος του «ανήκειν». Το κίνητρο αυτό ενισχύει την ομαδική εργασία, την συνεργασία τις αξίες, την διάδοση καλών πρακτικών και την συμβάλλει στην αλλαγή κουλτούρας του οργανισμού,
3. το κίνητρο της κατανόησης που συνδέεται με την ανάγκη των στελεχών να κατανοούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, και η θέση εργασίας να είναι περιγεγραμμένη με ακρίβεια, ως προς τις αρμοδιότητες, τα καθήκοντα, τους στόχους ώστε να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο και να τον παρακινεί στην επίτευξη στόχων,
4. το κίνητρο της ασφάλειας στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος και η δυνατότητα που παρέχεται στο εργαζόμενο να εκφραστεί με ελευθερία, να διατυπώνει απόψεις και πιστεύω με την βεβαιότητα ότι θα έχει την υπεράσπιση από τα την ηγεσία και τα άλλα μέλη της ομάδας.

Τα παραπάνω κίνητρα αποτελούν προϋποθέσεις για αποτελεσματική και αποδοτική εργασία των υπαλλήλων και δεν ιεραρχούνται. Έχουν διασυνδέσεις με την θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow και η διασφάλισή τους αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο.

### Ομαδική δραστηριότητα για τα κίνητρα σε έναν οργανισμό- 15'

Με βάση την θεωρία του Maslow καταγράψτε ορισμένα παραδείγματα κινήτρων και αντικινήτρων ανά κατηγορία ανθρώπινων αναγκών.

Ενδεικτική Απάντηση

Ανθρώπινες ανάγκες	Κίνητρα	Αντικίνητρα
Φυσικές Ανάγκες	- ικανοποιητικοί μισθοί  -προαγωγές στην ιεραρχία  - επαρκή διαλλείματα	-ανεπαρκείς μισθοί  -φόβος απώλειας της μονιμότητας  -ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας
Ανάγκες ασφάλειας	-προστατευμένο	-υποβιβασμός, ασυνεπής

	<p>περιβάλλον εργασίας</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας</li> <li>- σύγχρονος εξοπλισμός και καλές συνθήκες εργασίας</li> </ul>	<p>συμπεριφορά</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- αβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας</li> <li>- επικίνδυνες συνθήκες εργασίας και ακατάλληλος εξοπλισμός</li> </ul>
Κοινωνικές ανάγκες	<ul style="list-style-type: none"> <li>- αρμονική συνεργασία</li> <li>- επιβράβευση/σεις</li> <li>- καλές σχέσεις με συναδέλφους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- δυσλειτουργίες, συγκρούσεις</li> <li>- μη αναγνώριση της προσφοράς</li> </ul>
Ανάγκες α τοεκτίμησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>- συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων</li> <li>- ανάληψη πρωτοβουλίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- μονότονη και επαναλαμβανόμενη εργασία</li> <li>- απόρριψη από την ομάδα</li> </ul>
Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ανάληψη ηγετικού ρόλου</li> <li>- εμπιστοσύνη από τους ομότιμους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- καμία εξουσιοδότηση</li> <li>- δυσπιστία για τις ικανότητες</li> </ul>

Στην περίοδο της οικονομικής κρίσης που διανύει η χώρα, η προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και η αυτό-παρακίνηση (self-motivation) αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που οδηγούν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και την αυτό-ολοκλήρωση του στελέχους. Ο φόβος και η ανασφάλεια για την διατήρηση των θέσεων εργασίας (μονιμότητα) χρειάζεται να αντικατασταθούν με την ανάπτυξη ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να διασφαλίζεται η μετατρεψιμότητα των γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών με βάση τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των οργανισμών. Στην σύγχρονη εποχή, η συμμετοχή των εργαζομένων στην εφαρμογή των στόχων του οργανισμού και ο σαφής προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων που καθιστά τον υπάλληλο μοχλό και καταλύτη αλλαγών και καινοτομιών, αποτελούν σημαντικά κίνητρα που αναδεικνύουν το ρόλο του εργαζομένου και αυξάνουν την αυτοπεποίθησή του. Η ενδυνάμωση (empowerment) και η παρότρυνση (motivation) που τους καθιστούν συμμετόχους των επιτυχιών του οργανισμού, έχει συχνά, απρόσμενα θετικά αποτελέσματα.



Σημαντική επίσης είναι η συμβολή της θεωρίας των δύο παραγόντων του F. Herzberg σύμφωνα με την οποία δύο είναι οι κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν και παρακινούν τα μέλη μιας ομάδας. Οι παράγοντες "υγιεινής" ή "διατήρησης" που αποτελούν ισχυρά κίνητρα απόδοσης και εξασφαλίζουν τη διατήρηση μιας ανεκτής κατάστασης, όπως οι σταθερές αμοιβές, το συγκεκριμένο ωράριο εργασίας, το καλό και φιλικό κλίμα στο χώρο εργασίας και άλλα. Στη δεύτερη ομάδα παραγόντων ανήκουν τα «κίνητρα» που αναφέρονται σε αμοιβές, προαγωγές και προνόμια όπως ειδικά επιδόματα ευθύνης, συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, στις ευκαιρίες ανέλιξης που «διευρύνουν και εμπλουτίζουν» το αντικείμενο της εργασίας.

### **2.2.6 Κρίση και Αλλαγή στους οργανισμούς. Όραμα- Αποστολή- Στοχοθεσία Ομάδων**

Στο αβέβαιο, ευμετάβλητο, πολύπλοκο και ασαφές σύγχρονο περιβάλλον (VUCA world) με την συνεχιζόμενη οικονομική κρίση, η έλλειψη ομαδικότητας δημιουργεί αρνητικό κλίμα στο εσωτερικό των ομάδων και κατ' επέκταση των οργανισμών. Μια σειρά αιτιών γεννούν αντίσταση σύμφωνα με τον Kirkpatrick (2006) σε επικείμενες οργανωτικές αλλαγές. Ενδεικτικά καταγράφονται ο φόβος για την απώλεια κύρους και αρμοδιοτήτων, η απώλεια επαγγελματικών επαφών, ενδεχόμενες επιβραβεύσεις και κατακτήσεις σε οικονομικό επίπεδο, καθώς και η αρνητική προσδοκία για επιβάρυνση με επιπλέον φόρτο εργασίας και ευθύνη. Επίσης, η έλλειψη ενημέρωσης, η μη συμμετοχή στις διαδικασίες και στη λήψη αποφάσεων καθιστούν επιφυλακτικά τα μέλη των ομάδων και των υπαλλήλων ενός οργανισμού να αποδεχτούν τις προτεινόμενες αλλαγές και να συνεισφέρουν στην αποδοχή και υποστήριξη της εφαρμογής τους.

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός στις περιπτώσεις αυτές, ως φορέας και εμπνευστής αλλαγής στάσεων και συμπεριφορών των μελών. Η μη αντίδραση από τον συντονιστή, προϊστάμενο ή διευθυντή ισοδυναμεί με αποδοχή αρνητικών συμπεριφορών, παραίτηση από τον ρόλο και υπονόμηση αντί για θετική επιρροή για την συλλογική αποτελεσματικότητα.

Στρατηγικές που επηρεάζουν την αλλαγή στους οργανισμούς είναι, μεταξύ άλλων, οι παρακάτω:

**Αποστολή- όραμα και Στοχοθεσία:** Η συγκεκριμενοποίηση της αποστολής ενός οργανισμού περιλαμβάνει το σκοπό ίδρυσής του, το τι θέλει να πετύχει λειτουργώντας στο ευρύτερο περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης. Απεικονίζει το λόγο ύπαρξης του οργανισμού σύμφωνα με τον Drucker (1973). Η καλή γνώση της αποστολής του οργανισμού από όλα τα στελέχη αποτελεί προϋπόθεση για κατανόηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και του οράματος και της στοχοθεσίας που τίθενται από τον οργανισμό.

**Το όραμα** αναφέρεται στην μετάβαση από την παρούσα κατάσταση σε μια μελλοντική, στο ποιο θα είναι το νέο προφίλ του οργανισμού καθώς και τις αλλαγές που προβλέπεται να πραγματοποιηθούν σε διάστημα μιας δεκαετίας. Η αλλαγή των αξιών και προτεραιοτήτων τίθενται στο επίκεντρο του οράματος αφού έχει μελετηθεί λεπτομερειακά το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και έχουν διαγνωστεί οι κίνδυνοι, οι απειλές και ευκαιρίες ανάπτυξης.

**Οι στόχοι** περιγράφουν το πώς θα επιτευχθεί ο σκοπός και το όραμα του οργανισμού. Οι στόχοι εκφράζονται με ενεργητικά ρήματα και διακρίνονται για την εξειδίκευση, τον χρονοπρογραμματισμό, τον προσδιορισμό δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων. Η αποστολή, το όραμα και η στοχοθεσία, στο πλαίσιο του σύγχρονου ασαφούς εξωτερικού περιβάλλοντος χρειάζεται να αναπροσαρμόζονται με επινοητικότητα και πρόβλεψη ώστε ο οργανισμός και οι υπηρεσίες που προσφέρει να έχουν προστιθέμενη αξία και ποιότητα.

**Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού:** αποτελεί την ραχοκοκαλιά κάθε σημαντικής αλλαγής στην ομάδα και κατ' επέκταση στους οργανισμούς στους οποίους λειτουργούν. Η προσωπική ανάπτυξη των στελεχών, η συνεχής και δια βίου μάθηση, η ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Η δημιουργία συγκεκριμένου πλαισίου για την ανάπτυξη κι εξέλιξη των εργαζομένων έχει πολλαπλά οφέλη: μέσα από τις δράσεις εκπαίδευσης κι ανάπτυξης οι άνθρωποι αποκτούν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση ως προς τις επαγγελματικές τους ικανότητες, μειώνονται τα επίπεδα του στρες, αυξάνεται η δέσμευση με το ρόλο τους και τον οργανισμό και, εν τέλει αυξάνεται η παραγωγικότητά τους.

**Έμφαση στην συνεργασία:** αποτελεί βασική προϋπόθεση η ομαδική συνεργασία για να ξεπεραστούν τα προβλήματα που δημιουργεί η αβεβαιότητα, η οικονομική κρίση, η ασάφεια οράματος και στοχοθεσίας του έργου που χρειάζεται να επιτευχθεί. Η ανάπτυξη



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης



Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

ικανοτήτων (διαπροσωπικών και τεχνικών που συνδέονται με την αρμοδιότητα) αποτελεί προϋπόθεση για την επίλυση πολύπλοκων θεμάτων που διαπραγματεύεται μια ομάδα ή απασχολούν έναν οργανισμό, ο οποίος απαιτεί συνεργασία, πολυεπίπεδο συντονισμό, παρακολούθηση, αξιολόγηση και έλεγχο των επιτευγμάτων. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας και η δημιουργία υποομάδων για την εμβάθυνση στα διάφορα επιμέρους αντικείμενα της στοχοθεσίας αποτελούν κρίσιμα σημεία που χρειάζονται συνεχή συντονισμό και παρακολούθηση από την ηγεσία.

### **Ομαδική δραστηριότητα για την αποστολή, το όραμα και την στοχοθεσία του οργανισμού- 20'**

Στο πλαίσιο της ομάδας καταγράψτε την αποστολή, το όραμα και την στοχοθεσία ενός οργανισμού στον οποίο εργάζεται ένα από τα μέλη της ομάδας.

Ενδεικτικό παράδειγμα: το ΕΚΔΔΑ

**Αποστολή:** Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) είναι ο εθνικός στρατηγικός φορέας ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι η δημιουργία στελεχών της διοίκησης, επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα, η αναβάθμιση του δυναμικού μέσα από τη διαρκή εκπαίδευση και την πιστοποιημένη επιμόρφωση και ο εκσυγχρονισμός του δημοσίου και των φορέων του, μέσω της έρευνας, της τεκμηρίωσης και της καινοτομίας.

**Όραμα:** Η συμβολή στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής διοίκησης που διασφαλίζει υψηλή ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες, προς όφελος της ισόρροπης ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής.

**Στοχοθεσία:** μπορεί να καταγραφούν γενικοί και ειδικοί στόχοι. Οι γενικοί στόχοι του οργανισμού είναι:

η επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση των πάσης φύσεως προσωπικού της κεντρικής, περιφερειακής διοίκησης, των ΟΤΑ και των ανωνύμων εταιρειών του δημοσίου (ΙΝ.ΕΠ)

η δημιουργία στελεχών για την δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση

(Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)

η συμβολή στον διαρκή εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης μέσω εκπόνησης μελετών, μεταρρυθμιστικών σχεδίων και συμβουλευτικής υποστήριξης της εφαρμογής τους

**Καταπολέμηση του αρνητισμού:** σημαίνει έμπνευση για αλλαγή με υιοθέτηση θετικών συμπεριφορών και διευκόλυνση της προσαρμογής των μελών στις σύγχρονες ανάγκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και των νέων προκλήσεων. Η δυσκολία προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού στις αλλαγές είναι σημαντικός παράγοντας απομονωτισμού και εκφυλισμού της ύπαρξης του οργανισμού. Οι ομάδες ή οι Οργανισμοί που αδυνατούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά την αλλαγή χάνουν ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό, συρρικνώνονται και πεθαίνουν. Συνεπώς, ο σαφής καθορισμός προσδοκιών (π.χ. περιγράμματα εργασίας για το ανθρώπινο δυναμικό), ώστε τα άτομα να γνωρίζουν με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια ποιες είναι οι προσδοκίες της ηγεσίας από τους ίδιους αποτελεί την πιο ενδεδειγμένη λύση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί όταν διασφαλίζεται ανοικτή επικοινωνία, κατανόηση των στόχων και των καθηκόντων των μελών.

**Κουλτούρα υποομάδων:** η ευελιξία είναι παράγοντας που ενεργοποιεί τους υπαλλήλους. Κάθε μέλος μιας ομάδας ή ενός οργανισμού έχει μοναδικά χαρακτηριστικά, παρακινείται με διαφορετικά κίνητρα και δεσμεύεται στην υλοποίηση των στόχων για διαφορετικούς λόγους με βάση τις αξίες και τις προσωπικές του πεποιθήσεις. Η δημιουργία υποομάδων και μάλιστα διευρυμένων ως προς την κουλτούρα των μελών, τις γνώσεις και τις ικανότητες, συμβάλλουν σε μεγαλύτερο βαθμό στην αποτελεσματικότητα και την καινοτομία. Η πρόβλεψη ανταμοιβών, η παρακίνηση με κίνητρα ευνοούν την ενεργό συμμετοχή και ωθούν στην παραγωγή συλλογικού έργου.

**Μετατροπή του οργανισμού σε οργανισμό που μαθαίνει:** Ο Οργανισμός που μαθαίνει λειτουργεί ως καταλύτης της αλλαγής (proactively managed change). Στην περίπτωση αυτή λειτουργεί η συμμετοχική ή διαμοιρασμένη ηγεσία, ενθαρρύνονται οι διαδικασίες με τις οποίες ξεκλειδώνεται η γνώση των εργαζομένων, η διάχυση πληροφοριών προς όλα τα μέλη, αναγνωρίζονται οι ευκαιρίες και αναπτύσσεται το κοινό όραμα για το μέλλον. Η οργανωσιακή μάθηση (Argyris και Schon, 1996) βασίζεται στα δύο είδη που προτείνονται: «την μάθηση απλού βρόχου (single-loop learning)» κατά την οποία τα λάθη



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο  
ανάπτυξης και αναγέννησης

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



διορθώνονται διατηρώντας αναλλοίωτες τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού οι οποίοι έχουν προαποφασιστεί, Συχνά η τακτική αυτή δεν έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα μιας και διαχειρίζεται τα συμπτώματα των προβλημάτων και όχι τα ίδια τα προβλήματα. Αντίθετα με «την μάθηση διπλού βρόχου» (double-loop learning), την οποία και υποστηρίζουν οι συγγραφείς της σύγχρονης βιβλιογραφίας, η αντιμετώπιση των προβλημάτων είναι ριζική και η οργάνωση έρχεται αντιμέτωπη με την πρόκληση παραδοχής λαθών που συνέβησαν ήδη από τη σύλληψη της δημιουργίας του οργανισμού, την εύρεση εναλλακτικών στρατηγικών αλλά και την αλλαγή πεποιθήσεων. Η συνεχής βελτίωση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και ενδεχομένως η αξιολόγηση και ο έλεγχος του προσφερόμενου έργου από τις υπηρεσίες και τους οργανισμούς μπορούν να βελτιώσουν την κατάσταση.

**Διαχείριση συγκρούσεων:** Η διαχείριση των συγκρούσεων απαιτεί την κατανόηση των αιτιών που τις δημιουργούν, αν δηλαδή αυτές οφείλονται σε συγκρουόμενους στόχους, σε περιορισμένους πόρους (ανθρώπινους ή υποδομών), αν οφείλονται στο τρόπο οργάνωσης και λήψης αποφάσεων, εάν οι στόχοι δεν είναι σαφείς και προσδιορισμένοι, αν δεν υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία και ζωτικός χώρος επιρροής του κάθε μέλους μιας οργάνωσης και άλλα. Τα παραπάνω δημιουργούν ένα πεδίο ανταγωνισμού με στόχο τη δύναμη ή την εξουσία (Μπουραντάς, 2002) που κάνουν έκλυση στην αποφυγή του ανταγωνισμού και στην επίλυση των διαφορών με συνεργασία.

**Εδραίωση κοινών αξιών και κανόνων και δέσμευση μελών για δράση:** Η αντιμετώπιση κρίσεων και συγκρούσεων στον οργανισμό κάνει επίκληση στην εμπνευσμένη συμμετοχική ηγεσία όπου οι ευθύνες μοιράζονται μεταξύ όλων των μελών και η επίτευξη του στρατηγικού οράματος και των στόχων αποτελούν διαδικασίες που βασίζονται σε γραπτούς αλλά και ηθικούς κανόνες λειτουργίας. Η ανάκαμψη του οργανισμού οφείλεται στο ανθρώπινο δυναμικό και τους διαθέσιμους πόρους καθώς και στην διοίκηση με προσήλωση στο μέλλον, ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις σύγχρονες προκλήσεις. Η ηγεσία χρειάζεται να εστιάσει στις αδυναμίες του οργανισμού και να τις μετατρέψει με την υποστήριξη των μελών σε ευκαιρίες αλλαγής. Η δέσμευση, η ακεραιότητα, η υπευθυνότητα, η εμπιστοσύνη, η ανεκτικότητα και ο σεβασμός των στελεχών μεταξύ τους αλλά και απέναντι στους πολίτες αποτελούν αξίες που προσδίδουν κύρος και δέσμευση για επιτεύγματα με ποιοτικά και αποδοτικά χαρακτηριστικά.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο  
ανάπτυξης



Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

## Ενότητα 3: Μετασχηματίζουσα Μάθηση, Λήψη Αποφάσεων στις Ομάδες, Ομαδικό Πλάνο Δράσης

### Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε στη σημασία των Ομάδων ως Ανοικτών Δικτύων Μάθησης και θα εστιάσουμε στην αξία ενός ομαδικού πλάνου δράσης. Κομβικό στοιχείο στη διαδρομή αυτή της ενότητας αποτελεί η έννοια της Μετασχηματίζουσας Μάθησης, η οποία αποτελεί και το πρώτο μέρος αυτής της ενότητας. Η συνεισφορά της κατανόησης των αρχών της μετασχηματίζουσας μάθησης είναι μεγάλη στο πλαίσιο των ομάδων, καθώς είναι απαραίτητο να εξηγηθούν οι λόγοι για τους οποίους πολύ συχνά τα μέλη των ομάδων δυσκολεύονται να μάθουν τόσο ατομικά όσο και ομαδικά, προκειμένου η μάθηση να είναι πράγματι συλλογική (team learning) και στη συνέχεια να γίνει οργανωσιακή (organizational learning), διαπερνώντας σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Η δεύτερη υποενότητα ασχολείται επίσης με ένα άλλο σημαντικό ζήτημα, όπως είναι αυτό αναφορικά με τον τρόπο λήψης απόφασης σε μια ομάδα. Στην υποενότητα αυτή θα αναλυθούν βασικά μοντέλα λήψης απόφασης με ιδιαίτερη αναφορά στο μοντέλο της συστημικής (ορθολογικής) διαδικασίας για τη λήψη απόφασης. Ακόμα, ιδιαίτερη έμφαση θα αποδοθεί στην αξία των αποτελεσματικών ερωτήσεων, ως εργαλείο για το 'ξεκλείδωμα' της δυναμικής σε μια ομάδα, διευκολύνοντας επιγνώσεις και αποφάσεις.

Στην τελευταία υποενότητα, θα δοθεί στους εκπαιδευόμενους η δυναμότητα να συνεργαστούν δημιουργικά στη διαδικασία λήψης απόφασης, πάνω στη διαμόρφωση ενός ομαδικού πλάνου δράσης, αναδεικνύοντας έτσι θέματα που έχουν ήδη συζητηθεί έως τώρα, όπως ηγεσία, ρόλοι στις ομάδες, αλληλοϋποστήριξη κ.ά.

### Λέξεις – κλειδιά:

Μετασχηματίζουσα Μάθηση

Δυσλειτουργικές πεποιθήσεις – στερεότυπα

Λήψη αποφάσεων στις ομάδες

Ερωτήσεις, ως εργαλείο λήψης απόφασης



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο  
για την Ανάπτυξη της Περιφέρειας



Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

### 3.1 Η έννοια της Μετασχηματίζουσας Μάθησης

Ας ξεκινήσουμε με μια παραδοχή: βασικό στοιχείο εξέλιξης και ανάπτυξης των ομάδων είναι η μάθηση, η διαδικασία εκείνη, δηλαδή, που επιτρέπει στα μέλη των ομάδων να αναγνωρίζουν πώς μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά, να διορθώνουν προβληματικά σημεία και να σκέφτονται προνοητικά για το μέλλον. Σημαντικό, επομένως, και ίσως και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε μαθησιακής διαδικασίας αποτελεί η στοχαστική διάθεση και πρακτική τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και συλλογικό, προκειμένου να επιτευχθεί η διαδικασία που περιγράφηκε παραπάνω.

#### 3.1.1 Βασικές αρχές

Ο David Kolb, ένα μεγάλος θεωρητικός από τον χώρο της Εκπαίδευσης Ενηλίκων, κατά τη δεκαετία του 1980 παρουσίασε ένα μοντέλο, που έμεινε γνωστό και ως Κύκλος Μάθησης. Στο μοντέλο αυτό υποστηρίζεται ότι η επίτευξη της μάθησης απαιτεί τη βιωματική συμμετοχή σε μια εμπειρία, τον αναστοχασμό πάνω σε αυτή την εμπειρία, τον πειραματισμό και την ανάπτυξη νέων ιδεών και σκέψεων από τη νέα μάθηση και τελικά την υλοποίηση νέων, διαφορετικών ενεργειών και δράσεων. Σε αυτό ακριβώς το πλαίσιο, είναι απαραίτητο για όποιον συμμετέχει σε μια τέτοια μαθησιακή διαδικασία να μπορεί να στοχάζεται κριτικά και να εμπλέκεται οικειοθελώς και συνειδητά σε ένα ορθολογικό διάλογο με στόχο την αναζήτηση της αλήθειας (Kolb, 1984).

*Σχήμα: Ο κύκλος μάθησης των 4 σταδίων του Kolb*



Λίγα χρόνια νωρίτερα, ένας άλλος μεγάλος θεωρητικός, ο Jack Mezirow (1990) επισημαίνει ότι αναγκαία συνθήκη για ένα τέτοιο πλαίσιο διαλόγου είναι η συμμετοχή σε αυτόν χωρίς προκαταλήψεις και περιοριστικές -συχνά δυσλειτουργικές- πεποιθήσεις. Αυτή η άποψη αποτέλεσε την ιδέα που αργότερα θα γινόταν η βάση της θεωρίας της Μετασχηματίζουσας Μάθησης. Ένα από τα κεντρικότερα σημεία αυτής της θεωρίας είναι ότι οι πρότερες παραδοχές που έχουν αποκτήσει οι ενήλικοι κατά τη διάρκεια της ζωής τους χρειάζεται να εξεταστούν κριτικά μέσα από μια προσωπική, συχνά επίπονη αναστοχαστική διαδικασία. Η μάθηση τότε γίνεται μετασχηματιστική, καθώς δεδομένες και πιθανόν δυσλειτουργικές παραδοχές αναθεωρούνται, διότι αδυνατούν πλέον να ανταποκριθούν σε νέες συνθήκες, συχνά απαιτητικές, που έχουν διαμορφωθεί (Mezirow, 2003).

‘Παραδοχές’ για τον Mezirow θεωρούνται τα συστήματα πρότερων αντιλήψεων, σκέψεων, ιδιοτήτων των εκπαιδευόμενων που έχουν ‘κληρονομήσει’ από το ευρύτερο περιβάλλον τους -οικογενειακό, πολιτισμικό, κοινωνικό κ.α. Από την άλλη, σε ένα πλαίσιο αναφοράς μπορεί να δει κανείς «το αποτέλεσμα των τρόπων με τους οποίους ερμηνεύεται η εμπειρία» (Mezirow, 2007, σελ. 55) και το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει σύνολα από παραδοχές που προέρχονται από διαφορετικές επιρροές (κοινωνιολογικές, ηθικές, φιλοσοφικές, ψυχολογικές κ.ά.).

Το βασικό σημείο, όμως, της θεωρίας της Μετασχηματίζουσας Μάθησης, όπως υποστηρίζει ο ίδιος ο Mezirow, είναι η αξιοποίηση της κριτικής συνειδητοποίησης των εσωτερικών παραδοχών που όλοι μπορεί να έχουμε με σκοπό η μάθηση να μπορεί πλέον να «κατανοηθεί ως μια διεργασία κατά την οποία αξιοποιούμε προηγούμενα ερμηνευτικά σχήματα, για να δομήσουμε ένα νέο ερμηνευτικό σχήμα του νοήματος των εμπειριών του ατόμου, προκειμένου να το χρησιμοποιήσουμε ως οδηγό για μελλοντική δράση» (στο ίδιο: 45).

Η διεργασία της μετασχηματίζουσας μάθησης δεν αποτελεί ένα μονοδιάστατο γεγονός, ούτε βέβαια συντελείται αυτοτελώς σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Αποτελεί μια πολυσύνθετη διαδικασία στην οποία συμμετέχει συνειδητά ο ενήλικος εκπαιδευόμενος, κάθε φορά που έρχεται αντιμέτωπος με ένα σύστημα παραδοχών, το οποίο θέτει σε αμφισβήτηση. Η διαδικασία αυτή, σύμφωνα με τον Mezirow, περιλαμβάνει τα εξής 10 στάδια:

1. Ένα αποπροσανατολιστικό δίλημμα





2. Αυτοεξέταση των συναισθημάτων φόβου, οργής, ενοχής ή ντροπής
3. Κριτική αξιολόγηση των παραδοχών
4. Το άτομο αναγνωρίζει την πηγή της δυσαρέσκειάς του και μοιράζεται με άλλους τη διεργασία του μετασχηματισμού
5. Διερεύνηση επιλογών για νέους ρόλους, σχέσεις και δράσεις
6. Σχεδιασμός ενός προγράμματος δράσης
7. Απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για την υλοποίηση του σχεδίου
8. Δοκιμή των νέων ρόλων
9. Οικοδόμηση ικανότητας και αυτοπεποίθησης για τους νέους ρόλους και τις σχέσεις
10. Επανένταξη στη ζωή σύμφωνα με τις συνθήκες που έχουν πλέον διαμορφωθεί από τις νέες προοπτικές (στο ίδιο: 60-61)

### 3.1.2 Κριτική και προτάσεις

Η έρευνα του Mezirow προκάλεσε εξ αρχής το ενδιαφέρον των επιστημόνων της Εκπαίδευσης Ενηλίκων, πολλοί από τους οποίους επιχείρησαν να επισημάνουν κενά ή ελλείψεις της θεωρίας, ενώ άλλοι προσπάθησαν να την συνδέσουν με πρακτικές εφαρμογές στους χώρους που δραστηριοποιούνταν. Ένα παράδειγμα, που συνδέεται με όσα πραγματευόμαστε σε αυτό το εκπαιδευτικό υλικό, δίνει η το έργο των Yorke και Marsick, που εστιάζοντας στη δυναμική των ομάδων, μίλησαν για συλλογικό μετασχηματισμό σε οργανισμούς μάθησης με διακριτούς, όμως, στόχους, μιας και εντός οργανισμού «η μετασχηματίζουσα μάθηση σχετικά με το άτομο είναι επιθυμητή στο βαθμό που αυτή συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού» (2007, σελ. 283).

Μια άλλη ενδιαφέρουσα συζήτηση της θεωρίας της Μετασχηματίζουσας Μάθησης στράφηκε γύρω από το θέμα της ενηλικιότητας και του κριτικού στοχασμού, καθώς όπως περιέγραψε ο Mezirow (2007), στη διεργασία αυτή συμμετέχουν εντονότερα οι ενήλικοι, μιας και οι έφηβοι μπορούν να έχουν κριτική στάση απέναντι σε παραδοχές τρίτων, ακόμη όμως δεν είναι τόσο ώριμοι, ώστε να ασκήσουν κριτικό στοχασμό σε προσωπικές τους παραδοχές. Η άποψη αυτή, της ανάπτυξης δηλαδή με την πάροδο της ηλικίας αποτέλεσε σημείο τριβής, καθώς όπως αντιπρότεινε ο Jarvis, εύλογα μπορεί να οδηγήσει

«στην ιδέα περί ‘σοφίας των γηραιότερων’ και στην αντίληψη ότι η αυτογνωσία των ηλικιωμένων είναι πάντα ωριμότερη από εκείνη των νεαρότερων ατόμων» (2004, σελ., 148).

Ωστόσο, μια τις πιο γνωστές κριτικές των κειμένων του Mezirow προέρχεται από τον Stephen Brookfield (2007), ο οποίος θεωρεί ότι η θεωρία της Μετασχηματίζουσας Μάθησης, όπως διαμορφώθηκε αρχικά, δεν αποδίδει την απαιτούμενη έμφαση στις σχέσεις ισχύος που διέπουν την εκπαίδευση ενηλίκων, σχέσεις που μπορεί να περιλαμβάνουν ζητήματα από τα επίπεδα λήψης αποφάσεων για τα εκπαιδευτικά προγράμματα μέχρι τις διδακτικές μεθόδους και τη χωροταξία μιας αίθουσας διδασκαλίας. Παράλληλα, όμως, με την έμφαση στις δυναμικές ισχύος, ο Brookfield ισχυρίζεται ότι ο κριτικός στοχασμός οφείλει να αποκαλύπτει και μια σειρά από ηγεμονικές παραδοχές, ‘σοφίες της κοινής λογικής’ (στο ίδιο, σελ. 169), όπως τις αποκαλεί, τις οποίες ο εκπαιδευτής ενηλίκων πρέπει να αναγνωρίζει και να αξιολογεί. Μάλιστα, ο Brookfield επισημαίνει την πολιτική διάσταση που χρειάζεται να διέπει τη διεργασία της μετασχηματίζουσας μάθησης, κάνοντας έντονη αναφορά στο έργο του Paulo Freire, ο οποίος επεδίωκε την συνειδητοποίηση των κοινωνικών αντιφάσεων μέσα από μετασχηματιστικές διαδικασίες μάθησης. Παράλληλα, θυμίζει και προηγούμενες αναφορές του ίδιου του Mezirow, όταν αναγνώριζε μεταξύ άλλων το ρόλο του πολιτισμικού ακτιβιστή στον εκπαιδευτή ενηλίκων.

Ένα άλλο πεδίο, στο οποίο ασκείται κριτική στον Mezirow σχετίζεται με το γεγονός ότι παραμένει κατά βάση ορθολογικός και δίνει τη μέγιστη σημασία στην αξιοποίηση των αντιλήψεων που προέρχονται από το συνειδητό των εκπαιδευόμενων, αγνοώντας ζητήματα, όπως τα συναισθήματα ή οι αισθήσεις, που μαθαίνονται επίσης μέσα από την εμπειρία (Jarvis, 2004). Ο Dirkx από το 2006, για παράδειγμα επιμένει ότι στοιχεία προερχόμενα από το μη συνειδητό, όπως η φαντασία ή τα όνειρα, αντικατοπτρίζουν την ανάγκη του εσωτερικού μας κόσμου για διαφοροποίηση και εξατομίκευση, στοιχεία που συμβάλλουν στη διεργασία μετασχηματιστικής μάθησης (Journal of Transformative Education, 2006).

Συνοψίζοντας, η θεωρία της Μετασχηματίζουσας Μάθησης ασχολείται με το πώς οι άνθρωποι μαθαίνουν να έρχονται από μόνοι τους αντιμέτωποι με προσωπικές τους αξίες, απόψεις, παραδοχές, συναισθήματα και νοήματα, αντί να τα αποδέχονται άκριτα από άλλους. Έτσι, ένας από τους σκοπούς της θεωρίας του Mezirow είναι οι ενήλικες να

νώθουν ενδυναμωμένοι, να μάθουν να σκέφτονται με τρόπο ελεύθερο και αμερόληπτο, να αναπτύσσουν την κριτική τους σκέψη, να ερευνούν και να λαμβάνουν δράση για θέματα που τους αφορούν και τους επηρεάζουν.

### 3.2 Η λήψη αποφάσεων στις ομάδες

Η λήψη απόφασης στις ομάδες αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στη διοικητική επιστήμη και βέβαια παράγοντα ειδικής βαρύτητας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Μάλιστα, σε πολλές περιπτώσεις μεγάλων οργανισμών υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες που περιγράφουν αναλυτικά και βήμα προς βήμα τον τρόπο με τον οποίο μια απόφαση λαμβάνεται στο πλαίσιο μικρών ή μεγαλύτερων ομάδων.

Δεν είναι τυχαίο, επομένως, ότι έχουν παρουσιαστεί μια σειρά από μεθόδους και τεχνικές για τη λήψη αποφάσεων στις ομάδες. Οι τεχνικές αυτές δεν είναι τίποτα άλλο από συστηματικές διαδικασίες συλλογής, επεξεργασίας και ανάλυσης συγκεκριμένων στοιχείων, πληροφοριών και εμπειριών, ώστε να ληφθεί μια απόφαση, όταν η επιλογή μεταξύ διαφορετικών λύσεων είναι δύσκολη. Στο πλαίσιο αυτό, σημεία που αξίζει τον κόπο να συζητηθούν, περιλαμβάνουν τα εξής:

- Τη διασαφήνιση του γενικού σκοπού και των επιμέρους στόχων
- Την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων
- Την ανάλυση των κινδύνων
- Την αναφορά στα πιθανά οφέλη.

#### 3.2.1 Κατηγορίες μεθόδων λήψης απόφασης

Γενικά, θα λέγαμε ότι υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες στις οποίες μπορούμε να εντάξουμε τις τεχνικές λήψης αποφάσεων:

1. οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν τις πιθανότητες
2. οι μέθοδοι της ανάλυσης
3. οι μέθοδοι της διαίσθησης (Βαρελάς, 2011).

Στην πρώτη κατηγορία, όπως είναι προφανές, η τύχη παίζει μεγάλο ρόλο, γι αυτό και δεν θα ασχοληθούμε καθόλου με το θέμα αυτό στο παλιό αυτό της ενότητας. Το ίδιο θα

κάνουμε και για την κατηγορία που συμπεριλαμβάνει μεθόδους που σχετίζονται με τη διαίσθηση, καθώς σχετίζονται με θέματα λίγο διαφορετικά από όσα αναλύονται στο παρόν κεφάλαιο. Ωστόσο, οι μέθοδοι της ανάλυσης παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη συζήτησή, μιας και προσφέρουν τη δυνατότητα για μια συστημική αντιμετώπιση – προσέγγιση ενός ζητήματος με τη συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων εμπλεκομένων. Ουσιαστικά, μέθοδοι για τη λήψη αποφάσεων που ακολουθούν αυτή τη λογική, περιλαμβάνουν μια λεπτομερή ανάλυση όλων των διαθέσιμων πληροφοριών, των επιλογών, των χαρακτηριστικών της απόφασης, καθώς βέβαια και άλλους παράγοντες, όπως ο διαθέσιμος χρόνος, οι οικονομικοί ή άλλοι περιορισμοί, διάφοροι πόροι, κτλ, προτού καταλήξει κανείς σε εκείνη την επιλογή που θεωρείται η πλέον ορθολογική και ενδεδειγμένη.

Στο πλαίσιο αυτό, και έχοντας πάντα ως δεδομένο ότι καμία μέθοδος λήψης απόφασης δεν μπορεί να είναι κατάλληλη για όλα τα είδη των αποφάσεων, αμέσως παρακάτω θα παρουσιαστούν τρεις γνωστές μέθοδοι ανάλυσης:

### 3.2.2 Μοντέλα λήψης απόφασης

#### A) Η ανάλυση των Υπέρ και των Κατά (Pros & Cons Analysis)

Στο πλαίσιο αυτού του μοντάλου, ουσιαστικά, σχηματίζονται δύο λίστες, στις οποίες γίνεται σύγκριση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων κάθε επιλογής, όπως αυτά προέκυψαν από τη συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων και των πληροφοριών. Προφανώς, η επιλογή εκείνη που συγκεντρώνει τα περισσότερα (ή τα σημαντικότερα – αξιολογότερα και με μεγαλύτερη βαρύτητα ) πλεονεκτήματα, είναι εκείνη που προτιμάται.

#### B) SWOT Ανάλυση

Η ανάλυση SWOT είναι ένα αποτελεσματικό μοντέλο για την λήψη αποφάσεων, καθώς δίνει την δυνατότητα να εντοπίσουμε:

- S(trengths) – Τα δυνατά σημεία μιας κατάστασης,
- W(eaknesses) – Τα αδύνατα σημεία της κατάστασης,
- O(pportunities) – Τις ευκαιρίες που θα προκύψουν από την κατάσταση,
- T(hreats) – Τις πιθανές απειλές που θα προκύψουν από την κατάσταση.

Πρόκειται, δηλαδή, για μια μέθοδο ισολογισμού, που μας επιτρέπει να δούμε το ζήτημα που έχει προκύψει από διαφορετικές οπτικές γωνίες και προοπτικές. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον (της κατάστασης, του οργανισμού, του ατόμου που αξιολογείται κτλ), ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον.

### Γ) Το Μοντέλο Συστηματικής Λήψης Αποφάσεων

Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην απλή λογική ότι η λήψη αποφάσεων είναι πιο αποτελεσματική, όταν ακολουθείται μια αντικειμενική, ορθολογιστική μεθοδολογία που είναι γνωστή σ' όλα τα μέλη και εφαρμόζεται συστηματικά (Σκουλάς, 2010). Τα βασικά στοιχεία της επίλυσης προβλημάτων είναι - όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα - τακτοποιημένα στα πλαίσια ενός κύκλου για να αποδοθεί η κυκλικότητα της διαδικασίας.

Σχήμα: το κυκλικό μοντέλο λήψης αποφάσεων



Το βασικό νόημα αυτής της κυκλικότητας είναι πως, αν ο ορισμός ενός προβλήματος δεν είναι ικανοποιητικός, είναι πιθανόν να οδηγήσει σε εσφαλμένες λύσεις. Είναι τότε απαραίτητο να επιστρέψουμε και να επαναλάβουμε τον ορισμό του προβλήματος. Αυτό

ισχύει για όλα τα στάδια της διαδικασίας. Επίσης, αν στο τέλος, η εφαρμογή της απόφασης δεν αποδώσει τα προσδοκούμενα αποτελέσματα, πρέπει να ξαναρχίσουμε από την αρχή. Ας εξετάσουμε τα βήματα ένα προς ένα:

### **1. Πληροφοριακά στοιχεία**

Η συγκέντρωση των σχετικών με το πρόβλημα αντικειμενικών πληροφοριακών στοιχείων είναι το θεμέλιο για την οικοδόμηση της σωστής λύσης. Σ' αυτό το στάδιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, είναι ανάγκη να περιοριστούμε μονάχα στα συγκεκριμένα, γνωστά, επιβεβαιωμένα πληροφοριακά στοιχεία, καταβάλλοντας, ταυτόχρονα, συνειδητή προσπάθεια να ελέγξουμε την ροπή - που είναι ανθρώπινο χαρακτηριστικό - να συμπληρώνουμε τα πληροφοριακά κενά, συχνά καταφεύγοντας σε αυθαίρετες υποθέσεις.

### **2. Ορισμός του προβλήματος**

Ο ορισμός πρέπει να διατυπώνεται όσο το δυνατό απλούστερα χωρίς γενικότητες, χωρίς αφηρημένη ορολογία και περίπλοκα λεκτικά σχήματα. Ένας καλός ορισμός πρέπει να απαντάει στο ερώτημα: 'τι θέλουμε να πετύχουμε;'

### **3. Συγκέντρωση ιδεών**

Αυτό είναι το κατ' εξοχήν δημιουργικό μέρος στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Τα μέλη της ομάδας ελεύθερα προτείνουν ιδέες που ενδεχομένως να απαντούν στο πρόβλημα.

### **4. Αξιολόγηση ιδεών**

Σ' αυτό το στάδιο, εξετάζονται κριτικά όλες οι ιδέες που υποβλήθηκαν και επιλέγονται μόνο αυτές που έχουν κάποια πιθανότητα επιτυχίας. Αυτό υπονοεί πως η ομάδα έχει τη δυνατότητα να κρίνει - από γνώση ή περασμένες εμπειρίες - ποιες είναι οι λύσεις με τη μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας.

### **5. Λήψη απόφασης**

Μετά από συζήτηση, πάνω στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι πιθανές λύσεις, επιλέγεται μία που συμφωνείται ότι έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας.

### **6. Εκτέλεση απόφασης**



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο  
ανάπτυξης και  
αποκατάστασης



Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Η εκτέλεση της απόφασης προϋποθέτει συντονισμό που θα εξασφαλίζει πως όσοι έχουν αναλάβει ευθύνες για εφαρμογή συγκεκριμένων σημείων της, έχουν κατανοήσει σωστά και προωθούν τη δουλειά τους. Θα πρέπει, επίσης, να εμπεριέχει ανάθεση συγκεκριμένων ενεργειών, καθηκόντων, σε συγκεκριμένα άτομα που αποδέχονται την ανάληψη της ευθύνης της διεκπεραίωσης τους και την ενημέρωση των μελών της ομάδας τα οποία έχουν ανάγκη να γνωρίζουν, και μάλιστα σε τακτά χρονικά διαστήματα την πορεία εφαρμογής. Κατά την εκτέλεση της απόφασης, με λίγα λόγια, η εστίαση γίνεται στο: ποιος, θα κάνει τι, πότε και με ποιον τρόπο θα το κάνει.

### **7. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων**

Μετά από την εκτέλεση οποιασδήποτε απόφασης, είναι απαραίτητο να γίνεται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ποσοτική και ποιοτική, και παραβολή με τις αρχικές προσδοκίες της ομάδας. Συχνά αυτό δεν είναι δυνατό παρά μετά την πάροδο ορισμένης χρονικής περιόδου. Κι αυτό όμως πρέπει να προκαθορίζεται και να γίνεται συστηματικά και όχι στην τύχη (εκ των προτέρων αξιολόγηση, κατά τη διάρκεια και εκ των υστέρων).

### **3.2.3 Οι ερωτήσεις, ως εργαλείο λήψης απόφασης**

Αφήνουμε λίγο πριν το τέλος της υποενότητας αυτής ένα πολύ σημαντικό ζήτημα, η συνεισφορά του οποίου κρίνεται αναγκαία στην επικοινωνία μεταξύ μελών με διαφορετικές εμπειρίες και πεποιθήσεις και κατ' επέκταση αναγκαία κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Πρόκειται για τη δυνατότητα έκφρασης και δημιουργικής συμμετοχής όλων των μελών της ομάδας, μια δυνατότητα που προσφέρεται, μόνο μέσα από ένα πλαίσιο ενθάρρυνσης παραγωγικών συζητήσεων και δέσμευσης σε δράσης. Το εργαλείο για τη δημιουργία ενός τέτοιου πλαισίου είναι οι ερωτήσεις.

Πρώτα απ' όλα, είναι αναγκαίο να επισημάνουμε ότι η χρήση των κατάλληλων ερωτήσεων μπορεί να αποτελέσει ένα πολύτιμο εργαλείο στα χέρια καθενός από εμάς και μπορεί να έχει εφαρμογή σε προσωπικό, κοινωνικό και ασφαλώς επαγγελματικό πλαίσιο. Ένας από τους πρώτους που ανέδειξε την αξία των κατάλληλων ερωτημάτων ήταν ο αθηναίος φιλόσοφος Σωκράτης (399 π.Χ.). Μέσω της μεθόδου του, της μαιευτικής, προσποιούμενος μια διαρκή άγνοια ο μεγάλος φιλόσοφος έκανε διαδοχικές ερωτήσεις στους συνομιλητές του μέχρι να τους οδηγήσει στην αλήθεια.

Τα **βασικότερα σημεία** που χρειάζεται να πληρούν οι αποτελεσματικές ερωτήσεις είναι τα εξής:

- να είναι σύντομες
- να εκφράζουν γνήσιο ενδιαφέρον
- να γίνονται την κατάλληλη ώρα
- να ευνοούν την ανάπτυξη επιγνώσεων των συνομιλητών
- να εστιάζουν στο πρόβλημα / θέμα που αντιμετωπίζει ο συνομιλητής

Πέρα από αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά, είναι χρήσιμο να γίνει μια αναφορά ανάμεσα στις **κλειστές** και **ανοικτές** ερωτήσεις. Με δυο λόγια, θα ορίζαμε ως **κλειστές** τις ερωτήσεις που μπορούν να απαντηθούν σχεδόν μονολεκτικά και χωρίς πολλά περιθώρια για ανάπτυξη της σκέψης, όπως συμβαίνει σε απαντήσεις που δίνονται με ένα *Ναι* ή ένα *Όχι*. Αντιθέτως, **ανοικτές** είναι οι ερωτήσεις που συνήθως ξεκινούν με λέξεις, όπως *τι, πώς, ποιος, ποια, με ποιο τρόπο, σε ποιο βαθμό, κατά πόσο* κτλ. και προσκαλούν τον συνομιλητή να σκεφτεί περισσότερο, να εξετάσει κριτικά τα δεδομένα, να γίνει ανοικτός σε άλλες ιδέες και προοπτικές, δηλαδή να διερευνήσει ουσιαστικά την πραγματικότητά του και τις διαθέσιμες επιλογές.

Ας δούμε παρακάτω μερικά συγκριτικά παραδείγματα κλειστών και ανοικτών ερωτήσεων και σκεφτείτε την επίδραση που οι δεύτερες μπορούν να προκαλέσουν!

<b>Κλειστές ερωτήσεις</b>	<b>Ανοικτές Ερωτήσεις</b>
Είναι αυτή μια καλή επιλογή για σένα;	Τι κάνει αυτή την επιλογή καλή για σένα;
Υπάρχουν άλλοι τρόποι για να ... ;	Ποιοι άλλοι τρόποι υπάρχουν για να ... ;
Επηρεάζει αυτό το θέμα τη ζωή σου;	Πώς αυτό το θέμα επηρεάζει τη ζωή σου;

### ***Είδη Ερωτήσεων***

Εντός των ανοικτών ερωτήσεων υπάρχουν πολλά και διαφορετικά είδη που μπορούν να αξιοποιηθούν ανάλογα με την κατάσταση. Μερικά από τα πιο χαρακτηριστικά είναι αυτά:

#### ***Διευκρίνιση***





- Τι εννοείς με ... ;
- Μπορείς να πεις περισσότερα για ... ;

#### *Εκτίμηση*

- Πώς σου φαίνεται, αν ... ;
- Πώς νιώθεις με το να ... ;

#### *Αναζήτηση επιλογών*

- Τι άλλο μπορείς να σκεφτείς;
- Ποιες άλλες εναλλακτικές βλέπεις;

#### *Εμπόδιο*

- Τι σε προβληματίζει;
- Τι σε εμποδίζει να ... ;

#### *Αξιολόγηση*

- Ποια ευκαιρία βλέπεις σε αυτό;
- Τι πιστεύεις ότι σημαίνει;

#### *Εφαρμογή*

- Τι χρειάζεται να κάνεις, ώστε να ...;
- Τι θα χρειαστείς ώστε να τα καταφέρεις;

#### *Αιτιολόγηση*

- Ποιοι παράγοντες είναι εκείνοι που επηρέασαν ... ;
- Ποιοι είναι οι λόγοι που ...;

Όπως φαίνεται από το δείγμα ερωτήσεων που παρουσιάστηκαν, αποφεύχθηκαν ερωτήσεις που ξεκινούν με το ‘γιατί’. Αυτό έγινε σκόπιμα, μιας και οι ερωτήσεις που ξεκινούν με το ‘γιατί’ μπορεί να παραπέμπουν σε μια στάση εξέτασης ή κριτικής και άρα να δημιουργήσουν μια άβολη κατάσταση σε ένα μέλος της ομάδας. Κλείνοντας, ας κρατήσουμε μερικές ιδέες για όποιον επιδιώκει να κάνει ερωτήσεις. Όπως λέει ο Clutterbuck (2013), οφείλει να αναρωτιέται και ο ίδιος:

1. Για ποιον γίνεται αυτή η ερώτηση;
2. Είναι έτοιμος αυτός που ερωτάται να ‘προκληθεί’ με αυτήν την ερώτηση;

3. Πότε είναι η κατάλληλη στιγμή για αυτήν την ερώτηση;

### 3.3 Δημιουργική συν-διαμόρφωση ενός Ομαδικού Πλάνου Δράσης

#### 3.3.1 Δημιουργώντας Ομαδικά Πλάνα Δράσης

Με βάση όσα έχουμε ήδη συζητήσει, είναι φανερό ότι ο δρόμος για την επιτυχία τόσο για κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά όσο και για όλους μαζί είναι μακρύς και οι προκλήσεις που όλοι χρειάζεται να ανταπεξέλθουν μεγάλες. Ουσιαστικά, το ζητούμενο σε κάθε ομαδική λειτουργία είναι να παραμεριστούν οι ατομικοί εγωισμοί και επιπρόσθετα να αναδειχτούν τα φυσικά ταλέντα και οι ξεχωριστές ικανότητες κάθε μέλους της ομάδας. Η σύνθεση αυτών των ικανοτήτων σε ένα παραγόμενο αποτέλεσμα είναι αυτό που θεωρείται προστιθέμενη αξία σε κάθε ομαδική δράση.

Για τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την υλοποίηση και την αξιολόγηση ενός ομαδικού πλάνου δράσης είναι απαραίτητο να έχουν γίνει αποδεκτά κάποια βασικά ζητήματα, όπως:

- ***Οι ρόλοι στην ομάδα***

Είναι διακριτοί; Έχουν γίνει αποδεκτοί;

- ***Οι αρμοδιότητες***

Ποιες είναι οι βασικές ενέργειες που απαιτούνται;

- ***Πόροι***

Ποιοι πόροι (υλικοί – ανθρώπινοι – οικονομικοί κτλ) είναι σημαντικοί;

- ***Χρονικοί περιορισμοί***

Ποιοι χρονικοί περιορισμοί υπάρχουν; Ποια είναι βασικά ορόσημα;

- ***Αξιολόγηση***

Πώς θα μετρηθεί η επιτυχία; Με άλλα λόγια πώς θα ξέρουμε ότι κάθε ενέργεια έχει επιφέρει το απαιτούμενο αποτέλεσμα;

## ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΔΡΑΣΗΣ

Προσπαθήστε να σκεφτείτε ένα **Στόχο** που θα θέλατε να έχει επιτευχθεί στο διάστημα του επομένου εξαμήνου. Μοιράστε ρόλους και αρμοδιότητες, καθορίστε τις ενέργειες, το χρονοδιάγραμμα και τους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη αυτού του στόχου και δημιουργήστε το δικό σας Ομαδικό Πλάνο Δράσης.

Τίτλος Smart Στόχου:	Χρόνος		Πόροι	Μέτρηση Αποτελέσματος	Plan B
	Πότε θα έχει ξεκινήσει;	Πότε θα έχει ολοκληρωθεί;	Τι πόροι χρειάζονται;	Πώς θα ξέρουμε ότι έχει επιτευχθεί η ενέργεια;	Τι θα κάνουμε, αν δεν επιτευχθεί;
<b>Ενέργεια 1:</b>  Ποιος την αναλαμβάνει;					
<b>Ενέργεια 2:</b>  Ποιος την αναλαμβάνει;					
<b>Ενέργεια 3:</b>  Ποιος την αναλαμβάνει;					



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο για την Ανάπτυξη

Ε.Π.  
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ**  
**ΔΗΜΟΣΙΟΥ**  
**ΤΟΜΕΑ**  
**ΤΟΜΕΑ**

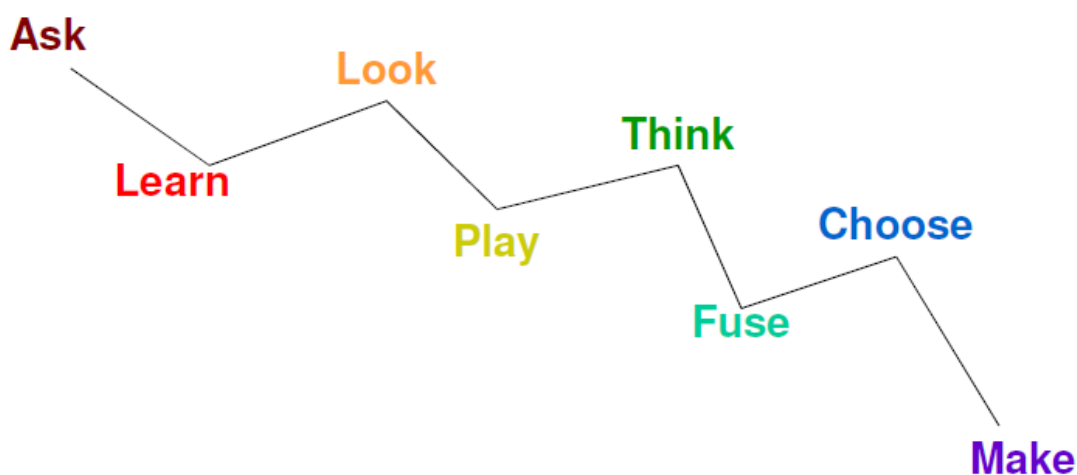


ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

### 3.3.2 Η αξία της Δημιουργικότητας στη δημιουργία Ομαδικών Πλάνων Δράσης

Με βάση ένα μοντέλο canvas που παρουσιάζουμε παρακάτω σας προσκαλούμε να αναδείξετε τα ιδιαίτερα σας χαρακτηριστικά και ικανότητες, να συνεργαστείτε εποικοδομητικά και να παράξετε ένα δημιουργικό αποτέλεσμα, δουλεύοντας την παρακάτω άσκηση και απαντώντας τις σχετικές ερωτήσεις. Το μοντέλο (Sawyer, 2013) που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδρομή 8 σταδίων, ως εξής:



Αναλυτικές οδηγίες για καθένα από τα βήματα αυτά, παρουσιάζονται με συγκεκριμένο τρόπο παρακάτω:

#### 1. ASK

##### Κάνουμε εύστοχες ερωτήσεις

- Όταν οι στόχοι δεν είναι ακόμα ξεκάθαροι ή/και οι συνθήκες δεν είναι καλά (καθ)ορισμένες
- Σε περίπου 10 ερωτήσεις, βρίσκουμε το μη λογικό, χαρτογραφούμε την ιδέα, αμφισβητούμε τις παραδοχές, απορρίπτουμε τη χειρότερη ιδέα

#### 2. LEARN

##### Είμαστε ανοικτοί στο να μάθουμε

- Είμαστε ανοικτοί σε νέες πηγές, σε νέα γνώση
- Αναστοχαζόμαστε, κοιτάζουμε πέραν αυτών που βλέπουμε, αναλογιζόμαστε τι μαθαίνουμε, είμαστε επίκαιροι

#### 3. LEARN

##### Δείχνουμε αναζωογονημένοι

- Είμαστε ανοικτοί σε εκπλήξεις, στο ασυνήθιστο και στο νέο
- Ασκούμε όλες τις αισθήσεις, εντοπίζουμε ευκαιρίες, καταγράφουμε ιδέες

#### 4. PLAY

##### Παίζουμε με τη φαντασία μας

- Επιτρέπουμε να εξερευνήσουμε αχαρτογράφητες περιοχές, διευνεμούμε το μέλλον, σκεφτόμαστε έξω από τα συνηθισμένα ή τετριμμένα (outside the box)

#### 5. THINK

##### Επιτρέπουμε σε νέες ιδέες να γεννηθούν

- Πολλές ιδέες θα «γεννήσουν» μερικές επιτυχημένες
- Ελεύθερος συσχετισμός ιδεών, αντίστροφες παραδοχές,

#### 6. FUSE

##### Συγχωνεύουμε ιδέες με ευφάνταστους συνδυασμούς

- Η δημιουργικότητα έρχεται από το να έχουμε πολλές ιδέες από τις οποίες μπορούμε να επιλέξουμε
- Συγχωνεύουμε φαινομενικά χαλαρές σχέσεις , δουλεύουμε πολλές ιδέες ταυτόχρονα, χρησιμοποιούμε μεταφορές,

#### 7. CHOOSE

##### Επιλέγουμε τις καλύτερες ιδέες

- Επιλέγουμε τα κατάλληλα κριτήρια για τις επιλογές μας
- Ορίζουμε τι είναι πολύ καλό, υπέρ/ κατά, ποια είναι η χειρότερη κατάσταση, παίζουμε τον ‘συνήγορο του διαβόλου’

#### 8. MAKE

##### Τις κάνουμε πράξη

- Αναπαριστούμε τις ιδέες μας σε φυσική μορφή (σχέδιο, κατασκευή)

### Ομαδική Άσκηση

Ο Δήμος σας ανέθεσε να φτιάξετε το σχέδιο του νέου ΚΕΠ (το οποίο θα βρίσκεται σε ένα χώρο διπλάσιο του σημερινού) που θα περιλαμβάνει και το Κέντρο Κοινότητας, τον βασικό «πυρήνα» διευρυμένων υπηρεσιών μιας στάσης, με εξατομικευμένη προσέγγιση του πολίτη για την καθολική εφαρμογή του Κοινωνικού Εισοδήματος Αλληλεγγύης, την αντιμετώπιση της ανθρωπιστικής κρίσης, την εφαρμογή ενεργητικών πολιτικών

απασχόλησης και την φιλοξενία χώρου πειραματισμού νέων ανθρώπων σε καινοτόμες ιδέες μαζί με άλλους ανθρώπους με παρόμοια ενδιαφέροντα.

Ο Δήμος επιθυμεί ο χώρος να εκφράζει μια νέα ανοικτή σχέση κράτους – πολίτη με σεβασμό, αποτελεσματικότητα και διαφάνεια. Το πρωτότυπο σχέδιο που θα φτιάξετε, πρέπει να έχει διακριτά χαρακτηριστικά τα οποία αναδεικνύουν τη φιλικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, πρέπει να είναι εργονομικός και άνετος στην εσωτερική μετακίνηση ώστε εμπειρία των εξυπηρετούμενων να είναι εξαιρετικά θετική, πρωτόγνωρη για το δημόσιο χώρο

Με τις προβλεφθείσες προσλήψεις ο αριθμός των εργαζόμενων θα φτάσει στις 8 θέσεις εργασίας.

1. Με τους διαθέσιμους πόρους, φτιάξτε ένα «πρωτότυπο» ένα σχέδιο του νέου τύπου ΚΕΠ (πχ. μια κάτοψη με τις ροές, τους χώρους εργασίας, τις υπηρεσίες, το περιβάλλον, ) αναπτύσσοντας οργανικά και συνεργατικά το νέο χώρο.
2. Χρησιμοποιείτε τα 8 βήματα για τη δημιουργία του σχεδίου, ενώ μπορείτε, εφόσον το επιθυμείτε, να πάρετε πρόσθετες ιδέες και από το Team Canvas που θα βρείτε στην επόμενη σελίδα.
3. Συμπληρώστε συνοπτικά χάρτη της ομάδας σας και να είστε έτοιμοι να τον παρουσιάσετε.
4. Συζητήστε πώς φτάσατε στο αποτέλεσμα, με ποιους ρόλους, πως λαμβάνονταν οι αποφάσεις, πώς αναδύονταν οι ιδέες πώς γίνονταν οι τελικές επιλογές της ομάδας;
5. Συζητήστε επίσης τι άλλο σας έκανε εντύπωση από την αρχή μέχρι το τέλος αυτής της άσκησης;
6. Αφού ολοκληρώσετε τη διαδικασία, μπορείτε να μεταβείτε στην υποενότητα 4.2.3 να δείτε πώς η δραστηριότητα αυτή έλαβε μορφή σε πραγματικό χρόνο σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ΙΝΕΠ στο ΕΚΔΔΑ.

# Team Canvas

<p><b>ΑΝΘΡΩΠΟΙ &amp; ΡΟΛΟΙ</b></p> <p>Ονόματα μελών Ρόλοι στην ομάδα</p>	<p><b>ΟΜΑΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ</b></p> <p>Τι θέλουμε να πετύχουμε ως ομάδα; Ποιος είναι ένας εφικτός, μετρήσιμος και χρονικά προσδιορισμένος στόχος μας;</p>	<p><b>ECO EGO ΑΞΙΕΣ</b></p> <p>Τι αντιπροσωπεύουμε ως αξίες; Ποιες είναι οι αρχές που μας εμπνέουν και οδηγούν; Ποιες αξίες θέλουμε να είναι στον πυρήνα της ομάδας μας;</p>	<p><b>ΚΑΝΟΝΕΣ &amp; ΔΡΑΣΕΙΣ</b></p> <p>Ποιους κανόνες θα βάλουμε τελειώνοντας αυτή την ενότητα; Πως θα επικοινωνούμε και κρατιόμαστε ενήμεροι για όλα όσα συμβαίνουν; Πώς λαμβάνουμε αποφάσεις; Πώς εκτελούμε και αξιολογούμε ότι</p>
<p>Όνομα Ομάδας</p>	<p><b>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ</b></p> <p>Ποιοι είναι οι προσωπικοί μας στόχοι; Υπάρχουν προσωπικές ατζέντες, στόχοι που θέλουμε να μοιραστούμε;</p>	<p><b>ΑΝΑΓΚΕΣ &amp; ΠΡΟΣΛΟΚΙΕΣ</b></p> <p>Τι χρειάζεται ο καθένας για να πετύχει; Τι θέλουμε από την ομάδα για να δράσουμε καλύτερα ως άτομα;</p>	
<p><b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ &amp; ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b></p> <p>Ποιες δεξιότητες έχουμε που θα μας βοηθήσουν να καταφέρουμε τον στόχο μας; Ποιες διαπροσωπικές και κοινωνικές (soft) δεξιότητες έχουμε; <i>Σε τι είμαστε καλοί και ατομικά και ως ομάδα</i></p>		<p><b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ &amp; ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΟΤΗΤΕΣ</b></p> <p>Ποιες αδυναμίες έχουμε, ατομικά και ως ομάδα; Τι θα έπρεπε να γνωρίζουν τα λοιπά μέλη της ομάδας, για εμάς;; <i>Ποιες δυσκολίες ή ευπρόσδοκα είναι πιθανόν να συναντήσουμε στο μέλλον</i></p>	

## Ενότητα 4: Λειτουργικές συμπεριφορές στην ομάδα που ενθαρρύνουν την μάθηση και συνεργασία

*«Μια αποτελεσματική κοινότητα είναι ένας ζωντανός οργανισμός που χρειάζεται φροντίδα. Η ανταμοιβή για αυτή την φροντίδα μπορεί να είναι μια σειρά από μικρά θαύματα στον τομέα της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, του σεβασμού και της αλλαγής.»<sup>3</sup>*

### Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Μια ομάδα είναι ένα ζωντανό σύνολο που ξεπερνά το άθροισμα των μελών του. Βασικός στόχος της υποενότητας είναι η κατανόηση της «ομάδας ως όλον» η οποία εστιάζει στις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των υποκειμένων και του περιβάλλοντος. Το πνεύμα ομαδικότητας που χαρακτηρίζει τις λειτουργικές ομάδες δεν βρίσκεται στον βαθμό ομοιότητας ή διαφορετικότητας των μελών μιας ομάδας αλλά στη διαλεκτική σχέση μεταξύ ατόμου και ομάδας, στην ποιότητα των διαδράσεων των μελών μιας ομάδας. Η σημασία της σχέσης μεταξύ ατόμου και ομάδας, μεταξύ ατομικού και συλλογικού/κοινωνικού αποτελεί τον πυρήνα της υποενότητας. Ακόμη, οι πολλαπλοί ρόλοι που τα άτομα καλούνται να συνδυάσουν εντός και εκτός ομάδας, σε σχέση με άλλα μέλη και με το περιβάλλον, καθώς και οι τρόποι δημιουργικής επίλυσης συγκρούσεων και διαφορών συναποτελούν στοιχεία που αναπτύσσονται στην υποενότητα με στόχο την καλύτερη κατανόηση της ομάδας ως «ζωντανού οργανισμού».

### Λέξεις-Κλειδιά

Ομάδα ως όλον

Αλληλόδραση

Ομαδικότητα

Διαφορετικότητα

Πολλαπλοί ρόλοι

Συν-δημιουργική επίλυση διαφορών

Ομαδικότητα

---

<sup>3</sup> Claire Denney Stratford, «Αντίληψη Gestalt και Θεραπευτική Κοινότητα», σελ. 430, στο E. Nevis (επιμ.), Θεραπεία Gestalt. Θεωρία και Εφαρμογές, εκδ. Διόπτρα, 2007



Ρόλοι

Διευκόλυνση (facilitation)

Συντονισμός

Ημερήσια διάταξη συνάντησης ομάδας

Ενεργητική ακρόαση

Μη λεκτική επικοινωνία

#### 4.1 Το στέλεχος ως μέλος (διαφορετικών) ομάδων

##### ***Η έννοια της «πρωτογενούς ομάδας»***

Οι άνθρωποι, πριν οργανωθούν σε ομάδες διάφορων τύπων και πριν συσταθούν σε κοινωνικό σώμα ανήκουν σε *πρωτογενείς ομάδες* οι οποίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της κοινωνικής συμπεριφοράς τους. Αυτή η παραδοχή ανάγεται, αφενός, στην φροϋδική ψυχολογική προσέγγιση για την κατανόηση της συμπεριφοράς του ατόμου (η οικογένεια ως πυρήνας επεξήγησης της κοινωνικής συμπεριφοράς), αφετέρου και υπό άλλη προσέγγιση, στην κοινωνιολογία που αναπτύχθηκε από τον αμερικανό Charles Horton Cooley. Ο τελευταίος επισημαίνει ότι η έννοια του «εαυτού» είναι κοινωνική και εισάγει τον όρο «πρωτογενής ομάδα» [*primary group*] για να ονομάσει τις μικρής κλίμακας ομάδες που χαρακτηρίζονται από διαπροσωπικές σχέσεις, στενούς συναισθηματικούς δεσμούς και συνεργασίες, καθώς και κοινό υπόβαθρο εμπειριών. Τέτοιες ομάδες είναι η οικογένεια, οι παιδικοί φίλοι, θρησκευτικές κοινότητες, κλπ.). Επίσης, οι εν λόγω ομάδες χαρακτηρίζονται ως πρωτογενείς επειδή αποτελούν τη βάση της συγκρότησης της κοινωνικής φυσιογνωμίας, των πεποιθήσεων και των αξιών του ατόμου (πρβλ. Cooley, 1909). Αντίστοιχα, οι δευτερογενείς ομάδες δημιουργούνται με επιλογή του ατόμου στην πορεία της ζωής του ώστε να εκπληρωθούν στόχοι, να ολοκληρωθεί κάποιο έργο ή κάποιες δραστηριότητες, να εκφραστούν κάποια ενδιαφέροντα, κλπ. (π.χ. επαγγελματικοί σύλλογοι).

Ο Cooley μιλά για την κατασκευή του «εγώ», του υποκειμένου ως μιας ιδιαίτερης και μοναδικής εμπειρίας που μεταφράζει την ιστορία της ζωής του ατόμου και που, παράλληλα, είναι εγγεγραμμένη στο πλαίσιο μιας κοινωνίας. Σε αυτή την θεώρηση άτομο και κοινωνία αποτελούν ένα όλον, το ένα είναι αλληλένδετο με το άλλο και δεν μπορεί το

ένα να υπάρξει δίχως το άλλο. Για τον Cooley, οι κοινωνία και οι κοινωνικές σχέσεις είναι ένα συνεχές πείραμα.

Σε αυτό το μήκος κύματος κινείται και ο Robert Erza Park του οποίου το έργο είναι ευρέως γνωστό σε ό,τι αφορά την συλλογική συμπεριφορά στο περιβάλλον της πόλης και τις διαφυλετικές σχέσεις, λιγότερο, ωστόσο, σε ό,τι αφορά την κοινωνική ψυχολογία, την συγκρότηση του «εγώ» μέσα από την οργάνωση ρόλων τους οποίους υποδύεται το άτομο και τους δεσμούς μεταξύ ατομικών και κοινωνικών δομών. Ο Park (1921) εξετάζει ένα «δίκτυο ζωής» [*web of life*] των ανθρώπων οργανωμένοι σε κοινότητες μέσα στο οποίο ανταγωνισμός και επικοινωνία, μολονότι αποτελούν αποκλίνουσες κοινωνικές λειτουργίες, ωστόσο συμπληρώνουν η μία την άλλη.

Ας σημειωθεί, άλλωστε, ότι στενοί συναισθηματικοί δεσμοί δεν σημαίνει ότι όλα είναι αρμονικά υπό τον αστερισμό της αγάπης. Οι συγκρούσεις είναι μέρος της ζωής μιας ομάδας. Ένα ψέμα στο οποίο εγκλωβιζόμαστε είναι να θεωρήσουμε ότι η ζωή μιας καλής ομάδας δεν εμφανίζει ποτέ συγκρούσεις. Κοινωνία ή κοινότητα δεν συνιστά μόνο ότι μας ενώνει αλλά και ότι μας διαφοροποιεί και μας χωρίζει.

#### **4.1.1 Η έννοια της ομαδικότητας**

Καθώς προχωρούμε στην εξέταση του πεδίου της δυναμικής της ομάδας, ένα εύλογο ερώτημα που ανακύπτει είναι το «γιατί;». Ποια είναι η αναγκαιότητα της ομάδας; Τι εξυπηρετεί η ανάγκη για ομαδικότητα, ή καλύτερα, για την καλλιέργεια ενός ομαδικού πνεύματος; Τι σημαίνει η *ανάγκη του ανήκειν*; (πρβλ. Μαρούδα-Χατζούλη, 2014). Αν σημείο εκκίνησης μας είναι ο ορισμός του Kurt Lewin για τις ομάδες ως «συλλογικούς σχηματισμούς ατόμων σε αλληλεπίδραση», τότε γίνεται αντιληπτό ότι δεν αρκούν από μόνα τους ούτε το συνθετικό στοιχείο «συλλογικός σχηματισμός», ούτε τα «άτομα» για να περιγράψουν την έννοια -αλλά και την εμπειρία- της ομάδας. Με άλλα λόγια, η λέξη – κλειδί εδώ είναι η έννοια της *αλληλεπίδρασης*. Ας υπενθυμίσουμε το αυτονόητο, όσο και βασικό: «το να είναι κανείς μέλος μιας ομάδας σημαίνει ότι βρίσκεται *μαζί* με άλλους» (Douglas, 1997: 51). Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην προηγούμενη ενότητα «μια ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων τα οποία συναντώνται για μια χρονική περίοδο και αναπτύσσουν ένα σταθερό πρότυπο σχέσεων οι οποίες τους επιτρέπουν να ανακαλύψουν και να χρησιμοποιήσουν τις πιθανές και υπάρχουσες πηγές ενέργειας, τόσο συλλογικά όσο και ατομικά, που είναι διαθέσιμες». (Douglas, 1997: 53).

Συνεπώς, η κατανόηση της «ομάδας ως όλον» (Μαρούδα-Χατζούλη, 2014: 71-79) στηρίζεται στην παραδοχή ότι η ομάδα αποτελεί μία ξεχωριστή οντότητα, είναι, δηλαδή, κάτι παραπάνω από τα μέλη που την απαρτίζουν, κάτι που υποστηρίζει ο Lewin (1951) στο έργο του για τη θεωρία πεδίου (field theory) η οποία εστιάζει στις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των υποκειμένων και του περιβάλλοντος. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, το πνεύμα ομαδικότητας δεν βρίσκεται στον βαθμό ομοιότητας ή διαφορετικότητας των μελών μιας ομάδας αλλά στη διαλεκτική σχέση μεταξύ ατόμου και ομάδας, στην ποιότητα των διαδράσεων των μελών μιας ομάδας. Η σημασία της *σχέσης* μεταξύ ατόμου και ομάδας, μεταξύ ατομικού και συλλογικού/κοινωνικού αναδεικνύεται και στην εκτεταμένη χρήση της προερχόμενης από την ψυχολογία θεωρίας Gestalt, έτσι όπως αναπτύχθηκε από τον γερμανό ψυχολόγο Fritz Perls (1973): μία οντότητα Gestalt (συναποτελούμενη από τη *μορφή* και το *φόντο*) είναι κάτι ευρύτερο από το άθροισμα των μερών της. Για να κατανοήσουμε κάποιον, ένα γεγονός ή μία κατάσταση χρειάζεται να συνυπολογίσουμε όλα τα στοιχεία ξεχωριστά και το συνολικό πλαίσιο τα οποία απαρτίζουν τη συγκεκριμένη *μορφή* σε μία δεδομένη στιγμή (*εδώ και τώρα*). Ανάλογα με την οπτική που υιοθετούμε ως παρατηρητές/αναλυτές μίας κατάστασης, το άτομο και η ομάδα ή το ευρύτερο περιβάλλον, μπορούν να αποτελούν το ένα τη μορφή, αλλά και το φόντο, του άλλου. Σε κάθε περίπτωση, η σημασία της σχέσης, της αλληλεπίδρασης και της αλληλεξάρτησης είναι σημαντική στην πορεία επίγνωσης της κατάστασης, η οποία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάληψη δράσης και αλλαγής. Το να θεωρήσουμε την ομάδα ως όλον, αλλιώς ως σύστημα, σημαίνει ότι κάθε αλλαγή σ'ένα μέρος του συστήματος επηρεάζει και αναδιαμορφώνει όλο το σύστημα (το «όλον»). Για τον λόγο αυτό, όπως έχουμε εξηγήσει, «η μελέτη κάθε μονάδας κοινωνικής οργάνωσης πρέπει εν τέλει να οδηγεί σε μία ανάλυση της αλληλεπίδρασης των στοιχείων της» (Goffman, 1996: 61).

#### **4.2.2 Ανομοιογένεια και διαφορετικότητα (μέσα στην ομάδα)**

Στο δεδομένο ιστορικο-κοινωνικό πλαίσιο που μας περιβάλλει οι παραπάνω λέξεις έχουν συνήθως αρνητικό πρόσημο. Αν όμως σκεφτούμε «εκτός κάδρου» και επανανοηματοδοτήσουμε τις έννοιες αυτές ενδεχομένως να αποφανθούμε ότι «η προφανής ομοιότητα μπορεί να είναι το θεμέλιο πολλών ομάδων, αλλά η ομολογημένη διαφορά εμπλουτίζει περισσότερο την ομάδα» (Douglas, 1997: 121). Το λειτουργικό στοιχείο της ομάδας, εκείνο που την κρατά σε εγρήγορση και ζωντανή δεν είναι τόσο οι

ομοιότητες όσο οι διαφορές μεταξύ των μελών. Όταν οι διαφορές μπορούν να εκφραστούν στην ομάδα, μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών, τότε μπορούν να απελευθερώσουν πηγές ενέργειας. Γίνεται κατανοητό ότι εκείνο που συνιστά αντικείμενο προς διαπραγμάτευση μέσα στην ομάδα δεν είναι τόσο η διαφορά αυτή καθαυτή, όσο η αντίληψη της διαφοράς που τα μέλη μιας ομάδας υιοθετούν και η οποία ενδεχομένως να οδηγεί σε επιθετικές, προστατευτικές ή αμυντικές συμπεριφορές, σε νοητικές κατασκευές, στερεότυπα. Ο τρόπος που μαθαίνουμε να «βλέπουμε» τις καταστάσεις διαμορφώνει και την αντίληψη του κόσμου που βιώνουμε.

Ορισμένες από τις πηγές των διαφορών που μπορεί να συναντήσουμε μέσα στις ομάδες είναι (με βάση την κατηγοριοποίηση του Douglas, 1997: 152-165):

#### *Το υπόβαθρο*

Με τον όρο υπόβαθρο νοούνται όλες οι συνιστώσες του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ένας άνθρωπος μεγαλώνει και ζει, όπως η οικογένεια, η ανατροφή, η εκπαίδευση, οι εμπειρίες τα οποία συνδιαμορφώνουν πρότυπα συμπεριφοράς, πεποιθήσεις, στάσεις και προσδοκίες. Αν θεωρήσουμε ότι μια διαφορετική συμπεριφορά δεν αντλεί πάντα και μόνο τα αίτιά της στην ιδιαίτερη ιδιοσυγκρασία του ατόμου που την εκδηλώνει αλλά στο περιβάλλον στο οποίο διαμορφώθηκε ως οντότητα, τότε ανοίγει ο δρόμος για την καλύτερη κατανόηση των διαφορετικών αντιδράσεων μέσα σε μια ομάδα και για τον τρόπο διαχείρισής τους.

#### *Ο πολιτισμός*

Η έννοια του πολιτισμού, περισσότερο συγκεκριμένη από εκείνη του υπόβαθρου, θεωρείται ως σημαντική πηγή διαφορών μεταξύ των ανθρώπων και των κοινωνικών συνόλων. Ως πολιτισμό εννοούμε την ύπαρξη μιας κοινής γλώσσας, ενός κοινού τρόπου αντίληψης και θεώρησης του κόσμου (βλ. για παράδειγμα την έννοια του χρόνου σε διάφορους πολιτισμούς), ορισμένων συμβόλων ή τελετουργιών, συμβάσεων και άτυπων κανόνων, κοινών αρχών και συνόλου αξιών, κλπ. τα οποία μοιράζεται ένα ευρύ σύνολο ανθρώπων. (βλ. Douglas, 1997: 154)

#### *Η φυλή*

Εννοούμε τις πληθυσμιακές ομάδες ανθρώπων με κοινή καταγωγή και κοινά γενετικά χαρακτηριστικά, κοινά γνωρίσματα και κοινό τρόπο ζωής. Οι φυλετικές διαφορές είναι συχνά εμφανείς. Κάτι τέτοιο μπορεί να είναι από μόνο του μία παγίδα, εάν θεωρήσουμε

ότι «βλέπουμε» μία ουσιαστική διαφορά (πχ. στον τρόπο σκέψης, δράσης, αντίληψης) εκεί που υπάρχει μία διαφορά στην εμφάνιση (πχ. χρώμα δέρματος).

#### *Οι πεποιθήσεις*

Ως το σύνολο των προτύπων συμπεριφορών και σκέψης τα οποία έχουν διαμορφωθεί από το πολιτισμικό υπόβαθρο των ατόμων.

#### *Η εξουσία*

Τα κοινωνικά σύνολα, οι κοινωνίες οργανώνονται με βάση την κατανομή (τυπικά και άτυπα) εξουσίας σε διαφορετικά επίπεδα (πολιτικό, οικονομικό, πνευματικό, νομικό, κλπ...) σε ορισμένα μέλη της, με σκοπό την συνοχή και την τήρηση κανόνων και συμβάσεων. Η εξουσία, ως δομικό χαρακτηριστικό των κοινωνικών οργανώσεων γεννά πολυεπίπεδες διαφορές μεταξύ εκείνων που ασκούν εξουσία και εκείνων που υποτάσσονται σε αυτή.

#### *Το φύλο*

Το φύλο ή, πιο ορθά, η κοινωνική κατασκευή του, αποτελεί βασικό κριτήριο αντίληψης του κοινωνικού κόσμου και της λειτουργίας του (η λειτουργία της γλώσσας είναι κατεξοχήν παραδειγματική όσον αφορά τη δημιουργία ενός κανονιστικού μοντέλου [*norme*] και τη διαφοροποίηση από αυτό). Η ταξινόμηση -και η κατανόηση- του κόσμου με βάση τη διχοτομία “θηλυκό/αρσενικό” σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής (οικογένεια και κατανομή καθημερινών εργασιών, σχολείο, εργασιακοί τομείς, ένταξη στη δημόσια ή πολιτική σφαίρα...) λειτουργεί ως συμβολικός κώδικας, ο οποίος παράγει κανόνες που σημασιοδοτούν όλες τις στιγμές της ζωής μας.

#### *Οι προσδοκίες*

Πρόκειται για την απόκλιση μεταξύ του *ορίζοντα προσδοκίας* των ατόμων και της πραγματικότητας. Οι εκφρασμένες ή κρυφές προσδοκίες και υποθέσεις τις οποίες κάνουμε για το τι θεωρείται αποδεκτό, σωστό, επιτρεπτό, επιθυμητό, κατάλληλο και οι οποίες επηρεάζονται από προηγούμενες νοητικές κατασκευές και νόρμες.

#### *Η ηλικία*

Και σ' αυτή την περίπτωση οι διαφορές ανάμεσα σε ηλικιακές ομάδες που απαρτίζουν ένα σύνολο ατόμων ή μία κοινωνική οργάνωση μπορεί να αποτελέσουν πηγή νοητικών κατασκευών ή προσδοκιών σχετικά με τις αντιλήψεις, την αναμενόμενη συμπεριφορά ή τους ρόλους που αποδίδονται στα μέλη μιας ομάδας.

Η πρόκληση με την οποία έρχονται οι ομάδες ως ζωντανοί οργανισμοί είναι να «δουν», να ερμηνεύσουν με διαφορετική ματιά, υπό ένα νέο πρίσμα, τις διαφορές που υπάρχουν ώστε οι διαφορές αυτές να θεωρηθούν ως πηγές ενέργειας προς αξιοποίηση και όχι ως πηγές διακρίσεων. Με άλλα λόγια, η διαφορετικότητα των ατόμων χρειάζεται να βιωθεί ως ένα πλεονέκτημα, ως ένα στοιχείο που συμβάλλει στη συμπληρωματικότητα των μελών της ομάδας.

### ***Web of life – Η ζωή-δίκτυο***

#### **Ατομική δραστηριότητα (25')**

Σκεφτείτε και καταγράψτε τις διαφορετικές ομάδες στις οποίες ανήκετε (οικογένεια, εργασία, φιλικό περιβάλλον, αθλητική οργάνωση, πολιτιστικός σύλλογος, κλπ...). Σκεφτείτε τυχόν διασυνδέσεις ανάμεσα στις ομάδες, εφόσον υπάρχουν. Στη συνέχεια απεικονίστε στο χαρτί τον εαυτό σας και τις ομάδες στις οποίες συμμετέχετε με τη μορφή σχεδιαγράμματος όπως εσείς το φαντάζεστε.

#### **Ομαδική δραστηριότητα**

Αφού έχει ολοκληρωθεί η πρώτη φάση της δραστηριότητας δουλεύουμε σε 'ζευγάρια'. Ο/Η συνάδελφος μας αναλαμβάνει να παρουσιάσει όπως εννοεί το 'δίκτυο ζωής' μας σε όλη την ομάδα. Αντίστοιχα, το ίδιο κάνετε κι εσείς. Στη συνέχεια, σχολιάζετε εσείς τη δική σας απεικόνιση. Ακολουθεί συζήτηση με όλα τα μέλη της ομάδας.

### **4.1.3 Ηγεσία: απαραίτητο «καλό» ή «απαραίτητο κακό»;**

Τι είναι τελικά η ηγεσία; Οι ορισμοί της έννοιας είναι αμέτρητοι, ωστόσο υπάρχει μία γενική συναίνεση η οποία εξελίσσεται μέσα στο χρόνο για το τι συνιστά και τι δεν συνιστά η ηγεσία. Σε γενικές γραμμές, γίνεται αποδεκτό ότι η ηγεσία αποτελεί μία διαδικασία κοινωνικής επιρροής, η οποία αναγνωρίζεται από το υπόλοιπο κοινωνικό

σύνολο ή ομάδα ως τέτοια. Ο ηγέτης χρειάζεται να αναγνωριστεί και να γίνει αποδεκτός ως ηγέτης από τα μέλη της ομάδας ή κοινωνικής οργάνωσης, ως αξιόπιστος εκφραστής της συγκεκριμένης εξουσίας. Αυτό συνεπάγεται ότι ο ηγέτης μιας ομάδας και τα μέλη της είτε υπάρχουν μαζί ή δεν υπάρχουν καθόλου (Rothwell, 2010: 147). Βρίσκονται σε απόλυτη αλληλεξάρτηση και αμοιβαία επιρροή και χρειάζεται να λειτουργούν συμπληρωματικά ώστε η δράση τους να είναι αποτελεσματική. Μία από τις ευθύνες του ηγέτη είναι οι αποφάσεις σχετικά με τη διανομή των ρόλων μέσα στην ομάδα. Μία σύγχρονη αντίληψη της ηγεσίας που τείνει προς την ιδέα της *ηθικής ηγεσίας* είναι εκείνη που ενσωματώνει την έννοια της «υπηρεσίας». Επομένως, ο *ηθικός* ηγέτης είναι εκείνος που θέτει τον ρόλο και τη θέση του στην υπηρεσία των άλλων (*servant leader*) και, συγκεκριμένα, των μελών της ομάδας. Χαρακτηρίζεται από αυξημένη ικανότητα επικοινωνίας και ενθαρρύνει ένα συνεργατικό κλίμα.

#### **Βασικοί στόχοι ηγετών (Douglas, 1997: 234)**

1. Να αναγνωρίζουν την πολυπλοκότητα του ομαδικού έργου
2. Να κατανοούν τον εαυτό τους, τη θέση τους και αυτό που πρέπει να κάνουν
3. Η αποτελεσματικότητα είναι το μόνο κριτήριο με το οποίο κρίνονται οι αρχηγοί και οφείλει να συμβαδίζει με τους γενικότερους στόχους της ομάδας.
4. Να είναι γνώστες και ευαισθητοποιημένοι στο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η ομάδα.
5. Να ξεχωρίζουν τις προσωπικές επιθέσεις από τη γενική δυσαρέσκεια για τις επιδόσεις της ομάδας.
6. Να τα καταφέρνουν με την απόκτηση ισχύος.
7. Να αναπτύσσουν επικοινωνιακές ικανότητες και να έχουν αίσθηση του χρόνου και της κατάλληλης στιγμής.

#### **4.1.4 Οι ρόλοι που επιλέγουμε: όχι απλά ένα παιχνίδι ρόλων**

Η προσωπική, αλλά και η κοινωνική ταυτότητα είναι αποτέλεσμα κοινωνικής κατασκευής. Η ταυτότητα του ατόμου εκλαμβάνεται «ως συνάρτηση, ως προϊόν του συνόλου των ρόλων που κάθε άτομο αναλαμβάνει να ερμηνεύσει και των πολλαπλών εαυτών-απόρροια των ρόλων- που έχει» (Μακρυγιώτη, εισαγωγή στο Goffman, 1996: 31).

Σε επίπεδο ομάδας, είδαμε ότι οι κανόνες (νόρμες) και οι ρόλοι αποτελούν δομικά στοιχεία των ομάδων. Σε ό,τι αφορά τις νόρμες, πρόκειται για «κανόνες με την ευρεία έννοια του όρου οι οποίοι υποδεικνύουν την ‘κατάλληλη συμπεριφορά’ για όλα τα μέλη μιας ομάδας, ενώ οι ρόλοι ανταποκρίνονται σε ιδιαίτερες αναμενόμενες συμπεριφορές από συγκεκριμένα μέλη της» (Rothwell, 2010: 136). Οι προσδοκίες που απορρέουν από την άσκηση ενός ρόλου καθώς και η ερμηνεία του ρόλου αποτελούν αντικείμενα διαπραγμάτευσης που επηρεάζουν την λειτουργία της ομάδας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στην ιστορία της κοινωνικής ψυχολογίας σχετικά με την υιοθέτηση ρόλων αποτελεί το πείραμα της φυλακής Stanford από τον ψυχολόγο Philip Zimbardo σχετικά με τις επιπτώσεις στη συμπεριφορά των ανθρώπων ανάλογα με την άσκηση ενός συγκεκριμένου ρόλου (δεσμοφύλακα-κρατούμενου).

Ο καθένας μας καλείται στη διάρκεια της ζωής του να αναλάβει πολλούς και διαφορετικούς ρόλους διαδοχικά, αλλά και ταυτόχρονα μέσα σε διαφορετικές ομάδες (μέσα στην οικογένεια, στο εργασιακό περιβάλλον, στις κοινωνικές συνενυρέσεις, κλπ.). Πολλές φορές μάλιστα, αυτή η «ταυτόχρονη πολλαπλότητα εαυτών» (Goffman, 1996: 240), ήτοι οι ρόλοι που έχουμε σε διαφορετικές ομάδες ενδέχεται να έρχονται σε σύγκρουση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η σύγκρουση μεταξύ του ρόλου του γονέα με εκείνον που το υποκείμενο έχει στο εργασιακό περιβάλλον του. Ορισμένοι ρόλοι μας επηρεάζουν περισσότερο από άλλους. Ο ρόλος εκείνος που είναι πιο σημαντικός για εμάς είναι συνήθως εκείνος που μας επηρεάζει στην επιλογή μας ανάμεσα σε δύο ρόλους που έρχονται σε σύγκρουση. Σε αυτή τη διαδικασία, οι προσδοκίες σχετικά με έναν ρόλο και η αντίληψη της αξίας, του κύρους, της επιρροής, του status ή του στίγματος που αποδίδονται από το υποκείμενο και από την ομάδα σε ένα ρόλο επιδρούν σημαντικά στις αποφάσεις μας (Rothwell, 2010: 141).

Όπως σημειώνει ο Goffman (1996: 172), «το άτομο ερμηνεύει εν πολλοίς το ρόλο του μέσα από έναν κύκλο κοινωνικών περιστάσεων στις οποίες βρίσκεται πρόσωπο με πρόσωπο με εν *ρόλω άλλους* [role others]». Αλλού επισημαίνει ότι «όταν ένα άτομο εμφανίζεται σε μία συγκεκριμένη θέση, γίνεται ο άνθρωπος που η θέση του επιτρέπει και τον υποχρεώνει να είναι» (Goffman, 1996: 192). Εδώ χρειάζεται να σημειωθεί ότι βασική μονάδα ανάλυσης και παρατήρησης της συμπεριφοράς δεν αποτελεί το άτομο αλλά το άτομο που υποδύεται μια δεσμίδα πολλαπλών ρόλων οι οποίοι θα μπορούσαν να θεωρηθούν άλλοτε ως ομόκεντροι και άλλοτε ως τεμνόμενοι κύκλοι. Ακόμη, η ανάληψη και εκτέλεση ενός ρόλου αποτελεί μία λίγο έως πολύ ρευστή διαδικασία. Η ταυτόχρονη



πολλαπλότητα εαυτών ενός ατόμου, οι οργανωτικοί ρόλοι του, οι διάχυτοι ρόλοι του, το ίδιο το σύστημα στο οποίο δραστηριοποιείται επιτρέπουν και προκαλούν εκδηλώσεις απόστασης από τον ρόλο οι οποίες είναι εξίσου σημαντικές όσο και τα καθήκοντα του ρόλου, αποτελούν μέρος του ρόλου. Η έννοια της απόστασης από τον ρόλο μας επιτρέπει να κατανοήσουμε έναν τύπο απόκλισης ανάμεσα στην υποχρέωση και την πραγματική ερμηνεία και εκτέλεση ενός ρόλου (πρβλ. Goffman). Τέλος, όχι μόνο το υποκείμενο αναλαμβάνει πολλούς και διαφορετικούς ρόλους, αλλά άτομο και σύστημα είναι σε τόσο ισχυρή αλληλεξάρτηση που ό,τι κάνει ένα μέλος της ομάδας επηρεάζει σημαντικά τους ρόλους των υπόλοιπων μελών (Rothwell, 2010: 143).

#### **4.1.5 Συν-δημιουργική επίλυση διαφορών**

Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί ένα εργαλείο επίλυσης διαφορών και συγκρούσεων και όχι αυτοσκοπός. Με άλλα λόγια, η επικοινωνία συνιστά ένα μέσο με το οποίο πάρα πολλά προβλήματα στις ομάδες μπορούν να αντιμετωπιστούν, όμως όλα τα προβλήματα που προκύπτουν στις ομάδες δεν είναι προβλήματα επικοινωνίας.

Η ουσία κάθε ομάδας έγκειται στην συνεργατική αλληλεξάρτηση, προϋπόθεση *sine qua non* για την ίδια την ύπαρξη της ομάδας. Η συμπληρωματικότητα των μελών, η δέσμευση στην ομάδα και η θεώρησή της ως συμπαγές σύνολο αποτελούν τις βάσεις πάνω στις οποίες θα στηριχτεί η εργασία μιας ομάδας. Η δημιουργική ή συν-δημιουργική επίλυση διαφορών και προβλημάτων ανθίζει σε συνεργατικά, μη ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Αντίθετα με μία πρώτη -επιφανειακή- ανάγνωση, η δημιουργικότητα και ο ευφάνταστος τρόπος σκέψης και δράσης δεν αντίκειται στην ορθολογική πράξη και στην λογική λήψη αποφάσεων. Τουναντίον, αυτά τα δύο στοιχεία πάνε μαζί.

Η συλλογική/συνεργατική επίλυση διαφορών και η λήψη αποφάσεων στα πλαίσια της ομάδας μπορούν να εκφραστούν μέσα από ορισμένες τεχνικές συν-δημιουργικής σκέψης (Rothwell, 2010: 274-281):

#### Οργανωμένο brainstorming

Το brainstorming αποτελεί μία δημιουργική τεχνική επίλυσης προβλημάτων και διαφορών η οποία ενθαρρύνει την έκφραση πληθώρας ιδεών, ακόμη και ιδέες που μπορεί να μοιάζουν ανέφικτες, μέσα σε μια ατμόσφαιρα απαλλαγμένη από την άσκηση κριτικής.

Η συλλογική αυτή διαδικασία, πέραν της επίλυσης συγκεκριμένων προβλημάτων, αποτελεί μία δίοδο προς τη δέσμευση στην ίδια την ομάδα και τροφοδοτεί τη δημιουργία ζωντανών σχέσεων εντός ομάδας.

Ορισμένες οδηγίες χρήσης αυτής της μεθόδου:

1. Ενθάρρυνση νέων, καινοτόμων ιδεών που μοιάζουν να κινούνται εκτός πλαισίου (thinking out of the box)
2. Απουσία κριτικής και αξιολόγησης των ιδεών κατά τη διαδικασία του brainstorming, προς αποφυγήν δημιουργίας αναστολών στα μέλη της ομάδας
3. Η επεξήγηση της αρχικής ιδέας ας έρθει σε ύστερο χρόνο, όχι κατά τη διαδικασία του brainstorming
4. Αποφυγή συζητήσεων άσχετων με το ζήτημα που διαπραγματεύεται η ομάδα
5. Επικέντρωση στο προς επίλυση ζήτημα
6. Ανάπτυξη των ιδεών άλλων μελών της ομάδας (ως κατεξοχήν συν-δημιουργική διαδικασία)
7. Καταγραφή όλων των ιδεών ανεξάρτητα από το ποια μέλη τις ανέφεραν
8. Ενθάρρυνση της συμμετοχής όλων των μελών
9. Αξιολόγηση των ιδεών στο τέλος της διαδικασίας.

### Πλαισίωση/επαναπλαισίωση

Πολλές φορές το πλαίσιο αναφοράς μας, ο τρόπος που αντιλαμβανόμαστε τις καταστάσεις, μας εγκλωβίζει σε ένα περιορισμένο πεδίο ορατότητας, δυσχεραίνοντας την επίλυση διαφορών και προβλημάτων. Θέτοντας το ζήτημα που απασχολεί την ομάδα σε διαφορετική βάση, αλλάζοντας το «κάδρο», επαναπλαισιώνοντας διαφορετικά τα δεδομένα, οι ομάδες ωθούνται στο να «βγουν» από συγκεκριμένα πρίσματα σκέψης και αντίληψης της κατάστασης, ανακαλύπτοντας πτυχές του προβλήματος που δεν είχαν αντιληφθεί. Ερωτήσεις του τύπου «Τι θα γινόταν αν...;» ή «Γιατί χρειάζεται να προχωρήσουμε έτσι;».....

### «Ενσωμάτωση»: προσπαθώντας να ικανοποιηθούν όλοι

Η διαδικασία γεφύρωσης των διαφορών και επίλυσης των συγκρούσεων αποτελεί μία τεχνική δημιουργικής επίλυσης των ζητημάτων και συνήθως ακολουθεί τα εξής βήματα:

1. Τα μέλη της ομάδας που βρίσκονται σε σύγκρουση χρειάζεται να εκφράσουν ξεκάθαρα τα σημεία της διαφωνίας και τους στόχους τους.
2. Τα μέλη της ομάδας σε σύγκρουση χρειάζεται να εξετάσουν αν πράγματι υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων.
3. Τα μέλη που διαφωνούν μπορούν να υποστηρίξουν τους στόχους τους, αλλά να είναι ευέλικτα ως προς τους τρόπους επίτευξής τους.
4. Ευελιξία και διαλλακτικότητα σε δευτερεύοντα ζητήματα που δεν αγγίζουν τον πρωταρχικό στόχο.

Ανεξαρτήτως της τεχνικής που θα χρησιμοποιηθεί η συζήτηση και η διαδικασία διαλόγου χρειάζεται να είναι συστηματική και οργανωμένη.

### **Ομαδική δραστηριότητα επαναπλαισίωσης**

Τα μέλη της ομάδας συζητούν τις διαστάσεις ενός ζητήματος που χρειάζεται να αντιμετωπίσουν στον εργασιακό χώρο τους προσπαθώντας να αναλύσουν όλες τις πτυχές και τις διαστάσεις της κατάστασης

*Παραδείγματα προς συζήτηση*

Μετακόμιση υπηρεσίας

Αλλαγή νομικού πλαισίου για

Αναβάθμιση λογισμικού

Αλλαγή διευθυντή υπηρεσίας

Μετατροπή αρμοδιοτήτων των εργαζομένων

### **Ομαδική άσκηση: Brainstorming**

*Παράδειγμα θέματος:*

Οι συμμετέχοντες προτείνουν συγκεκριμένους τρόπους ώστε να αξιοποιηθούν συνδυαστικά και δημιουργικά τα ψηφιακά μέσα και το διαδίκτυο στην εργασία τους, στην εσωτερική επικοινωνία του οργανισμού και στη σχέση του με το κοινό.

## 4.2 Μέθοδοι και εργαλεία συντονισμού και ρόλοι μελών

Πολλές φορές οι ομάδες στις οποίες μετέχουμε αναπτύσσουν τη δυναμική να γίνουν αποτελεσματικές και αυτοδιαχειριζόμενες. Στην αναπτυξιακή αυτή πορεία θα βοηθούνταν περισσότερο να «ωριμάσουν» χρησιμοποιώντας ορισμένα εργαλεία που βοηθούν στην εστίαση και στη μάθηση αναπτύσσοντας έτσι τη συνείδηση της ομάδας και σταδιακά τη μοναδική ταυτότητα της. Σκοπός της ενότητας είναι να κατανοήσουμε το πώς αναλαμβάνονται οι ρόλοι στις ομάδες και να μπορούμε να εμπνευστούμε από μεθόδους και εργαλεία που προάγουν την παραγωγή και σύνθεση ιδεών.

### 4.2.1. Ημερήσια διάταξη και συναντήσεις ομάδας (agenda setting)

Το πώς και σε τι δραστηριότητες οι ομάδες αφιερώνουν τον χρόνο τους έχει μεγάλο ενδιαφέρον, όπως αν οι ομάδες ξοδεύουν το χρόνο τους, ιδιαίτερα σε συναντήσεις προγραμματισμένες ή απρογραμματίστες. Σε κάθε περίπτωση η ανάγκη να γίνει η συνάντηση μιας ομάδας εξαρτάται από τον σκοπό. Συνήθως σφάλουμε στο να θέλουμε να επιτύχουμε πάρα πολλά, ή να εστιάσουμε σε συγκεκριμένα ζητήματα πολύ νωρίς.

Γενικά οι συναντήσεις μπορούν να διακριθούν ανάλογα με το σκοπό τους σε τέσσερα είδη (Gottlieb M, 2003)

1. Ενημερωτικές συναντήσεις
2. Συναντήσεις ανακοίνωσης αποτελεσμάτων ερευνών ή διερεύνησης στοιχείων (facts-finding)
3. Συναντήσεις πειθούς, όπου καλούνται τα μέλη για να υιοθετήσουν μια νέα πρόταση
4. Συναντήσεις επίλυσης προβλημάτων και λήψης απόφασης υπό συνήθως συνθήκες μη πληρότητας πληροφοριών
5. Συναντήσεις εστίασης (focus group) όπου αναζητούνται νέες ιδέες.

Όπως θα δούμε και παρακάτω, ο διοργανωτής μια συνάντησης της ομάδας στο σύγχρονο απαιτητικό περιβάλλον εργασίας, μερινά για μια σειρά από παράγοντες ιδιαίτερα στο στάδιο του προγραμματισμού.

Σημεία προσοχή για τον προγραμματισμό μιας συνάντησης είναι να:

1. δημιουργήσουμε χρόνο για να προγραμματίσουμε τη συνάντηση

2. διαγνώσουμε πιθανά ζητήματα των μελών και της ομάδας
3. ξεκινήσουμε με τους στόχους που θέλουμε να επιτύχουμε
4. επιλέξουμε τα μέλη και να επικοινωνήσουμε
5. επιλέξουμε στρατηγική και εργαλεία
6. προγραμματίσουμε ώρα και τόπο
7. οργανώσουμε την ημερήσια διάταξη
8. κλείσουμε το φυσικό χώρο.

Ο προγραμματισμός (planning) ξεκινά με τον καθορισμό των στόχων. Ο διευκολυντής, διοργανωτής ή συντονιστής μια συνάντησης ομάδας καθορίζει τους ακριβείς στόχους της συνάντησης. Οι στόχοι πρέπει να:

- καθορίζονται πριν τα μέλη επιλεγθούν ή προσκληθούν
- διατυπωθούν ανάλογα με τον τύπο της συνάντησης και το είδος της συμμετοχής
- διατυπωθούν σε γλώσσα απλή, συγκεκριμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να βοηθήσει να μετρηθούν ως προς την επίτευξη τους (έως πότε,)
- προσανατολίζονται στα μέλη και όχι στον συντονιστή
- διατυπώνονται ως ένα αποτέλεσμα που θα υλοποιηθεί (ποιος, πότε, πόσο...)
- συζητηθούν με τα μέλη πριν την έναρξη της συνάντησης
- καταγραφούν στην ημερήσια διάταξη (Gottlieb M, 2003).

Μερικοί συγχέουν την ημερήσια διάταξη με τους στόχους. Η ημερήσια διάταξη είναι η σειρά με την οποία τα θέματα/ στόχους προς συζήτηση θα συζητηθούν. Η ημερήσια διάταξη πρέπει να περιλαμβάνει

1. τον χρόνο για κάθε στόχο
2. τι πρέπει να κάνει ποιος για κάθε θέμα της ημερήσιας διάταξης
3. ποιος πρέπει να είναι παρών για κάθε θέμα

Η ημερήσια διάταξη καθορίζει τη ροή της συνάντησης και πρέπει να στοιχίζεται με τα στάδια μιας συνάντησης. Τα βασικά στάδια μιας συνάντησης που η διάταξη πρέπει να λαμβάνει υπόψη είναι τα εξής:

1. Καλωσόρισμα (εναρκτήρια σκηνή): Έλκουμε το ενδιαφέρον των μελών
2. Στάδιο μετάδοσης πληροφοριών: Σκοπος της συνάντησης και αποσαφήνιση επιμέρους στόχων

3. Στάδιο αποδοχής ομάδας: Ορίζουμε τα χρονικά περιθώρια και ζητάμε τη γνώμη για τη ροή των θεμάτων στην ημερήσια διάταξη
4. Στάδιο ενεργοποίησης της συζήτησης: Εστιάζουμε σε συγκεκριμένα θέματα και κατευθύνουμε τη συζήτηση ώστε να επιτύχουμε τους στόχους και να ικανοποιηθούν οι συμμετέχοντες
5. Στάδιο ολοκλήρωσης: Επαναδιατυπώνουμε τους στόχους, συνοψίζουμε τις πληροφορίες και τα συμπεράσματα και καθορίζουμε σχέδιο για μελλοντικές δράσεις ή νέα συνάντηση.

Σημαντικό στοιχείο για την αύξηση της ουσιαστικής συμμετοχής των μελών είναι πριν τη συνάντηση να ζητήσουμε από τα μέλη της ομάδας να προτείνουν θέματα προς συζήτηση και τους λόγους που τα προτείνουν και αν δεν τα επιλέξουμε να εξηγήσουμε τους λόγους για τους οποίους το θέμα που πρότεινε ένα μέλος δεν έγινε αποδεκτό. Το πρώτο θέμα της ημερησίας διάταξης πρέπει να είναι η αναθέωση και πιθανή τροποποίηση της ημερησίας διάταξης (πιθανόν λόγω γεγονότων της τελευταίας στιγμής). Επίσης, σημαντικό είναι να επιλέγουμε θέματα που αφορούν σε όλη την ομάδα και στη συνεργασία μεταξύ των μελών, που απαιτούν συλλογική απόφαση, αποσαφήνιση (λόγω διαφορετικού επιπέδου πληροφορίας που έχουν τα μέλη) και αμοιβαία δέσμευση στο πλαίσιο της συνεργασίας (Schwarz, 2015).

### **Δραστηριότητα**

Σε μια συνάντηση έχουν κληθεί όλα τα μέλη της ομάδας σας για να λάβετε μια σημαντική απόφαση που έχει καθυστερήσει και έχετε το ρόλο του συντονιστή. Έχετε στείλει την ημερήσια διάταξη από πριν, αλλά πριν την έναρξη παρατηρείτε μεταξύ των μελών να ανταλλάσσονται κάποιες συζητήσεις σχετικά έντονες. Κατά την έναρξη της συνάντησης νιώθετε ότι κάτι πρέπει να κάνετε για αυτό:

- 1- Πώς σκέπτεστε να το αντιμετωπίσετε; Τι θα πείτε αρχικά στην ομάδα;
- 2- Τι θα αλλάζατε στην agenda;
- 3- Τι θα είσαστε διατεθειμένος να κάνετε για την επίτευξη του στόχου και τη διατήρηση της συνοχής της ομάδας, κατά τη διάρκεια της συζήτησης όσο και μετά;

Ένα παράδειγμα μιας ημερήσιας διάταξης (Schwarz, 2015) είναι το παρακάτω :

### A SAMPLE MEETING AGENDA

TOPIC	PREPARATION	PROPOSED PROCESS
<p><b>1 What changes, if any, should we make to the agenda?</b>            TIME: 2 minutes            PURPOSE: Decision            LEADER: Mike</p>	None	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mike polls team.</li> </ul>
<p><b>2 What deltas from the previous meeting will we focus on this meeting?</b>            TIME: 3 minutes            PURPOSE: Decision            LEADER: Anne</p>	Review applicable deltas from previous meeting notes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anne reviews areas of improvement that we agreed to focus on during this meeting.</li> </ul>
<p><b>3 How do we best manage the fluctuating internal demand for our services?</b>            TIME: 50 minutes            PURPOSE: Decision            LEADER: Peg</p>	Identify relevant information, criteria, and assumptions that you believe should guide our decision.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Statement of the problem. TIME: 5 minutes</li> <li>▪ Team identifies and agrees on relevant information to consider. TIME: 10 minutes</li> <li>▪ Identify and agree on criteria for acceptable solutions. TIME: 10 minutes</li> <li>▪ Identify and agree on assumptions. TIME: 10 minutes</li> <li>▪ Craft solutions that meet the above constraints. TIME: 15 minutes</li> </ul>
<p><b>4 Which firm should we select for the adjacent markets acquisition study?</b>            TIME: 15 minutes            PURPOSE: Decision            LEADER: Martin</p>	Read the attached memo recommending three firms. Be prepared to ask questions and share your initial preference and your reasoning.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Questions and additional information regarding the recommendations of the three firms.</li> <li>▪ Decision to select one firm.</li> </ul>
<p><b>5 What developmental assignments are available during the next FY for high-potentials?</b>            TIME: 15 minutes            PURPOSE: Decision            LEADER: Noah</p>	Review the attached memo identifying the current high-potential managers and the areas in which we are seeking developmental assignments for them. If feasible, be prepared to offer an appropriate developmental assignment.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identify the available developmental assignments.</li> <li>▪ Match the assignments to the pool of high-potential managers.</li> <li>▪ Agree on next steps for any high-potential managers who have not been given a developmental assignment.</li> </ul>
<p><b>6 PLUS/DELTA: What did we do well for this meeting? What should we do differently for the next meeting?</b>            TIME: 5 minutes            PURPOSE: Decision            LEADER: Carrie</p>	None	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Members identify pluses and deltas.</li> <li>▪ Team agrees on deltas to work on for next meeting.</li> </ul>

SOURCE ROGER SCHWARZ

HBR.ORG

#### 4.2.2 Διευκόλυνση συναντήσεων & συζητήσεων (facilitation)

Η διευκόλυνση είναι μια διαδικασία συνεργατικής διερεύνησης και περιλαμβάνει μεθόδους υποστήριξης της ομαδικής συζήτησης και διαλόγους με μέσα που είναι καταλυτικά στην ατομική ομαδική αντίληψη σκέψης, μνήμης και δημιουργικότητας.

Με λίγα λόγια είναι

- Ένας τρόπος να βρίσκουμε απαντήσεις μαζί με τα υπόλοιπα μέλη μιας ομάδας
- Ένας τρόπος να καταγράφεις τη δημιουργικότητα μιας ομάδας
- Ένας τρόπος εξομάλυνσης των δυσκολιών σε μια ομάδα
- Η χρήση τεχνικών που κάνουν τις ομαδικές συζητήσεις πιο αποδοτικές και παραγωγικές

Η σημασία του facilitation, της διευκόλυνσης μια συζήτησης, μια συνάντησης έγκειται στα παρακάτω:

- Ανάδειξη πολλών απόψεων και οπτικών
- Εξερεύνηση της πραγματικής πολυπλοκότητας των θεμάτων
- Επαλήθευση νοημάτων (meaning)
- Διαμοίραση και ανταλλαγή τρόπων σκέψης, γνωσιακών μοντέλων
- Δημιουργία κατανόησης
- Διαχείριση της δυναμικής της ομάδας
- Δημιουργία ενός κοινού δρόμου για την ομάδα
- Ανάπτυξη μια πραγματικής μνήμης της ομάδας σχετικά με κρίσιμους παράγοντες
- Δημιουργία συνθηκών για ομαδική επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων

Παρακάτω παρατίθενται μερικά παραδείγματα αναφορικά με το γιατί και το πότε χρειάζεται να διευκολύνουμε μια συζήτηση

- για να απευθυνθούμε στο ηθικό της ομάδας
- για να αντιμετωπίσουμε ενίοτε προσωπικά θέματα
- για να εμπλέξουμε την ομάδα στη στοχοθεσία
- για να λύσουμε διαφορές ή συγκρούσεις
- για να αξιολογήσουμε την απόδοση της ομάδας εκφράζοντας όλες τις απόψεις, ανοικτά
- για να λύσουμε σύνθετα ή και απλά προβλήματα
- για να ολοκληρώσουμε ένα βήμα



Ο όρος facilitator (αυτός/αυτή που διευκολύνει μια συζήτηση)<sup>4</sup> χρησιμοποιείται σε γενικές για κάποιον του οποίου ο ρόλος είναι ξεκινήσει και διαχειριστεί τις δραστηριότητες μιας ομάδας όπου η συζήτηση και η μάθηση λαμβάνει χώρα. Τέτοιες περιστάσεις είναι οι συναντήσεις στο χώρο εργασίας, εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε μια αίθουσα, γεγονότα ανάπτυξης της ομάδας κ.ο.κ. Είναι, όπως είδαμε παραπάνω, μια συνεργατική διευρέυνηση κατά την οποία παρέχεται στήριξη στην ομάδα με στόχο την όσο πιο ευρεία συμμετοχή στη συζήτηση και όπου κάθε ένα μέλος μπορεί να εμπλακεί και να συμμετέχει. Ο ρόλος λοιπόν του facilitator είναι να διασφαλίσει ότι οι συζητήσεις προγραμματίζονται και υλοποιούνται καλά, τίθεται ένας σαφής στόχος, τα σχόλια των μελών της ομάδας εισακούγονται, αμφισβητούνται γόνιμα και τροποποιούνται αν χρειάζεται, τα συναισθήματα αντιμετωπίζονται με σεβασμό και ένα κλίμα εμπιστοσύνης, σεβασμού και ακεραιότητας τιμάται από όλους. Κάποιες φορές ο facilitator υποδεικνύεται από τα μέλη ή μπορεί να πρόκειται για έναν πιο «επίσημο» ρόλο στο χώρο εργασίας.

Παρακάτω παρατίθενται κάποια κριτήρια τα οποία θα μας βοηθήσουν να αναπτύξουμε το πιο κατάλληλο στυλ διευκόλυνσης (Heron J, 1999):

- **Εξουσία:** ο facilitator δεν αντικαθιστά τις δικές τους κρυφές αδυναμίες ή και ανάγκες με αυτές που δημιουργούνται ως παρεμβάσεις από την ομάδα
- **Αντιμετώπιση:** ο facilitator μπορεί να αντιμετωπίσει υποστηρικτικά και να δουλέψει προσεκτικά μη- συνειδητές προβολές και άλλες αμυντικές μορφές ή συμπεριφορές που εκδηλώνονται στις ομάδες
- **Προσανατολισμός:** ο facilitator μπορεί να παρέχει έναν σαφή εννοιολογικό προσανατολισμό όπου χρειάζεται
- **Μέριμνα:** ο facilitator μπορεί να μεριμνά, να είναι ενσυναίσθητος, ζεστός και γνήσιος προς τα μέλη της ομάδας
- **Επινοητικότητα:** ο facilitator πρέπει να διαθέτει ένα ευρύ φάσμα τεχνικών να διαχειριστεί την ομάδα

---

<sup>4</sup> Ο όρος facilitator σημαίνει και διαμεσολαβητής αλλά και ένας ρόλος / μέλος της ομάδας ή ένας διαμοιραζόμενος ρόλος που διευκολύνει μια συνάντηση, μια συζήτηση, μια εκπαιδευτική δραστηριότητα, φέρνει στην επιφάνεια επιγνώσεις των μελών σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας ή άλλα θέματα που υπάρχουν, αναγνωρισμένα ή λανθανών. Λόγω της διττής, χρησιμοποιείται στο κείμενο η αγγλική λέξη με τη σημασία της διευκόλυνσης προς αποφυγή της πιο τεχνικής ορολογίας που μπορεί να παραπέμπει και σε συναφή πεδία όπως στη νομική διαμεσολάβηση

- **Σεβασμό** για τους άλλους: ο facilitator πρέπει να σέβεται πλήρως την αυτονομία των άλλων και το δικαίωμά του/της να επιλέγει πώς και πότε να αλλάξει και να προοδεύσει
- **Ευελιξία στην παρέμβαση**: ο facilitator είναι ευέλικτος στις παρεμβάσεις που γίνονται ώστε η δυναμική της ομάδας να καταφέρει να βιώσει όλα τα επίπεδα.

Η επιλογή του στυλ και του βαθμού ενεργού συμμετοχής είναι σημαντικά στοιχεία για την υλοποίηση των παραπάνω. Η επιλογή του στυλ και ο βαθμός δέσμευσης θα καθορισθεί εν μέρει από τον ίδιο το ρόλο και στόχο της άσκησης, την εμπειρία του διευκολυντή (facilitator) και τον βαθμό της ενεργής συμμετοχής των μελών της

### Τι κάνει ένας facilitator;

<b>Σχεδιάζει</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• σε σχέση με το στόχο</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• εστιάζοντας στο αποτέλεσμα</li> </ul>
<b>Διαχειρίζεται τη συνάντηση - συζήτηση</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• βοηθώντας την νοηματοδότηση</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• εξελίσσοντας την κατανόηση</li> </ul>
<b>Αντιμετωπίζει</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• προκαλώντας υφιστάμενες αντιλήψεις σχετικά με</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ο το αντικείμενο της δουλειάς</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ο τις κατάλληλες συμπεριφορές</li> </ul>
<b>Συναισθάνεται</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• χειριζόμενος τις συναισθηματικές ανταποκρίσεις</li> </ul>
<b>Δομεί</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• διαμορφώνοντας τις αλληλεπιδράσεις της ομάδας</li> </ul>
<b>Κτίζει αξίες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• καλλιεργώντας κλίμα εμπιστοσύνης, σεβασμού και ακεραιότητας</li> </ul>

## Δραστηριότητα

Καταγράψτε πώς νομίζετε ότι συμπεριφέρεται ένας αποτελεσματικός facilitator;  
Ποιές δεξιότητες ασκεί σε μια επιτυχημένη διευκόλυνση;

(σε εκπαιδευτικό περιβάλλον: μοιραστείτε τα παραπάνω σε дуάδες και μετά στην ολομέλεια της ομάδας)

Κάτι που μπορεί να μας βοηθήσει στην διευκόλυνση μια συζήτησης είναι η έννοια του «κριτικού φίλου». *«Ο κριτικός φίλος είναι ένα έμπιστο άτομο που κάνει προκλητικές ερωτήσεις, παρέχει δεδομένα προς εξέταση από διαφορετική οπτική γωνία και δίνει μια γόνιμη, φιλική κριτική. Ο κριτικός φίλος παίρνει τον χρόνο του να καταλάβει πλήρως το περιβάλλον και τα συμφραζόμενα της δουλειάς καθώς τα αποτελέσματα τα οποία επιδιώκει η ομάδα. Ο φίλος είναι υπερασπιστής της επιτυχίας της δουλειάς της ομάδας»* (Wikipedia). Αναφερόμαστε στην έννοια του κριτικού φίλου ως το «τρίτο μάτι», το οποίο ως εξωτερικός παρατηρητής, με φρέσκια ματιά και μη έχοντας εμπλοκή μπορεί να φωτίσει από άλλη οπτική γωνία ή και περισσότερο αντικειμενικά μία κατάσταση (Swaffield, 2002).

Ο ρόλος ενός κριτικού φίλου ως διευκολυντή εξελίσσεται με επιτυχία όταν, ο κριτικός φίλος:

1. είναι έμπιστος και όλοι των θεωρούν ακέραιο ως πρόσωπο,
2. κάνει «τροχιοδεικτικές» ερωτήσεις που κάνουν τα άλλα μέλη της ομάδας να σκέφτονται (μερικές φορές μπορεί να τους κάνει να νιώσουν λίγο άβολα),
3. χρησιμοποιούν δεδομένα προκειμένου να βοηθήσει τα άλλα μέλη να δουν τα πράγματα διαφορετικά, από άλλη οπτική,
4. έχει αφιερώσει χρόνο να μάθει σχετικά με το θέμα,
5. εστιάζει στο αποτέλεσμα,
6. δεσμεύεται στην επιτυχία της ομάδας.

Μερικοί ανασταλτικοί παράγοντες στην ομάδα που πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει ένας «καλός» facilitator είναι:

- φραγμοί στη συναίνεση,

- αναζήτηση εξουσίας / δύναμης,
- αναζήτηση αναγνώρισης,
- ο ηγέτης «να μην είναι μέσα»,
- γυρίζουμε γύρω – γύρω από το θέμα, ασκοπα / κινούμαστε από άκρη σε άκρη (περιφέρεια όχι στο κέντρο του ζητήματος),
- γενικός αρνητισμός/ «Ναι αλλά, ...Το δοκιμάσαμε αυτό»,
- Έλλειψη δέσμευσης ή αδιαφορία / απάθεια,
- Ιερή αγελάδα – «δεν μπορείς να το αγιάξεις»,
- Άρνηση,
- Φόβος – «ποιος είναι ο ελέφαντας μέσα στο δωμάτιο».

Ένας facilitator είναι κατηγορηματικός, έχει αυτοπεποίθηση και σέβεται τους άλλους. Παράλληλα κάνει ερωτήσεις, ακούει ενεργητικά τι είναι αυτό που λέγεται πραγματικά τα άλλα μέλη της ομάδας, παραφράζει, συνοψίζει και ολοκληρώνει, παρατηρεί και ανταποκρίνεται στη γλώσσα του σώματος, θέτει τα θέματα στην ολομέλεια, σιωπά και δίνει χρόνο στην ομάδα να σκεφτεί και ανταποκριθεί.

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα συνοψίζονται οι ατομικές και κοινωνικές δεξιότητες που καθιστούν έναν facilitator να κατακτήσει τη δεξιότητα της διευκόλυνσης (facilitation) ανεξάρτητα από τα συμφραζόμενα πλαίσια (context).



### 4.2.3 Παραγωγή, οπτικοποίηση, διαμοίραση, δημιουργικός σχολιασμός και σύνθεση ιδεών

Οι ομάδες καλούνται να λάβουν αποφάσεις κατά τη διάρκεια συναντήσεων ή μετά από τη διαμοίραση κρίσιμων δεδομένων, παραγωγής ιδεών και ανάθεσης ρόλων για την επίτευξη συμφωνίας πιθανώς σε μια επόμενη συνάντηση. Κλασικές μέθοδοι παραγωγής ιδεών σε ένα περιβάλλον ομάδας όπως ο καταιγισμός ιδεών βασίζονται σε τέσσερις αρχές για να είναι αποτελεσματική: η έκφραση κάθε ιδέας χωρίς περιορισμούς, η αποφυγή της κρίσης, η επιδίωξη της ποσότητας, η ανάπτυξη ή η τροποποίηση ιδεών από όλους. Ωστόσο όπως όλες οι διεργασίες των ομάδων, η μέθοδος του καταιγισμού συναντά εμπόδια συντονισμού, απόσπασης της προσοχής και σημείων κορεσμού παραγωγής καθώς ο ένας περιμένοντας να ακούσει τις ιδέες του άλλου, πιθανόν να ξεχνά τις δικές του ή να επιλέγει να μην της πει (blocking effect). Επίσης με την πάροδο του χρόνου όσοι υπερπαράγουν ιδέες τείνουν να μειώνουν την παραγωγή τους, συγκλίνοντας στην κατώτερη νόρμα της ομάδας (social matching effect). Τέλος, ο φόβος της κρίσης ελλοχεύει παρά το γεγονός ότι ο κανόνας της μη κρίσης πρέπει να τηρείται στη μέθοδο αυτή.

Λαμβάνοντας μέτρα για την μείωση των παραπάνω αρνητικών παραγόντων μπορεί να βελτιώσει την παραγωγή ιδεών και έτσι να οδηγήσουν σε ένα βελτιωμένο καταιγισμό ιδεών (Forsyth, 2010) με το να

1. Τηρούμε ευλαβικά τους κανόνες του brainstorming
2. Δίνουμε προσοχή σε όλες τις ιδέες των άλλων
3. Χρησιμοποιούμε μικτές μεθόδους – και ατομικές πριν και μετά τη μέθοδο
4. Κάνουμε παύσεις για να σκεφτόμαστε σιωπηρά
5. Μην βιαζόμαστε
6. Επιμείνουμε χωρίς να λέμε ιστορίες, μιλάμε με τον διπλανό
7. Αξιοποιούμε ένα ικανό διευκολυντή που παρακινεί και ενθαρρύνει

Στα σύγχρονα περιβάλλοντα ομαδικής συνεργατικής και συνδημιουργικής παραγωγής ιδεών (co-creation) για την επίλυση προβλημάτων, οι ομάδες δανείζονται μεθόδους από τη σχεδιαστική λογική (design thinking) και τη φάση της παραγωγής ιδεών (ideation), κατάλληλα μέσα / εργαλεία, για να υποβοηθήσουν την ατομική και συλλογική παραγωγή και αντίληψη των νέων ιδεών. Τέτοιες τεχνικές είναι η χαρτογράφηση (mind- mapping),

η παραγωγή χώρου για οπτικό αναστοχασμό, τα διαγράμματα, η σχεδίαση (sketching), 4D mapping, infographics κ.ά.

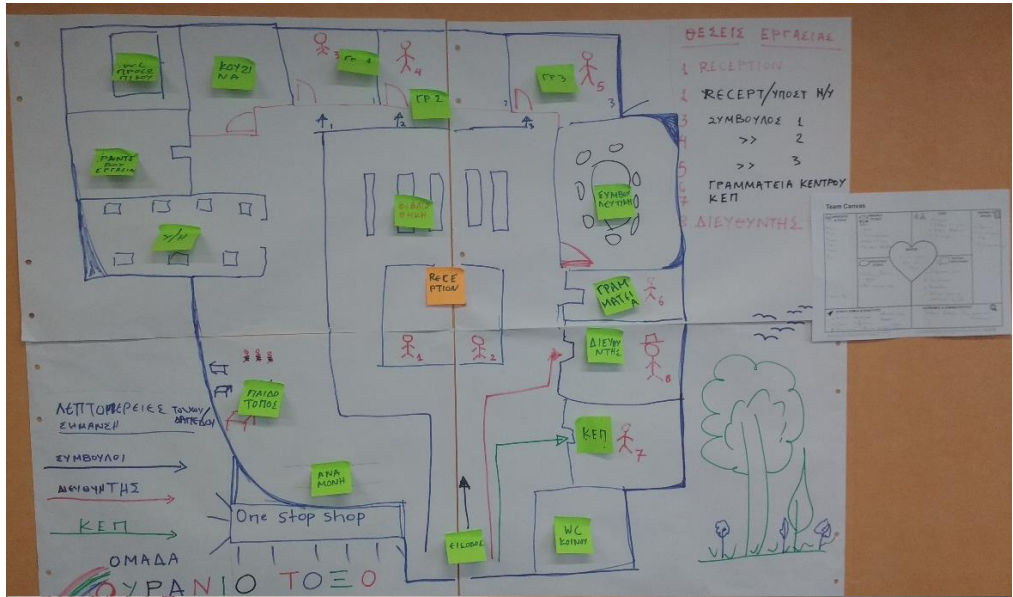
Η οπτική αυτή μορφή σκέψης βοηθά σημαντικά να:<sup>5</sup>

1. βλέπουμε πρότυπα και διασυνδέσεις μεταξύ αφηρημένων ιδεών που άλλοι δεν μπορούν να αντιληφθούν,
2. προσδιορίζουμε με σαφήνεια το πρόβλημα (από όλους),
3. δημιουργούμε προοπτική και μελλοντικά σενάρια,
4. προάγουμε παραγωγικές δράσεις,
5. δούμε νέες δυνατότητες και ιδέες,
6. δείξουμε την ποιότητα της σκέψης,
7. ακτινογραφήσουμε γραφικά, σύνθετα προβλήματα, να δούμε τα συστατικά στοιχεία και να διακρίνουμε τις υποκείμενες αιτίες,
8. φτάσουμε σε επίπεδα ευκρίνειας επί πολύπλοκων προκλήσεων πιο γρήγορα,
9. αποφασίσουμε καλύτερα έχοντας περισσότερη και πιο διαισθητική πληροφορία,
10. επικοινωνήσουμε τις ιδέες μας καλύτερα με μεγαλύτερο αντίκτυπο, που τον θυμούνται άτομα που θέλουμε πχ. να επηρεάσουμε (εκτός ομάδας),
11. δημιουργήσουμε συναίνεση πιο γρήγορα με τους άλλους.

Παρακάτω μπορούμε να δούμε ένα πραγματικό παράδειγμα από τα αποτελέσματα μια συνδημιουργικής άσκησης μισής ώρας στο πλαίσιο του προγράμματος «Δυναμική Ομάδων και Αλλαγή στους Οργανισμούς» στο ΙΝΕΠ τον Δεκέμβριο του 2017, όπου τα μέλη τεσσάρων ομάδων κλήθηκαν να σχεδιάσουν όλοι μαζί, σε ένα ενιαίο χώρο συνδημιουργίας και οργανικής σύνθεσης ιδεών, τη **νέα μορφή του ΚΕΠ** που περιλαμβάνει ένα πολυδύναμο και ευέλικτο χώρο μαζί με το Κέντρο Κοινότητας, κοινωνικής αλληλεγγύης και ένα χώρο συνάντησης νέων ανθρώπων για ανάπτυξη και υλοποίηση ιδεών. Τα σχόλια από την εμπειρία της ομάδας αναφορικά με τη συνεργασία, τη δημιουργικότητα και τη σύνδεση της ομάδας ήταν πολύ θετικά.

---

<sup>5</sup> από <https://lateralaction.com/articles/visual-thinking-creativity/>









**Εικόνες: Τα αποτελέσματα των ομάδων που δημιουργούν τις ιδέες τους και συν-σχεδιάζουν**

### **Δραστηριότητα**

Αναλογιστείτε τα εξής και σημειώστε ένα έως δύο θέματα που θα θέλατε να μοιραστείτε με την ομάδα σας

- 1- Ποιες προκλήσεις που αντιμετωπίζετε, θα μπορούσαν να επωφεληθούν από την οπτική λογική / σκέψη (visual thinking);
- 2- Ποιες μεθόδους ή τεχνικές έχετε (αν έχετε) χρησιμοποιήσει έως σήμερα και με τι αποτέλεσμα;
- 3- Ποιες τεχνικές πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να αξιοποιήσετε από τις παραπάνω, σε ποιες περιστάσεις και πώς θα ξεκινούσατε;

### **4.2.4 Ενεργητική ακρόαση**

Η ενεργητική ακρόαση είναι ένα «δώρο που μπορούμε να κάνουμε σε κάποιον» (Starr, 2003), καθώς το να ακούμε ενεργητικά σημαίνει να προσφέρουμε την αμέριστη προσοχή μας στον συνομιλητή μας. Θα μπορούσαμε να συμπληρώσουμε ότι η Ενεργητική Ακρόαση χαρακτηρίζεται ως δώρο και για έναν άλλο λόγο: επειδή γεννά θετικά συναισθήματα στον συνομιλητή μας, ο οποίος βιώνει την εμπειρία να βρίσκεται στο

επίκεντρο και να του δίνεται χώρος και χρόνος να εκφραστεί χωρίς κριτική, χωρίς συνεχείς διακοπές και με όλη την προσοχή στραμμένη πάνω του.

Η ενεργητική ακρόαση απαιτεί μια πρόθεση να εστιάσουμε στον άνθρωπο που ακούμε εκείνη τη στιγμή. Όταν δείχνουμε ότι ακούμε ενεργητικά, τότε τις πιο πολλές φορές, συμβαίνουν τα εξής :

- 1- Αυτός που ακούει προσπαθεί περισσότερο να ακούσει και να επεξεργαστεί την πληροφορία παρά να μιλά ο ίδιος.
- 2- Ο ακροατής έχει την πρόθεση να παραμείνει εστιασμένος στο τι λέει ο συνομιλητής ώστε να κατανοήσει πλήρως τι λέει ο ομιλητής.
- 3- Ο ακροατής κρατάει σημειώσεις (με το μυαλό του) και καταγράφει γεγονότα και δεδομένα, τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει αργότερα στη συζήτηση.
- 4- Ο ακροατής μεριμνά ώστε ο συνομιλητής του να αντιλαμβάνεται ότι τον ακούει με κατάλληλους ήχους, χειρονομίες ή σχόλια.
- 5- Ο ακροατής προσπαθεί ενεργά να καταλάβει τι του λέει ο ομιλητής με το να του κάνει διευκρινιστικές ερωτήσεις, να επαναλαμβάνει τι μόλις άκουσε, ή να κάνει παρατηρήσεις, να συνοψίζει ή να παρέχει ιδέες.

### **Δραστηριότητα**

Ζητείστε από έναν συνάδελφό σας να μοιραστεί μαζί σας ένα επίκαιρο θέμα που τον απασχολεί και δεν το έχει λύσει ακόμα για 3 λεπτά.

Στο τέλος, αναστοχαστείτε πόσο «παρών» ήσασταν κατά τη διάρκεια της ομιλίας; Υπήρξε η εσωτερική φωνή; Καταλάβατε τι ακριβώς είπε;

Αν μείνει χρόνος στο τέλος της ενότητας, μπορείτε να επαναλάβετε ανταλλάζοντας ρόλους.

*(σε εκπαιδευτικό περιβάλλον: μοιραστείτε τα παραπάνω σε δυάδες και μετά στην ολομέλεια της ομάδας)*

### **Επίπεδα ακρόασης**

Η ικανότητα ακρόασης μπορεί να διαιρεθεί σε δύο κύρια μέρη, ως ακολούθως:

- Επίπεδο 1: Εσωτερική Ακρόαση

- Επίπεδο 2: Εστιασμένη / Ενεργητική Ακρόαση.

### **Επίπεδο 1: Εσωτερική Ακρόαση**

Όταν εφαρμόζουμε αυτό το επίπεδο ακρόασης, στο επίκεντρο βρίσκεται ο εαυτός μας. Οι σκέψεις, τα συναισθήματα, οι απόψεις και τα συμπεράσματά μας. Οι Connor και Rokora ονομάζουν αυτό το είδος ακρόασης και «*διαγνωστικό*»<sup>6</sup> και περιγράφουν έναν ακροατή που διαλέγει και ταξινομεί τις πληροφορίες, αναλύει όσα ακούει και επιλέγει τι θα κρατήσει ώστε να μπορέσει να προσφέρει μια λύση.

Αυτό το επίπεδο ορίζεται ως «*διαλεκτική ακρόαση*» (Starr, 2003) δηλαδή η συζήτηση, κατά την οποία τα δύο μέρη μιλούν εξίσου, επεξεργάζονται σε έναν βαθμό τις πληροφορίες και γενικότερα λειτουργούν σε ένα χαλαρό πλαίσιο που δεν απαιτεί ιδιαίτερο επίπεδο ενέργειας κατά την ακρόαση. Ο ακροατής τείνει να εστιάζει στη δική του ατζέντα - και όχι σ' εκείνη του ομιλητή- θεωρώντας τον εαυτό του πιο ειδικό στο να δίνει συμβουλές και προετοιμάζεται να δίνει τις συμβουλές που προκύπτουν από παρόμοιες εμπειρίες που έχει πιθανόν βιώσει.

Παρόλες τις παραλλαγές που μπορούμε να βρούμε στη βιβλιογραφία, το βασικό χαρακτηριστικό της Εσωτερικής Ακρόασης είναι πως καθοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς του ακροατή αποτελεί η εστίαση στο ερώτημα: «*Τι σημαίνει αυτό για εμένα;*». Όταν λοιπόν, λειτουργούμε στο επίπεδο της Εσωτερικής Ακρόασης, απομακρυνόμαστε αισθητά από την ενεργητική ακρόαση, που δίνει χώρο στον ομιλητή να διατυπώσει και να επεξεργαστεί ο ίδιος (με τη διευκόλυνση του ακροατή) όσα τον απασχολούν.

### **Επίπεδο 2: Η Εστιασμένη / Ενεργητική Ακρόαση**

Ο ενεργητικός ακροατής ακούει τα λόγια του ομιλητή, τα εξω-λεκτικά του στοιχεία και τα συναισθήματά του. Παρατηρεί τι λέει ο ομιλητής, αλλά και πώς το λέει. Ακούει τις αξίες του, το όραμά του, τον τρόπο που βλέπει τα πράγματα και τον κόσμο του από τη δική του οπτική γωνία. Ο ακροατής λειτουργεί ως καθρέφτης που αντανακλά το φως που στέλνει ο ομιλητής, λειτουργεί δηλαδή σαν ένα αντηχείο των βαθύτερων σκέψεων και συναισθημάτων του.

---

<sup>6</sup> Μετάφραση από το “*Diagnostic*”

Η Ενεργητική Ακρόαση προσδίδει μεγαλύτερο βάθος στη συζήτηση και προσφέρει στον ακροατή τη δυνατότητα να εντοπίσει σημεία όπου ο ομιλητής μπορεί να έχει εσωτερικές αντιφάσεις, διλήμματα, ενδοιασμούς, κλπ. Αυτός ο εντοπισμός καθίσταται εφικτός ακριβώς λόγω της προσήλωσης σε όσα δεν λέγονται και βοηθά έτσι τον ομιλητή να ξεκαθαρίσει τις ίδιες του σκέψεις, μέσα από διευκρινιστικές, ανοικτές ερωτήσεις, παρέχει λοιπόν ένα μέσο για να εστιάσουμε εκεί που έχει σημασία για τον ομιλητή.

Όπως είδαμε τα βασικά χαρακτηριστικά του Ενεργητικού Ακροατή είναι τα ακόλουθα:

- Καταναλώνει ενέργεια και κάνει προσπάθεια για να ακούσει εστιασμένα
- Καταγράφει νοερά όσα ακούει ώστε να τα αξιοποιήσει στη συνέχεια της συζήτησης
- Κάνει νεύματα ή ήχους που δίνουν στο άλλο άτομο το σήμα πως ακούει με προσήλωση όσα λέγονται
- Σε προσεκτικά επιλεγμένα και λίγα σε αριθμό σημεία, κάνει διευκρινιστικές ερωτήσεις, συνοψίζει ή επαναλαμβάνει λέξεις και φράσεις.

Η Ενεργητική Ακρόαση, λοιπόν, είναι ακριβώς αυτό που λένε και η μία από τις δύο λέξεις που την απαρτίζουν: ακρόαση. Δεν είναι ομιλία, δεν είναι έκφραση απόψεων, δεν είναι διάλογος. Όταν ακούμε ενεργητικά, κάνουμε πίσω τον εαυτό μας και στρέφουμε τους προβολείς στο άλλο άτομο, τιμώντας το δικαίωμά του να μιλήσει και να ακουστεί πραγματικά. Μάλιστα οι ειδικοί προτείνουν τον κανόνα 80/20, δηλαδή σε ποσοστό 80% της διάδρασης μιλά ο ομιλητής και κατά 20% ο ακροατής.

### **Εμπόδια στην Ενεργητική Ακρόαση**

Όπως προκύπτει και από την περιγραφή που προηγήθηκε, η Ενεργητική Ακρόαση ενέχει πολλές προκλήσεις για όποιον επιθυμεί να την εφαρμόσει. Χρειάζεται συστηματική πρακτική εξάσκηση, ώστε να άρονται τα εμπόδια που την υπονομούν. Πριν όμως κάποιος διαχειριστεί τα εμπόδια, πρέπει να γνωρίζει ποια είναι αυτά.

Μία σημαντική πρόκληση του ενεργητικού ακροατή, είναι να διαχειριστεί τον «εσωτερικό κριτή» (Jen Su, 2014). Κάποιες φορές θέλουμε να διαμορφώσουμε εντυπώσεις και, σε αυτόν το αγώνα μας, ακούμε περισσότερο τον εσωτερικό μας διάλογο παρά τον συνομιλητή μας, κάτι που μας απομακρύνει από την πρακτική της ενεργητικής

ακρόασης. Είναι, λοιπόν, σαν να μας μιλά αυτός ο κριτής και να μην αφήνει το μυαλό μας να ηρεμήσει και να εστιάσει στο άλλο άτομο.

Άλλο ένα εμπόδιο στην Ενεργητική Ακρόαση είναι ότι ενδεχομένως δεν είμαστε ανοιχτοί στο να αλλάζουμε γνώμη. Στην προσπάθειά μας να δείξουμε αυτοπεποίθηση μπορεί να φανούμε προκατειλημμένοι. Να επιμείνουμε δηλαδή στις θέσεις μας επειδή πιστεύουμε πολύ σε αυτές, έχοντας όμως χάσει ορισμένα ή αρκετά από τα νοήματα του συνομιλητή μας. Και είναι πιθανό τα επιχειρήματά του να είναι πολύ συγκροτημένα, σοβαρά και να προσφέρουν πολύ καλές λύσεις.

<b>Δραστηριότητα</b>					
Συμπληρώστε το παρακάτω ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης					
Σημειώστε τομείς και ευκαιρίες για να βελτιώσετε την ενεργητικότητα της ακρόασης σας. Σε δύο μήνες όταν θα έχετε προσπαθήσει να ακούτε πιο ενεργά ξανασυμπληρώστε το. Τι δούλεψε για εσάς;					
<b>Πόσο ενεργητικός ακροατής είστε;</b>					
		Σχεδόν ποτέ	Μερικές φορές	Συχνά	Σχεδόν πάντα
1.	Ζείτε ή δουλεύετε σε ένα περιβάλλον το οποίο συμβάλει στο να μην δίνετε το maximum της προσοχής σας, πχ.οπως τηλέφωνα, ανοικτοί χώροι, θόρυβος;				
2.	Προσποιήστε ότι ακούτε, όταν στην ουσία το μυαλό σας σκέφτεται κάτι άλλο (πχ. ονειροπολείτε ;				
3.	Συνεχίζετε να κάνετε άλλα πράγματα την ίδια στιγμή που οι άλλοι μιλούν; όπως το να διαβάζετε email, να πληκτρολογείτε στον υπολογιστή σας, κλπ.;				
4.	Κρατάτε σημειώσεις όταν οι άνθρωποι μιλούν (και επιτρέπεται να το κάνετε);				
5.	Μιλάτε περισσότερο από όσο ακούτε, σε γενικές γραμμές;				
6.	Διακόπτετε τους άλλους;				

7.	Πιστεύετε ότι οι ομιλητές κάποιες φορές πρέπει να επαναλαμβάνουν τον ευατό τους;				
8.	Προτείνετε λύσεις πριν εκφραστεί το θέμα (πρόβλημα);				
9.	Παρερμηνεύετε τους ανθρώπους, με αποτέλεσμα να σας διορθώνουν ή να οδηγείται επικοινωνία σε κατάρρευση ή σε λάθη;				
10.	Παραφράζετε, συνοψίζετε και επαναλαμβάνετε τι σας είπαν οι άλλοι;				
11.	Αντιλαμβάνεστε το μυαλό σας να περιπλανιέται ή ξεχνάτε τι σας είπε κάποιος πρόσφατα;				
12.	Δίνετε απαντήσεις ή ανατροφοδότηση κατά τέτοιο τρόπο που ο συνομιλητής σας να εκλαμβάνει ότι τον ακούτε; (κούνημα του κεφαλιού, εκφράσεις προσώπου, ήχοι συγκατάβασης);				
13.	Διατηρείτε βλεμματική επαφή με όσους μιλούν;				
14.	Αποσυντονίζεστε όταν νομίζετε ότι γνωρίζετε σε τι αναφέρεται ο ομιλητής;				
15.	Σκέπτεστε περισσότερο τι θα πείτε όταν σταματήσει ο ομιλητής παρά ακούτε τι σας λέει;				
16.	Ξεχνάτε οδηγίες και κατευθύνσεις που σας δίνουν οι άλλοι;				
17.	Αντιλαμβάνεστε όταν άλλο λέγεται προφορικά και άλλο λέγεται μη λεκτικά;				
18.	Έχετε άνετη στάση σώματος και κατάλληλη απόσταση από το πρόσωπο με το οποίο συζητάτε;				
19.	Ενθαρρύνετε στιγμές σιωπής μέσα σε μια συζήτηση;				
20.	Είστε ο πρώτος/ η πρώτη που γεμίζετε αυτή τη σιωπή;				

#### 4.2.5 Μη λεκτική επικοινωνία

«Ο λόγος (γραπτός ή προφορικός) δεν είναι το μόνο μέσο επικοινωνίας. Τα μηνύματα μπορούν να μεταδοθούν – και πολύ συχνά μεταδίδονται – μέσω μη λεκτικών τρόπων. Η μη λεκτική επικοινωνία χρησιμοποιείται όταν το μήνυμα μεταφέρεται από την πηγή στον δέκτη χωρίς τη μεσολάβηση «λόγου» δηλαδή λέξεων, αξιοποιώντας άλλα σύμβολα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα μηνύματα εκφράζονται συνήθως ως αποτέλεσμα αντιδράσεων του προσώπου ή του σώματός μας.

Άρα τα μη λεκτικά επικοινωνιακά μηνύματα μπορεί να εκφράζονται αυτόνομα ή και να συμπληρώνουν και να ολοκληρώνουν τον λόγο, συνοδεύοντας μηνύματα λεκτικής επικοινωνίας. Σε αυτές τις μη λεκτικές μορφές επικοινωνίας περιλαμβάνονται μορφασμοί και εκφράσεις του προσώπου και των ματιών, χαμόγελα, χειρονομίες, όπως το σφίξιμο των χεριών ή το αγκάλιασμα, αγγίγματα και η γενικότερη γλώσσα του σώματος, που συχνά «μεταδίδει πολύ περισσότερα μηνύματα για τις αληθινές μας προθέσεις από ό,τι η λεκτική επικοινωνία» (Σκουλάς, 2010, σελ.;;).

Μπορούμε λοιπόν να ορίσουμε ως μη λεκτική επικοινωνία, όλα εκείνα τα μηνύματα που εκφράζονται με άλλους τρόπους εκτός από τον λεκτικό. Γενικότερα, φαίνεται ότι τα μη λεκτικά μηνύματα μπορούν να επηρεάσουν τον αποδέκτη εντονότερα από τον λόγο, ειδικά όταν πρόκειται για μεταφορά συναισθημάτων. Σε μια από τις πιο γνωστές σχετικές μελέτες (Mehrabian, 1981), μάλιστα, υποστηρίζεται ότι το ποσοστό μετάδοσης συναισθημάτων για ένα μήνυμα ανέρχεται σε 7% όταν πρόκειται για λόγο (λέξεις), 38% για παραγλωσσικά στοιχεία (τόνος φωνής, ένταση, χροιά κ.λπ.) και 55% για τη γενικότερη στάση του σώματος (εκφράσεις, μορφασμοί, κινήσεις, χειρονομίες κ.λπ.). Βλέπουμε, επομένως, ότι πέρα από το τι λέγεται, μεγάλη σημασία έχει και ο τρόπος με τον οποίο λέγεται κάτι και η συναισθηματική κατάσταση μπορεί να επηρεάσει ιδιαίτερα σε αυτό. Ο Goleman (2009) ενισχύει αυτή την άποψη, επισημαίνοντας ότι άτομα που έχουν την ικανότητα επικοινωνίας, χρειάζεται να αντιλαμβάνονται τα συναισθηματικά σήματα προκειμένου να εναρμονίσουν το μήνυμά τους με αυτά.

Η γλώσσα του σώματος είναι οι ακούσιες κινήσεις που κάνει ο άνθρωπος, οι οποίες προδίδουν σκέψεις και συναισθήματα. Άρχισε να μελετάται συστηματικά μετά τη δεκαετία του 1960. Η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων επιτυγχάνεται μεταδίδοντας το γνωστικό μέρος μέσω της λεκτικής οδού και το συναισθηματικό μέρος μέσω της μη λεκτικής οδού. Τα μη λεκτικά μηνύματα, με τη σειρά τους, μεταδίδονται μέσω τριών

πηγών. Μέσω της γενικής εντύπωσης που δημιουργείται (εκφράσεις, βλέμμα, χειρονομίες, στάση σώματος, αντιδράσεις), μέσω των μη λεκτικών στοιχείων του λόγου (π.χ. τόνος, σταθερότητα, ένταση φωνής, παύση, προφορά) και μέσω των μηνυμάτων που μεταδίδονται από το χώρο στον οποίο ζούμε ή εργαζόμαστε (π.χ. διακόσμηση, έπιπλα, φωτισμός). Τα μη λεκτικά μηνύματα μπορούν να διευκολύνουν τη λεκτική επικοινωνία ή να δημιουργήσουν προβλήματα. Σε περιπτώσεις σύγκρουσης των μηνυμάτων που εκπέμπει το λεκτικό και μη λεκτικό κανάλι, έχει παρατηρηθεί ότι οι άνθρωποι εμπιστεύονται περισσότερο τα μη λεκτικά μηνύματα, γιατί συνήθως οι πληροφορίες που μεταφέρουν είναι περισσότερο ειλικρινείς και αποκαλυπτικές. Με το σώμα μας, και κυρίως τις εκφράσεις του προσώπου μας, εκφράζουμε απορία, άγνοια, αδιαφορία, νευρικότητα, άγχος, αμηχανία, δυσπιστία, αβεβαιότητα, υπεροψία, ενδιαφέρον, κομπασμό, απογοήτευση, πίεση, αναστάτωση, σύγχυση, σιγουριά, αυταρέσκεια, σκεπτικισμό και άλλες καταστάσεις, διαθέσεις ή συναισθήματα. Μπορούμε να μάθουμε τις λέξεις που χρησιμοποιούμε όταν μιλάμε, όμως η γλώσσα του σώματος, η οποία μεταφέρει νοήματα, είναι υποσυνείδητη, αυτόματη και μάλιστα διαπολιτισμική.

Οι επιστήμονες προτείνουν, κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας, να είμαστε φυσικοί, δηλαδή να μην προσποιούμαστε, και να αποφεύγουμε την ψεύτικη συμπεριφορά (π.χ. επιτηδευμένο χαμόγελο). Να αποφεύγουμε τις χειρονομίες, τις κινήσεις γενικότερα, ακόμα και τις διακριτικές, γιατί δείχνουν νευρικότητα, αβεβαιότητα και έλλειψη σιγουριάς. Καλό είναι να έχουμε ζωνρή έκφραση, να παρατηρούμε προσεκτικά τον συνομιλητή μας, χωρίς όμως να εστιάζουμε έντονα το βλέμμα μας πάνω του, ώστε αυτός να νιώθει άνετα, να μη διακόπτουμε, να παίρνουμε το λόγο αφού ολοκληρώσει τη δική του ερώτηση ή απάντηση, να ζητούμε διευκρινίσεις. Δίνουμε στο κεφάλι μας μια ελαφριά κλίση προς τα εμπρός που δείχνει ευθύτητα, ειλικρίνεια και φιλικότητα. Στεκόμαστε τόσο κοντά, όσο μας επιτρέπει ο άλλος, αλλά και όσο νιώθουμε άνετα εμείς. Λαμβάνουμε υπόψη μας ότι ακόμα και λεπτομέρειες, όπως για παράδειγμα η αμφίεση και γενικότερα η εμφάνισή μας (ρούχα, αξεσουάρ, κοσμήματα, μαλλιά), μπορούν να παίξουν θετικό ή αρνητικό ρόλο. Ειδικά για το λόγο, η άρθρωση, η προφορά, οι παύσεις, η σωστή αναπνοή, ο τόνος (υψηλός/χαμηλός), η ένταση (δυνατός), η έμφαση, ο ρυθμός, η ταχύτητα της ομιλίας και η διάρκεια εκφοράς ενός φωνήματος, μάς επιτρέπουν όχι μόνο να αναγνωρίζουμε τη φωνή κάποιου άλλου από το τηλέφωνο, αλλά και μας προδιαθέτουν και στην επικοινωνία με φυσική παρουσία. Προτιμούμε φωνές με μέτριο ή χαμηλό τόνο που να ακούγονται εύκολα, αλλά όχι δυνατά, όπως επίσης την ήρεμη και φιλική φωνή. Οι



άτονες όπως και οι απότομες φωνές είναι ενοχλητικές. Οι δυνατές φωνές δείχνουν άνθρωπο που θέλει να επιβληθεί και εκφράζουν έντονα συναισθήματα. Αντίθετα, ο καθαρός και ελεγχόμενος τόνος φωνής, με μέτρια ταχύτητα εκφοράς του λόγου, φανερώνει εμπιστοσύνη. Η λαχανιασμένη φωνή ακούγεται γεμάτη άγχος. Καλό είναι να αποφεύγουμε τη μονότονη ομιλία, διαφοροποιώντας τον τόνο της φωνής μας, χωρίς να δημιουργούμε στο συνομιλητή μας την εντύπωση ότι είμαστε υπερβολικά ενθουσιασμένοι ή συναισθηματικοί» (Μάνεσης, 2013)

### **Δραστηριότητα**

Χωρίζουμε την ομάδα σε δύο υποομάδες. Στη μια είναι οι σεναριογράφοι και στην άλλη οι ηθοποιοί. Οι σεναριογράφοι θα γράψουν μια σκηνή από μη ομιλώντα κινηματογράφο με τις εξής οδηγίες:

1. Κατά την εναρκτήρια σκηνή ένας ηθοποιός θα εκτελεί μια συνήθη δουλειά όπως το να σκουπίζει
2. Η σκηνή διακόπτεται και ένας ή περισσότεροι ηθοποιοί μπαίνουν στη σκηνή. Η είσοδος έχει μεγάλο αντίκτυπο. Αυτός που μπαίνει μπορεί να είναι ζώο, διαρρήκτης, παιδιά, πλανόδιοι πωλητές, κα.
3. Διαδραματίζεται μια φασαρία μια έντονη αναταραχή
4. Το πρόβλημα επιλύεται

Τα μέλη των ομάδων ασκούνται στη μη λεκτική επικοινωνία ώστε να γίνουν κατανοητοί στην απόδοση των σεναρίων. Στον επόμενο κύκλο, οι ομάδες αλλάζουν ρόλο.

## Ενότητα 5: Αλλαγή και καινοτομία μέσα από τις ομάδες, Ιστορίες που αλλάζουν τη συλλογική δραστηριότητα - Κοινότητες πρακτικής

### Συνοπτική Περιγραφή

Η ενότητα αυτή εστιάζει στην έννοια της αφήγησης και στη χρήση της μέσα στους οργανισμούς. Οι ιστορίες που δημιουργούνται ατομικά και συλλογικά διαμορφώνουν την αντίληψη που οι άνθρωποι σχηματίζουν για τον οργανισμό, τη θέση τους μέσα σ' αυτόν, τη δραστηριότητά τους, τη σχέση τους με τους άλλους. Η δύναμη των ιστοριών και της αφήγησης (storytelling) στους οργανισμούς αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο μάθησης, αλλαγής και δράσης το οποίο αναπτύσσεται δυναμικά τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Μέσα από τη συλλογική δραστηριότητα για έναν κοινό στόχο που αναπτύσσεται στις κοινότητες πρακτικής (community of practice) η αφήγηση είναι ένας από τους κύριους μοχλούς μάθησης και πρακτικής.

### Λέξεις-Κλειδιά

Storytelling

Βιωματική εμπειρία

Αφήγημα

Κοινότητες πρακτικής (communities of practice)

Μάθηση και αλλαγή στους οργανισμούς

### 5.1 Ομάδες που μαθαίνουν και καινοτομία στους οργανισμούς της Δημόσιας Διοίκησης

Παρακάτω παρουσιάζονται τρόποι που δημιουργούν συνθήκες κατάλληλες για την μάθηση (και απομάθηση όπου χρειάζεται) σε ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο.

### 5.1.1. Πώς οι ιστορίες που λέμε αλλάζουν το αφήγημα των ομάδων και των οργανισμών

Ας ξεκινήσουμε με μία σύγχρονη μυθοπλαστική αφήγηση: Camera café ( Mega channel, 2002): <https://www.youtube.com/watch?v=zA3EhkxzeDs>

#### **Δραστηριότητα : Caméra café**

Παρακολούθηση video και στη συνέχεια συλλογική συζήτηση σχετικά με τις ιστορίες στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς:

*Προτεινόμενοι άξονες συζήτησης:*

- ρόλοι
- στερεότυπα
- σεξιστικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο
- επαγγελματικές σχέσεις – προσωπικές σχέσεις
- χιούμορ
- απόσταση από την πραγματικότητα
- ....

#### ***Τι είναι το storytelling;***

Η έννοια της αφήγησης δεν αναφέρεται μόνο στις μυθοπλασίες (μυθιστορήματα, ταινίες, κλπ...). Η έννοια της αφήγησης αναφέρεται σε κάθε τρόπο αναπαράστασης μίας σειράς γεγονότων στην οποία προσδίδουμε ένα σημείο αφετηρίας και η οποία κινείται προς ένα τερματικό σημείο. Τα εξιστορημένα γεγονότα δύνανται να αφορούν στην πραγματικότητα ή να είναι φανταστικά. Οι αφηγήσεις τους μπορούν να πάρουν πολλές μορφές: γραπτές ή προφορικές, μέσω λεκτικών και μη λεκτικών συμβόλων (βλ. παντομίμα, χορός, ζωγραφική, κλπ.), να παραχθούν σε δημόσιο ή σε ιδιωτικό χώρο, από έναν δημιουργό ή συλλογικά, κ.ο.κ. Η χρήση τους επίσης ποικίλλει : οι αφηγήσεις μπορούν να είναι ψυχαγωγικές, να εξυπηρετούν προπαγανδιστικούς σκοπούς, να κατευθύνουν το δημόσιο συναίσθημα, να επεξηγούν, να οργανώνουν την ομαδική εργασία, κλπ. Η έννοια της αφήγησης είναι παρούσα σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας: στην πολιτική, στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, στις

ειδήσεις, στις αθλητικές μεταδόσεις, στην εξιστόρηση των συμβάντων της καθημερινότητάς μας, στις οδηγίες για να συναρμολογήσουμε ένα παιχνίδι ή για να φτάσουμε στον προορισμό μας... η λίστα είναι ατελείωτη. Όλες οι ανθρώπινες ομάδες, σε κάθε εποχή και κοινωνία μοιράζονται μία αφηγηματική κοινή δραστηριότητα και παράδοση (βλ. Corvellec, 2012, σελ. 3). Επομένως, η αφήγηση εμφανίζεται ως μία λειτουργία με θεμελιώδη ανθρωπολογική διάσταση.

### ***To storytelling στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις***

Οι οργανισμοί δεν αποτελούν εξαίρεση σε ό,τι αφορά τη χρήση της αφήγησης (storytelling). Οι προϋπολογισμοί, τα στρατηγικά πλάνα, οι ετήσιες εκθέσεις και οι απολογισμοί, αλλά και οι συσκέψεις, τα κουτσομπολιά, οι άτυπες συζητήσεις μεταξύ των εργαζομένων, όλα αυτά βρίθουν αφηγηματικών στοιχείων τα οποία οργανώνουν και νοηματοδοτούν την υπόσταση και τη λειτουργία των οργανισμών (Corvellec, 2012, σελ. 3). Ατομικά ή συλλογικά, δημιουργούμε και μοιραζόμαστε συνεχώς ιστορίες για να ερμηνεύσουμε τι συμβαίνει ή τι συνέβη, γιατί, τι θα ακολουθήσει. Οι ιστορίες μας βοηθούν να καταλάβουμε το παρελθόν αλλά και το πιθανό μέλλον (Sole, Wilson, 1999). Η πρακτική της επανάληψης των ιστοριών, ως νοηματικός μηχανισμός, επηρεάζει τη διαμόρφωση μίας αντίληψης της πραγματικότητας και της καθημερινότητας. Υπό αυτή την έννοια, δεν νοηματοδοτεί μόνο το παρελθόν, αλλά δημιουργεί και μία σχέση με το μέλλον.

Οι ιστορίες που διηγούμαστε είναι ενδεικτικές του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι διαμορφώνουν μία αντίληψη για τον εαυτό τους και τον κόσμο που τους περιβάλλει. Επίσης, διαμορφώνουν και μία αντίληψη του χρόνου. Η διήγηση μπορεί να δώσει την αίσθηση της επιμήκυνσης ή της σύντμησης του χρόνου εξέλιξης των γεγονότων. Επίσης, ο τρόπος αφήγησης μπορεί να διαμορφώσει και μία αίσθηση αιτίας-αποτελέσματος. Πλείστα είναι τα παραδείγματα στις προσωπικές αφηγήσεις της καθημερινότητας ή στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Για παράδειγμα, η περίπτωση της δημοσιογραφικής αφήγησης σχετικά με την σύλληψη του πρώην Γενικού Διευθυντή του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, Dominique Strauss Khan, αποτελεί ενδεικτικό της χρήσης των γεγονότων για την ανακατασκευή αληθοφανών εκδοχών της πραγματικότητας: «έφυγε άρον-άρον από το ξενοδοχείο ξεχνώντας το κινητό του τηλέφωνο, άρα αυτό καταμαρτυρά την ενοχή του», « δείπνησε στο κέντρο της πόλης, τηλεφώνησε στο ξενοδοχείο γιατί

ακριβώς είχε ξεχάσει το κινητό του τηλέφωνο, άρα αυτό δεν συνάδει με τη συμπεριφορά ένοχου ατόμου» (Βώβου, 2011). Κατανοούμε ότι η διαδικασία της διήγησης, καθώς και η έννοια της «πλοκής» κατά την αριστοτελική εκδοχή της (μία διαδοχή γεγονότων με αρχή, μέση και τέλος/«λύση»), είναι θεμελιώδης για την εννοιολόγηση του κόσμου.

Στον χώρο των οργανισμών και των επιχειρήσεων, οι αφηγήσεις διαμορφώνουν επίσης μία αντίληψη του χρόνου. Επίσης, νοηματοδοτούν και προτείνουν τρόπους οργάνωσης της εργασιακής εμπειρίας. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η πρακτική του storytelling χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις για πλήθος καταστάσεων: εισαγωγή αλλαγών, κατανόηση επαγγελματικών καταστάσεων, διαχείριση κρίσεων, κλπ. Τα ηγετικά στελέχη των οργανισμών και των επιχειρήσεων δίνουν μεγάλη σημασία στην επιλογή και στην οργάνωση των γεγονότων που θα αποτελέσουν τη βάση του αφηγήματος το οποίο θα οργανώσει τις δράσεις τους. Επομένως, η διαδικασία της αφήγησης αποτελεί έναν θεμελιώδη λίθο της ταυτότητας των οργανισμών και των επιχειρήσεων.

Για παράδειγμα, το αναρτημένο ιστορικό στην ιστοσελίδα μιας επιχείρησης αποτελεί μία επιλογή γεγονότων τα οποία θεωρούνται από τους υπεύθυνους χαρακτηριστικά της επιχείρησης τα οποία «χτίζουν» την ταυτότητά της, εξιστορώντας το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον της. Σε λιγότερο θεσμικό επίπεδο, το κουτσομπολιό στον εργασιακό χώρο ή οι φήμες επιτελούν την ίδια λειτουργία κατανόησης, νοηματοδότησης, ερμηνείας και δημιουργίας ταυτότητας (Corvellec, 2012, σελ. 5-6). Γραπτές (παρουσιάσεις στις ιστοσελίδες, σε επίσημα έγγραφα, οδηγίες...) ή προφορικές (στις εργασιακές συναντήσεις, στα διαλείμματα, στα ανέκδοτα...), οι ιστορίες που λέγονται μέσα στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις, διεκδικούν περίοπτη θέση στην εργαλειοθήκη των ηγετών, όχι μόνο με την ιδιότητα των πραγματικών γεγονότων αλλά ως *συμπτώματα*, που αποδίδουν νόημα στις πράξεις ή στις καταστάσεις (πρβλ. Gabriel, 2000).

Στη θεωρία του μάνατζμεντ αυτό που βιώνουμε τα τελευταία χρόνια είναι ουσιαστικά μια αλλαγή παραδείγματος (Boje, 2008). Η θεωρία του «οργανωσιακού storytelling» επικεντρώνεται στους τρόπους με τους οποίους κατανοούμε τους οργανισμούς μέσα από τις ιστορίες που δημιουργούνται στο εσωτερικό τους και που λέγονται γι αυτούς (βλ. Gabriel, 2000 και 2004). Η διάδοση και η χρήση του «storytelling» στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις (βλ. *storytelling management*) αρχίζει να παίρνει εντυπωσιακές διαστάσεις περίπου στα μέσα της δεκαετίας του 1990 όπου σημειώνεται η «στροφή στην αφήγηση» (*the Narrativist Turn* ή *the Story Turn*), ως μία απάντηση στην κρίση και

συμπίπτει με την διάδοση του διαδικτύου και τις εξελίξεις στις νέες τεχνολογίες στην επικοινωνία και στην πληροφορία. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, το «storytelling» καθιερώνεται ως ένα ισχυρό εργαλείο κυριαρχίας και εδραίωσης μιας ηγεμονικής εκδοχής της πραγματικότητας στις επιχειρήσεις. Η κριτική θεώρηση της χρήσης του storytelling από τις επιχειρήσεις είναι ότι η δημιουργία, επανάληψη και εδραίωση αφηγήματος μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο ελέγχου από την πλευρά της ηγεσίας (Salmon, 2008).

Χωρίς να παραγνωρίζουμε αυτές τις χρήσεις επιβολής μίας «κυρίαρχης» εκδοχής της πραγματικότητας, μία κριτική επαγρύπνηση είναι απαραίτητη, καθώς και η «πολυφωνική» διάσταση στις ιστορίες που διαμορφώνονται μέσα στους οργανισμούς από όλα τα μέλη τους. Η επανάληψη των ιστοριών στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις, δημιουργεί μία «αφηγηματική ταυτότητα». Η «αφηγηματική ταυτότητα» (πρβλ. Ricoeur, 1985) δεν είναι σταθερή, ούτε χωρίς κενά ή λάθη. Πλάθεται και αναπλάθεται διαρκώς. Προσκρούει δε, βρίσκει τα όριά της στα μη αφηγηματικά συστατικά που συγκροτούν τα δρώντα υποκείμενα.

### **Δραστηριότητα**

Οι συμμετέχοντες μοιράζονται μία προσωπική ιστορία από τον εργασιακό χώρο τους και ακολουθεί συζήτηση ανάμεσα στα μέλη της ομάδας με άξονες:

- Τα συναισθήματα που δημιουργήθηκαν
- Τις ερμηνείες της κατάστασης που εξιστορήθηκε
- Τις οπτικές γωνίες διαφορετικών μελών της ομάδας
- Τους διαφορετικούς ή παρόμοιους τρόπους κατανόησης της ιστορίας

### **5.1.2 Συλλογική γνώση, διαχείριση της γνώσης και storytelling**

Στον εργασιακό χώρο, η έννοια της «μάθησης» συνδέεται άμεσα με την «ικανότητα αποτελεσματικής δράσης». Επομένως, στο πλαίσιο των οργανισμών και των επιχειρήσεων, η γνώση μας ενδιαφέρει στο βαθμό που μπορεί να εφαρμοστεί. Η χρήση και η αφήγηση ιστοριών στο πλαίσιο αυτό προσφέρει αφενός μία *εξορθολογιστική εμπειρία*: μία ιστορία ενδέχεται με απλό τρόπο και λιτή διαμεσολάβηση να ενσωματωθεί στην καθημερινή λειτουργία των οργανισμών. Αφετέρου, λειτουργεί ως *δευτερογενής εμπειρία* ή σαν υποκατάστατο της εμπειρίας. Εκείνοι που ακούν την ιστορία δεν την

έχουν, απαραίτητα, ζήσει στην πραγματικότητα, όμως θα μπορούσαν να την έχουν δυνητικά βιώσει (Sole, Wilson, 1999).

Οι ιστορίες στις επιχειρήσεις μπορούν να λειτουργήσουν σε πολλά επίπεδα (Denning, 2002, Sole, Wilson, 1999), μεταφέροντας πολύπλοκη γνώση, όπως:

- Επικοινωνία κανόνων και αξιών
- Ανάπτυξη εμπιστοσύνης και αισθήματος δέσμευσης
- Επικοινωνία άτυπης, εμπειρικής και πρακτικής γνώσης
- Διευκόλυνση *απομάθησης* πρακτικών, τρόπων ενέργειας και συμπεριφοράς
- Δημιουργία συναισθηματικής σύνδεσης με το σύνολο

Ως πρακτική στον εργασιακό χώρο η χρήση ιστοριών μπορεί να φανεί εξαιρετικά χρήσιμη σε αρκετά πλαίσια δράσης όπως τη στιγμή εκκίνησης ενός νέου σχεδίου ή την εκκόλαψη μίας νέας ιδέας, όταν η ομάδα διευρύνεται με νέα μέλη, όταν χρειάζεται να διορθωθεί μία κατάσταση ή σχέση, όταν διαχέεται μία συγκεκριμένη γνώση, κλπ.

### 5.1.3 Κοινότητες πρακτικής στους οργανισμούς

Ο όρος «κοινότητες πρακτικής» είναι σχετικά καινούργιος, μολονότι περιγράφει φαινόμενα και διαδικασίες αρκετά παλαιά. Όλο και περισσότεροι οργανισμοί σε διαφορετικά πεδία δραστηριότητας επικεντρώνονται τα τελευταία χρόνια στις κοινότητες πρακτικής, θεωρώντας ότι είναι σημαντικές για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους. Η έννοια των κοινοτήτων πρακτικής εισάγεται στη διαδικασία μάθησης και γνώσης μέσα στους οργανισμούς, προσφέροντας εναλλακτικές προοπτικές, χρήσιμες στη λειτουργία των οργανισμών και στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που συναποτελούν ένα εργασιακό περιβάλλον (πρβλ. Wenger-Trayner, 2015).

Οι κοινότητες πρακτικής αποτελούνται από άτομα τα οποία δεσμεύονται σε μίαν διαδικασία συλλογικής μάθησης σε ένα κοινό τομέα. Για παράδειγμα μία ομάδα μαθητών που εργάζεται για ένα κοινό έργο, ένα ιατρικό δίκτυο που πειραματίζεται με νέες τεχνικές, μία επαγγελματική ένωση που αντιμετωπίζει κοινές καθημερινές προκλήσεις...

Θα μπορούσαμε να ορίσουμε τις κοινότητες πρακτικής ως εξής:

Κοινότητες πρακτικής ονομάζουμε τις ομάδες ατόμων οι οποίες μοιράζονται μια ανησυχία ή ένα πάθος για κάτι που κάνουν και μαθαίνουν πώς να το κάνουν καλύτερα αλληλεπιδρώντας τακτικά (Wenger, 2011)

Σημειώνεται ότι η μάθηση ενδέχεται να είναι ο λόγος ύπαρξης της κοινότητας, ωστόσο, μπορεί να είναι απλά μία από τις συνέπειες της διάδρασης μεταξύ των μελών της κοινότητας.

Όλες οι κοινότητες δεν αποτελούν κοινότητες πρακτικής. Μπορούμε να διακρίνουμε τρία ικανά και απαραίτητα στοιχεία ώστε μία κοινότητα να χαρακτηριστεί ως κοινότητα πρακτικής (Wenger-Trayner, 2015):

1. **Ο τομέας δραστηριότητας:** μία κοινότητα πρακτικής δεν είναι απλά ένα δίκτυο γνωριμιών, μία γειτονιά ή μια ομάδα φίλων. Έχει μία ταυτότητα η οποία χαρακτηρίζεται από ένα κοινό πεδίο ενδιαφέροντος. Η συμμετοχή στην κοινότητα προϋποθέτει μία δέσμευση στον τομέα και, συνακόλουθα, κοινές σχετικές ικανότητες που διακρίνουν τα μέλη της σε σχέση με τα άλλα άτομα. Χαρακτηρίζεται από την αξιολόγηση των κοινών ικανοτήτων και από το γεγονός ότι τα μέλη της κοινότητας μαθαίνουν το ένα από το άλλο.
2. **Η κοινότητα:** Με επίκεντρο το ενδιαφέρον τους και τον τομέα δραστηριότητάς τους, τα μέλη της κοινότητας συμμετέχουν σε κοινές δραστηριότητες και συζητήσεις, βοηθούν ο ένας τον άλλον και ανταλλάσσουν πληροφορίες. Δημιουργούν σχέσεις που τους επιτρέπουν να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο. Σημειώνεται ότι, για παράδειγμα, ένας ιστοχώρος από μόνος του δεν είναι κοινότητα πρακτικής ή το να κάνει κάποιος την ίδια δουλειά με κάποιον άλλο δεν τους προσδίδει την ιδιότητα του ανήκειν σε μία κοινότητα πρακτικής, παρά μόνο αν τα μέλη διαδρούν μεταξύ τους και μαθαίνουν το ένα από το άλλο. Αν δεν αλληλεπιδρούν και δεν μαθαίνουν μαζί, δεν αποτελούν κοινότητα πρακτικής.
3. **Η πρακτική:** Μια κοινότητα πρακτικής δεν είναι απλώς μια κοινότητα ενδιαφέροντος - άνθρωποι που αγαπούν ορισμένα είδη ταινιών, για παράδειγμα. Τα μέλη μιας κοινότητας πρακτικής πράττουν. Αναπτύσσουν ένα κοινό ρεπερτόριο τρόπων δράσης: εμπειρίες, ιστορίες, εργαλεία, τρόπους αντιμετώπισης επαναλαμβανόμενων προβλημάτων - εν συντομία μια κοινή πρακτική. Αυτό απαιτεί χρόνο και συνεχή αλληλεπίδραση.

Ο συνδυασμός αυτών των τριών στοιχείων αποτελεί μια κοινότητα πρακτικής. Και με την παράλληλη ανάπτυξη αυτών των τριών στοιχείων, καλλιεργείται μια τέτοια κοινότητα.



## Παραδείγματα λειτουργίας κοινοτήτων πρακτικής

(Wenger-Trayner, 2015)

- ▶ Επίλυση προβλημάτων (κοινές ιδέες, brainstorming, κλπ)
- ▶ Αναζήτηση πληροφοριών
- ▶ Αναζήτηση προηγούμενης εμπειρίας
- ▶ Τεκμηρίωση (πχ. για μία κατάσταση/ζήτημα το οποίο έχει επαναληφθεί πολλές φορές)
- ▶ Αξιοποίηση εργαλείων που ήδη υπάρχουν (προηγούμενα πρωτόκολλα, προσφορές, αρχεία...)
- ▶ Συντονισμός και συνέργεια
- ▶ Συζήτηση εξελίξεων
- ▶ Επισκέψεις (πχ. σε παρόμοιους εργασιακούς χώρους)
- ▶ Χαρτογράφηση γνώσεων και εντοπισμός κενών

- Οι κοινότητες πρακτικής εμφανίζονται με διάφορες ονομασίες, όπως «δίκτυα μάθησης», «θεματικές ομάδες», κλπ. Η μορφή τους ενδέχεται να ποικίλλει: μικρές ή μεγάλες, τοπικές ή ευρύτερης εμβέλειας, διαπροσωπικές ή μέσω διαδικτύου, ενδο-οργανωσιακές ή συμπεριλαμβάνοντας μέλη από διάφορες οργανώσεις ή εταιρίες, τυπικά οργανωμένες και θεσμοθετημένες ή άτυπες.

- Οι κοινότητες πρακτικής υπάρχουν από τότε που οι άνθρωποι μαθαίνουν μαζί. Στο σπίτι, στη δουλειά, στο σχολείο, στον ελεύθερο χρόνο μας, όλοι ανήκουμε σε κοινότητες πρακτικής, στον πυρήνα τους ή στην περιφέρειά τους. Επίσης, κατά τη διάρκεια της ζωής μας ανήκουμε διαδοχικά σε διαφορετικές κοινότητες πρακτικές.
- Οι κοινότητες πρακτικής υπάρχουν παντού. Η εμπειρία τους είναι τόσο οικεία που συχνά διαφεύγει της προσοχής μας, έως ότου τις διακρίνουμε ως τέτοιες και τις δούμε υπό αυτό το πρίσμα.

### *Άσκηση*

Οι συμμετέχοντες δίνουν παραδείγματα κοινοτήτων οι οποίες καταγράφονται από ένα μέλος της ομάδας. Ακολουθεί συζήτηση για το αν τα παραδείγματα που αναφέρθηκαν αποτελούν όντως κοινότητες πρακτικής, προσπαθώντας να εστιάσουμε στα χαρακτηριστικά τους

*Παραδείγματα:*

Fun τηλεοπτικών σειρών

Αθλητικοί σύλλογοι

Επαγγελματικά σωματεία

Διευθύνσεις υπηρεσιών δήμου/υπουργείων

ΚΕΠ

.....

Η έννοια των κοινοτήτων πρακτικής βρίσκει ευρεία εφαρμογή στις επιχειρήσεις στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, σε κυβερνητικό επίπεδο, στην εκπαίδευση, στις επαγγελματικές οργανώσεις, στις οργανώσεις πολιτών, κλπ.

Σε ό,τι αφορά στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις η ανάπτυξη της έννοιας οφείλεται στη διαπίστωση ότι η γνώση αποτελεί ένα κρίσιμο εφόδιο το οποίο χρειάζεται να τύχει στρατηγικής διαχείρισης. Σε αυτό το πεδίο, οι κοινότητες πρακτικής προσφέρουν μία νέα

προσέγγιση, επικεντρώνοντας στους ανθρώπους και στις κοινωνικές δομές που επιτρέπουν να μάθουν ο ένας από τον άλλον. Ως όχημα ανάπτυξης στρατηγικών ικανοτήτων στους οργανισμούς, οι κοινότητες πρακτικής επιτρέπουν:

- Τη συλλογική ανάληψη ευθύνης για τη διαχείριση της γνώσης που απαιτείται
- Την άμεση σύνδεση μάθησης και αποτελεσματικότητας
- Τη δυναμική μεταξύ δημιουργίας, συνδημιουργίας και μοιράσματος της γνώσης
- Τη δημιουργία δεσμών μεταξύ ανθρώπων διαφορετικών οργανισμών, ανεξαρτήτων γεωγραφικών περιορισμών

### **Δραστηριότητα**

Οι συμμετέχοντες καταγράφουν τις κοινότητες πρακτικής στις οποίες συμμετέχουν σε διαφορετικά πεδία της δραστηριότητας τους.

Ακολουθεί συζήτηση σχετικά με τα χαρακτηριστικά των κοινοτήτων πρακτικής των μελών της ομάδας

### **5.1.5 Αλλαγή: μία όχι και τόσο ακαριαία διαδικασία**

#### **ΣΥΝΕΙΔΗΤΟΠΟΙΗΣΗ**

Σηκώνομαι το πρωί.

Βγαίνω από το σπίτι μου.

Υπάρχει μία τρύπα στο πεζοδρόμιο.

Δεν την βλέπω  
και πέφτω μέσα.

Την επόμενη μέρα

βγαίνω απ'το σπίτι μου,

ξεχνάω ότι υπάρχει μια τρύπα στο πεζοδρόμιο,  
και ξαναπέφτω μέσα.

Την τρίτη μέρα

βγαίνω απ'το σπίτι μου προσπαθώντας να θυμηθώ

ότι υπάρχει μια τρύπα στο πεζοδρόμιο.

Ωστόσο,

δεν το θυμάμαι

και πέφτω μέσα.

Την τέταρτη μέρα  
βγαίνω απ'το σπίτι μου προσπαθώντας να θυμηθώ  
την τρύπα στο πεζοδρόμιο.

Τη θυμάμαι και,  
παρόλα αυτά,  
δεν τη βλέπω και πέφτω μέσα.

Την πέμπτη μέρα  
βγαίνω απ'το σπίτι μου.  
Θυμάμαι ότι πρέπει να έχω στο νου μου  
την τρύπα στο πεζοδρόμιο  
και περπατάω κοιτάζοντας κάτω.

Την βλέπω και,  
παρόλο που τη βλέπω,  
πέφτω μέσα.

Την έκτη μέρα  
βγαίνω απ'το σπίτι μου.  
Θυμάμαι την τρύπα στο πεζοδρόμιο.  
Πηγαίνω ψάχνοντάς τη με τα μάτια μου.  
Την βλέπω,  
προσπαθώ να πηδήξω από πάνω,  
αλλά πέφτω μέσα.

Την έβδομη μέρα  
βγαίνω απ'το σπίτι μου.  
Βλέπω την τρύπα.  
Παίρνω φόρα,  
πηδάω,  
φτάνω με την άκρη των ποδιών μου  
ως την άλλη μεριά,

αλλά όχι αρκετά μακριά, και πέφτω μέσα.

Την όγδοη μέρα,  
βγαίνω απ' το σπίτι μου,  
βλέπω την τρύπα,  
παίρνω φόρα,  
πηδάω,  
φτάνω στην άλλη άκρη!  
Αισθάνομαι τόσο υπερήφανος που τα κατάφερα  
που χοροπηδάω από τη χαρά μου...  
Και, έτσι όπως χοροπηδάω,  
ξαναπέφτω μέσα.

Την ένατη μέρα,  
βγαίνω απ' το σπίτι μου,  
βλέπω την τρύπα,  
παίρνω φόρα,  
πηδάω  
και συνεχίζω το δρόμο μου.

Τη δέκατη μέρα,  
σήμερα μόλις,  
συνειδητοποιώ  
ότι είναι πιο βολικό  
να περπατάω...  
στο απέναντι πεζοδρόμιο.

Χόρχε Μπουκαϊ, *Ιστορίες να σκεφτείς*, Εκδόσεις Opera, 2008

### Άσκηση

Συλλογική συζήτηση πάνω στην ιστορία

- Ποιο είναι το νόημα;
- Ποιες καταστάσεις ή εμπειρίες στον εργασιακό χώρο θυμίζουν στα μέλη της ομάδας την παραπάνω ιστορία;

Σε αντίθεση με αρκετές υποσχέσεις της μεταμοντέρνας κοινωνίας όπου το κυρίαρχο «αφήγημα» είναι αυτό της απόλυτης ταχύτητας με την οποία κινείται ο κόσμος, η διαδικασία αλλαγής δεν είναι μία γρήγορη, γραμμική, ευθεία πορεία προς το καινούργιο. Αντιθέτως, στη διαδρομή αυτή υπάρχουν πισωγυρίσματα, μπερδέματα, αρνήσεις, η συνύπαρξη παλιού-νέου. Τα στοιχεία αυτά είναι μέρος του ταξιδιού.

### ***Και μία αποχαιρετιστήρια ιστορία***

#### **ΕΝΑ ΜΕΡΟΣ ΣΤΟ ΔΑΣΟΣ**

Αυτή η ιστορία μας μιλάει για έναν διάσημο εβραίο ραβίνο: τον Μπάαλ Σεμ Τοβ.

Ο Μπάαλ Σεμ Τοβ ήταν πολύ γνωστός μέσα στην κοινότητά του γιατί όλοι έλεγαν ότι ήταν ένας άνθρωπος τόσο ευσεβής, τόσο γενναιόδωρος, με τόσο αγνή και καθαρή ψυχή, που ο θεός άκουγε τα λόγια του όταν μιλούσε.

Είχε δημιουργηθεί μια παράδοση σ'εκείνο το χωριό: όλοι όσοι είχαν κάποια ανικανοποίητη επιθυμία ή χρειάζονταν κάτι που δεν μπορούσαν να αποκτήσουν, πήγαιναν να δουν τον ραβίνο.

Ο Μπάαλ Σεμ Τοβ συναντιόταν μαζί τους μια φορά το χρόνο, τη μέρα που επέλεγε ο ίδιος. Και τους οδηγούσε όλους σε ένα μέρος μοναδικό που γνώριζε, στη μέση του δάσους.

Όταν έφταναν εκεί, λέει ο μύθος, ο Μπάαλ Σεμ Τοβ άναβε μια φωτιά με φύλλα και κλαδιά, μ'έναν τρόπο πολύ ιδιαίτερο και όμορφο, και μετά τραγουδούσε κάποια λόγια με πολύ χαμηλή φωνή, σαν να απευθυνόταν στον εαυτό του.

#### **Και λένε...**

Πώς άρεσαν τόσο πολύ στον θεό εκείνα τα λόγια του Μπάαλ Σεμ Τοβ, πως τον ενθουσίαζε τόσο εκείνη η φωτιά η αναμμένη μ'εκείνον τον τρόπο, πως αγαπούσε τόσο

εκείνη τη συγκέντρωση ανθρώπων στο δάσος... που δεν μπορούσε να αντισταθεί στην έκκληση του Μπάαλ Σεμ Τοβ, και ικανοποιούσε τις επιθυμίες όλων όσοι βρίσκονταν εκεί.

Όταν πέθανε ο ραβίνος, ο κόσμος συνειδητοποίησε ότι κανείς δεν γνώριζε τα λόγια που τραγουδούσε ο Μπάαλ Σεμ Τοβ όταν πήγαιναν μαζί να ζητήσουν κάτι.

Αλλά γνώριζαν το μέρος στο δάσος, και ήξεραν πώς ν'ανάψουν τη φωτιά.

Μια φορά το χρόνο, συνεχίζοντας την παράδοση που είχε καθιερώσει ο Μπάαλ Σεμ Τοβ, όλοι όσοι είχαν ανικανοποίητες ανάγκες και επιθυμίες μαζεύονταν σ'εκείνο το ίδιο μέρος στο δάσος, άναβαν τη φωτιά με τον τρόπο που είχαν μάθει από τον γέρο ραβίνο και, επειδή δεν γνώριζαν τα λόγια του, τραγουδούσαν οποιοδήποτε τραγούδι ή ψαλμό, ή απλά κοιτάζονταν και μιλούσαν για οποιοδήποτε θέμα σ'εκείνο το ίδιο σημείο γύρω απ'τη φωτιά.

#### **Και λένε....**

Πως άρεσε τόσο πολύ στο Θεό εκείνη η φωτιά, πως του άρεσε τόσο εκείνο το μέρος στο δάσος κι εκείνη η συγκέντρωση ανθρώπων... που αν και κανείς δεν έλεγε τα κατάλληλα λόγια, και πάλι ικανοποιούσε τις επιθυμίες όλων όσοι βρίσκονταν εκεί.

Ο χρόνος πέρασε και, από γενιά σε γενιά, χάθηκε η σοφία...

Κι εδώ βρισκόμαστε εμείς.

Εμείς δεν ξέρουμε πιο είναι το μέρος στο δάσος.

Δεν ξέρουμε ποια είναι τα λόγια...

Ούτε και ξέρουμε ν'ανάβουμε τη φωτιά όπως το έκανε ο Μπάαλ Σεμ Τοβ...

Ωστόσο, υπάρχει κάτι που σίγουρα ξέρουμε.

*Ξέρουμε αυτήν την ιστορία.*

*Ξέρουμε αυτό το παραμύθι...*

**Και λένε...**

*Πως ο Θεός αγαπάει τόσο αυτό το παραμύθι,  
πως του αρέσει τόσο αυτή η ιστορία,  
που αρκεί κάποιος να τη διηγηθεί  
και κάποιος να την ακούσει  
ώστε Εκείνος, ευχαριστημένος,  
να ικανοποιήσει οποιαδήποτε επιθυμία και ανάγκη  
όλων όσοι μοιράζονται αυτή τη στιγμή...*

*Ας είναι έτσι...*

*Χόρχε Μπουκαϊ, Ιστορίες να σκεφτείς, Εκδόσεις Opera, 2008*

### **5.1.5 Συλλογικός και συνεργατικός επίλογος**

#### **Δραστηριότητα**

- Τι συναισθήματα των μελών της ομάδας γεννά η ιστορία;
- Ποιο στοιχείο από ότι συζητήθηκε αυτές τις μέρες θεωρώ ως σημαντικό να με ακολουθεί στην πορεία μου (επαγγελματική και προσωπική);



## Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση

- Aaron, C. (2011). Social capital and team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(7/8), 369-381.
- Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
- Argyris, C. (1997). Personality and Organization Theory Revisited. *Administrative Science Quarterly*, Vol.18, No.2.
- Belbin, R. [www.belbin.gr](http://www.belbin.gr), Ανάκτηση στις 28/10/2017.
- Belbin, R.M. (1993). *Team roles at work*. Oxford: Butter worth-Heinemann.
- Bennett, e. a. (2003). *Distributed Leadership*. Nottingham: National College of School Leadership.
- Boje, D. M. (2008). *Storytelling Organizations*, Sage Publications, New Delhi.
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 251–269.
- Boltanski, Luc, Chiapello, Ève (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris: Gallimard.
- Carron, A., V. & Eys, M.A. (2012). Group dynamics in sport. Morgantown, WV *Fitness Information Technology*.
- Carson J et al. (2007). Shared Leadership in Teams; An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management*, 1217-1234.
- Clutterback, D. (2013). *Powerful Questions for Coaches and Mentors: a Practical Guide for Coaches and Mentors*. Liverpool: Wordscapes.
- Cooley, Charles Horton (1909). *Social Organization*, New York: Charles Scribner's Sons.
- Corvellec, H. (2012). «Narratives in and about organizations: an anthropology, a mode of enquiry and a leadership tool », working paper n. 16, Lund University.
- Denning, S. (2002). “The Narrative Lens: Storytelling in 21st Century Organizations”. *Knowledge Directions*, Fall/Winter, Vol. 3 No 2, σελ. 92-101.
- Drucker, P.F (1973). The effective decision. *Harvard Business Review* (January). (<https://hbr.org/1967/01/the-effective-decision>).
- Forsyth, D. (2010). *Group Dynamics, 5th Ed*. Wadsworth, Cengage Learning.
- Gottlieb M. (2003). *Managing Group Process*. Westport: Praeger Publishers.

- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations, Facts, Fictions, and Fantasies*, New York, Oxford University Press.
- Gabriel, Y. (Ed.) (2004). *Myths, Stories and Organizations*, New York, Oxford University Press.
- Harvard Business Review (2014). VUCA world, <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>, Ανάκτηση 26/10/2017.
- Hawkins P. (2011). *Leadership team coaching Developing Collective Transformational Leadership*. London: Kogan Page.
- Heron J. (1999). *The Complete Facilitator's Handbook*. London: Kogan Page.
- Jansen, J.J.P., Vera, D. and Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism, *The leadership Quarterly*, 20.
- Jen Su, A. e. (2014). What Gets in the Way of Listening. *Harvard Business Review*.
- Jewell, P. (1998). [https://en.wikipedia.org/wiki/Paul\\_Jewell](https://en.wikipedia.org/wiki/Paul_Jewell), Ανάκτηση 29/10/2017.
- Katz, R.L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1).
- KirkPatrick L.D. & KirkPatrick J.D. (2006). *Evaluating Training Programs*. 3<sup>rd</sup> Edition. Berret- Koehler Publishers.
- Lencioni P. (2002). *The 5 dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. San Fransisco: Jossey- Bass.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. New York. Harber and Row.
- Lewin, Kurt (1951), *Field Theory and Social Science*. New York: Harper & Row.
- McGregor, D. (1996). *Leadership and Motivation: Essays*. USA:MIT Press.
- Merton, Robert K. (1948). The Self Fulfilling Prophecy, *Antioch Review* 8 (2 (summer)): 195, doi: 10.2307/4609267, ISSN 00035769, Ανάκτηση 26/10/2017.
- Mezirow, J. (2003). Transformative Learning as Discourse. *Journal of Transformative Education*, 1(1), 58-63.
- Mezirow, J. (1990). How Critical Reflection Triggers Transformative Learning. In. J. Mezirow & Associates (Eds), *Fostering Critical Reflection in Adulthood: a guide to transformative and emancipatory learning*. SanFrancisco: Jossey-Bass.
- Morgeson F. P. (2005). The external leadership of self-managing: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 497–508.
- Musselwhite Chris, T. P. (2012). What's Your Influencing Style? *Harvard Business Review*.

- Nahapiet, J. a. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Journal*, 242-66.
- Northouse, P. (2001). *Leadership: Theory and Practice* (2nd εκδ.). London: Sage.
- OECD. (2012). *Greece: Review of the Central Administration (Greek version): OECD Public Governance Reviews*. OECD Publishing. doi:http://dx.doi.org/10.1787/9789264179158-el
- Nohria, N., Groysberg, B., and Elling Lee, L. (2008). Employee Motivation: A powerful New Model. *Harvard Business Review*.
- Orazi, D. C. (2013, 3). le leadership du secteur public : nouvelles perspectives pour la recherche et la pratique. *revue internationale des sciences administratives*, 79, σσ. 521-541. doi:10.3917/risa.793.0521
- Park, Robert Erza (1915). «The City. Suggestions for the investigation of human behavior in the city environment», *The American Journal of Sociology*, Vol. XX, n. 5, Mars 1915, pp. 577-612.
- Park, Robert Erza, Burgess, Ernest Watson (1921), *Introduction to the Science of Sociology*, University of Chicago Press.
- Pearce, C. e. (2008). Shared Leadership Theory. *Leadership Quarterly*, 622-628.
- Pentland, A. (2012). The New Science of Building Great Teams. *Harvard Business Review*.
- Perls, Fritz (1973). *The Gestalt approach*. Palo Alto, CA: Science and Behavior Books.
- Randall, K. N. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*.
- Ricoeur, Paul (1985). *Temps et Récit 3*, Ed. du Seuil.
- Robins, S. and Coulter, M. (2012). *Management*. London: Pearson.
- Rothwell, J. Dan (2010). *In Mixed Company, Communication in Small Groups and Teams*. International Edition, Lyn Uhl/Wadsworth, Central Learning.
- Salmon Christian (2008). *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris: La Découverte.
- Schwarz, R. (2015). How to Design an Agenda for an Effective Meeting. *Harvard Business Review*.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

- Sole, Deborah, Wilson, Daniel Gray (1999). «Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations», *Training and Development*, Vol. 53, No. 3. pp. 1-12.
- Starr, J. (2003). *The Coaching Manual*. Pearson Educated Limited.
- Suttle Rick, Leadership Styles & Team Building, στο <http://smallbusiness.chron.com/leadership-styles-team-building-4833.html>, Ανάκτηση 26/10/2017.
- Swaffield, S. (2002). Contextualising the Work of the Critical Friend. *15th International Congress fro School Effectivness and Improvment (ICSEI)*. Copenhagen.
- Tuckman BW, Jensen MAC (1977). Stages of Small Group Development Revisited, *Group & Organization Management*, 2: 419 – 427.
- Wenger, Etienne, McDermott, Richard, Snyder, William (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*, Harvard Business School Press.
- Wenger, Etienne, Snyder, William (2000). «Communities of practice: the organizational frontier», *Harvard Business Review*, January-February 2000, pp. 139-145.
- Wenger-Trayner, Etienne Wenger-Trayner, Beverly (2015). «Introduction to communities of practice A brief overview of the concept and its uses» <http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/> (τελευταία πρόσβαση: 28/12/2017).
- Wenger-Trayner, Etienne, Fenton-O'Creivy Mark, Hutchinson, Steven, Kubiak, Chris Wenger-Trayner, Beverly (επιμ.) (2014). *Learning in Landscapes of Practice: Boundaries, identity, and knowledgeability in practice-based learning*, Abingdon: Routledge.

## Ελληνική

- Αντιπροσωπεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην Ελλάδα - Γεν/Διεύθυνση Επικοινωνίας της ΕΕ. (2016). *Τακτικό Ευρωβαρόμετρο 86 - Εθνική Έκθεση Κοινή Γνώμη στην Ευρωπαϊκή Ένωση*.
- Βακόλα Μαρία, Ν. Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Rosili.
- Βαρελάς, Α. (2011). *Λήψη Αποφάσεων. Σημειώσεις εκπαιδευτικού υλικού*. Αθήνα: ΕΚΔΔΑ.

- Brookfield, S.D. (2007). *Η μετασχηματίζουσα μάθηση ως κριτική της ιδεολογίας*. Στο Mezirow, J. & συνεργάτες, *Η Μετασχηματίζουσα Μάθηση*, μτφ. Κουλαουζίδης Γ., Αθήνα: Μεταίχμιο, σ. 157-179. (Πρώτη δημοσίευση 2000).
- Βώβου, Ι. (2011). «Η μυθοπλασία στην υπηρεσία της αλήθειας. *Ειδήσεις: η πρόταση μίας ‘σχεδόν’ πραγματικότητας*». Ανακοίνωση στο Συνέδριο *Η κρίση του Τύπου. Η δύσκολη μετάβαση στη νέα ψηφιακή εποχή*. Τμήμα Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού, Πάντειο Πανεπιστήμιο.  
<http://krisitoutypou.files.wordpress.com/2011/04/vovou.pdf> (ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης: 28/12/2017).
- Γούλα, Α. (2013). *Οργανωσιακή Κουλτούρα Δημοσίου Νοσοκομείου: Παράγοντες Μετάβασης από το Γραφειοκρατικό σε ένα Νέο Μοντέλο Διοίκησης. Διδακτορική Διατριβή*. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Denney Stratford, Claire (2007). «Αντίληψη Gestalt και Θεραπευτική Κοινότητα», σελ. 405-431, στο Ε. Nevis (επιμ.), *Θεραπεία Gestalt. Θεωρία και Εφαρμογές*, Αθήνα: εκδ. Διόπτρα.
- Douglas, Tom (1997). *Η επιβίωση στις ομάδες. Βασικές αρχές της συμμετοχής σε ομάδες*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- ΕΚΔΔΑ. (2012). *Εκπαιδευτικό Υλικό Κατανομή Ρόλων σε Ομάδες*. ΕΚΔΔΑ.
- ΕΚΔΔΑ. (2012). *Ηγεσία και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Δημόσιους Οργανισμούς*. ΕΚΔΔΑ.
- Ε.Ε.Δ.Ε.-τομδα- Ανθρώπινο Δυναμικό, ο κρίσιμος παράγων για τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης, στο  
[http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA\\_onPublicManagement\\_Issue5.pdf](http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_onPublicManagement_Issue5.pdf), Ανακτήθηκε στις 20/11/2017.
- Έρευνα του Mckinsey (2015). <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>. Ανάκτηση 26/10/2017.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Σταμούλης.
- Goffman Erving (1996). *Συναντήσεις. Δύο μελέτες στην κοινωνιολογία της αλληλεπίδρασης*, Αθήνα: Αλεξάνδρεια.
- Goleman, D. (1998). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: γιατί το E.Q είναι πιο σημαντικό από το I.Q*; Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (2009). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Harvard Business Review, (2007). *Οδήγησε την ομάδα σου στην επιτυχία*. Μτφ. Ναθαναήλ, Μ. Αθήνα: Κριτική.
- Jay, R., (2003). *Η Ομάδα που κερδίζει*. Μτφ. Συρίγου Ιωάννα. Αθήνα: εκδ. Μ. Γκιούρδας.
- Jarvis, P. (2004). *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση*, μτφ. Μανιάτη Αλ., Αθήνα: Μεταίχμιο, σ. 145-149.
- Κανακάρη Σ. (2011, Φεβρουάριος). Βιβλιογραφική διερεύνηση της έννοιας της μικρής ομάδας στα πλαίσια λειτουργίας επιχειρήσεων και οργανισμών . *Διπλωματική εργασία*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Κέντρο Ελληνικής Γλώσσας, [http://www.greek-language.gr/greekLang/modern\\_greek/tools/lexica/triantafyllides/search.html?lq=%CE%B5%CE%BC%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7&dq](http://www.greek-language.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/search.html?lq=%CE%B5%CE%BC%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7&dq), Ανάκτηση 26/10/2017.
- Κουρέτα Δ. (2016). *Η Διαχείριση των Συγκρούσεων στο Χώρο Εργασίας Συγκριτική Ανάλυση Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα*. ΠΜΣ Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ Πάντειο.
- Μάνεσης Ν. (2013). *Εκπαιδευτικό υλικό: Αποτελεσματική Επικοινωνία με Φορείς και Υπηρεσίες*. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων.
- Μαρούδα-Χατζούλη, Α. (2014). *Η Ανάγκη του Ανήκειν. Ομαδικότητα και Συγκρούσεις στις Ομάδες [μία ψυχοδυναμική προσέγγιση]*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.
- Marsick, V.J. (2007). ‘Μάθηση σε οργανισμούς και μετασχηματισμός’ στο Mezirow, J. και συνεργάτες, *Η Μετασχηματίζουσα Μάθηση*, μτφ. Κουλαουζίδης Γ., Αθήνα: Μεταίχμιο, σ. 281-306. (Πρώτη δημοσίευση 2000).
- Mezirow, J. (2007). ‘Μαθαίνοντας να σκεφτόμαστε όπως ένας ενήλικος – Κεντρικές έννοιες της θεωρίας του μετασχηματισμού’ στο Mezirow, J. και συνεργάτες, *Η Μετασχηματίζουσα Μάθηση*, μτφ. Κουλαουζίδης Γ., Αθήνα: Μεταίχμιο, σ. 43-71. (Πρώτη δημοσίευση 2000).
- Μπουκαϊ, Χ. (2008). *Ιστορίες να σκεφτείς*, Αθήνα: εκδ. Opera.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένος.
- Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Μπένος.
- Παπαδογεωργάκη, Ό. (2015). *Δυναμική Ομάδων - Ηγεσία: Η ηθική παρενόχληση και αποτελεσματική συνεργασία στο χώρο εργασίας*. *Διατριβή*. Τμήμα Ψυχολογίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο.

- Παρασκευόπουλος Χ. (2006). *Social Capital and Public Policy in Greece. Discussion Paper στο Ελληνικό Παρατηρητήριο του LSE/European.*
- Παυλάκης, Ε. (2013). *Επικοινωνία και Δυναμική Ομάδας*. Εκπαιδευτικό υλικό για τα Κέντρα δια Βίου Μάθησης, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Δια βίου Μάθησης.
- Πολέμη-Τοδούλου, Μ. (2005). *Μεθοδολογία εκπαίδευσης ενηλίκων*. Η αξιοποίηση της ομάδας στην εκπαίδευση ενηλίκων. Τομ. Γ', Πάτρα: ΕΑΠ.
- Πουλόπουλος, Χ., Τσιμπουκλή, Α. (2016). *Δυναμική των ομάδων και αλλαγή στους οργανισμούς*, Αθήνα: Τόπος.
- Πυραμίδα του Maslow: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>-, Ανάκτηση 27/10/2017.
- Σκουλάς, Ν. (2010). *Χτίζοντας την Αποτελεσματική Ομάδα*. Εκπαιδευτικό υλικό. Αθήνα: ΕΚΔΔΑ.
- Σκουλάς, Ν. (2010). *Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Ομαδικότητα: το τρίπτυχο της επιτυχίας*, Αθήνα: Μοντέρνοι Καιροί.
- Σπανού Κ. (2017, Νοέμβριος ). Η πολιτική ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική διοίκηση. *Ανθρώπινο Δυναμικό, ο κρίσιμος παράγων για τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης - Ενημερωτικό Δελτίο της ΕΕΔΕ(005)*.
- Τσιμπουκλή Α. (2012). *Εκπαιδευτικό Υλικό: Δυναμική Ομάδας και Επικοινωνία στην Εκπαίδευση Ενηλίκων*. ΙΝΕ/ΓΣΕΕ.
- Τσολακίδου, Σ. (2017). Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα, *Ε.Ε.Δ.Ε.-τομδα, newsletter Ν0 5*.

## Παραρτήματα

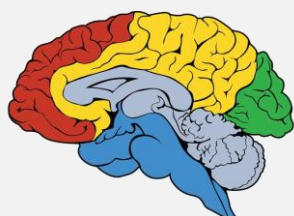
### Πρόσθετο Υλικό

- το video "[all that we share](#)"
- εκπαιδευτικό υλικό για θέματα δυναμικής ομάδας και διάφορα εργαλεία: <http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/5.6.pdf> και [http://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2014/02/ekpaideutiko\\_yliko2.pdf](http://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2014/02/ekpaideutiko_yliko2.pdf)
- ένα βιντεο με τα μαθήματα από διάφορες ομάδες με έναν κοινό σκοπό να φτιάξουν κάτι [https://www.ted.com/talks/tom\\_wujec\\_build\\_a\\_tower#t-18269](https://www.ted.com/talks/tom_wujec_build_a_tower#t-18269) (υπάρχουν υπότιτλοι στα ελληνικά)
- δύο βιβλία που ελπίζουμε να σας φανούν ενδιαφέροντα είναι τα: - Suzan Cane, Η δύναμη των Εσωστρεφών & Nicholas Christakis, Συνδεδεμένοι
- το αποτέλεσμα ενός ευρωπαϊκού έργου δια βίου μάθησης για την έννοια της (ψυχικής) ανθεκτικότητας των ατόμων & ομάδων σε αντίξοες συνθήκες [http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines\\_gr\\_2014.pdf](http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines_gr_2014.pdf)
- η επιστήμη της αποτελεσματικής ομάδας από έρευνα της Google <https://www.youtube.com/watch?v=0K5Sr8MIcnU> και τι ανακάλυψε <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- κάποια σχετικά άρθρα από το Harvard business review (στα αγγλικά) όπως <https://hbr.org/2016/10/give-your-team-more-effective-positive-feedback>



**ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ:**

**ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:** ..... / ..... / .....



**Έμαθα / Κατάλαβα ότι...**



**Ένωσα...**



**Σημείο-κλειδί για εμένα αποτέλεσε η στιγμή...**



**Αυτό που θα με βοηθήσει είναι...**



**Το επόμενο σταθερό μου βήμα θα είναι...**



**Η εικόνα που κρατώ είναι...**

## Άσκηση Συνεργασίας

Τέσσερα Τμήματα ενός Οργανισμού συμμετέχουν σε μια εταιρική συνάντηση. Ως εκπρόσωπος του Τμήματός σας πρέπει να παίρνετε απόφαση για καθεμία ψηφοφορία αναλογιζόμενοι τους διάφορους συσχετισμούς, δηλαδή τα κέρδη ή τις ζημιές που προκύπτουν σε κάθε περίπτωση.

Πριν από κάθε ψηφοφορία θα έχετε δύο λεπτά για να αποφασίσετε. Σημειώνεται ότι τα αποτελέσματα κάποιων ψηφοφοριών έχουν μεγάλη βαρύτητα, για αυτό και έχουν αυξημένους συντελεστές:

- η 5<sup>η</sup> ψηφοφορία έχει συντελεστή X 3
- η 8<sup>η</sup> ψηφοφορία έχει συντελεστή X 5
- η 10<sup>η</sup> ψηφοφορία έχει συντελεστή X 10

Δεδομένου ότι αυτές οι τρεις ψηφοφορίες είναι κρίσιμες, πριν πραγματοποιηθούν, θα γίνεται διαπραγμάτευση μεταξύ των τεσσάρων Τμημάτων, μέσω εκπροσώπων τους.

Στόχος είναι το μέγιστο δυνατόν κέρδος και για το κάθε Τμήμα και για τον Οργανισμό συνολικά.

A/A	Συνδυασμοί	Συνέπειες
α)	4 X	Κάθε X κερδίζει 3 βαθμούς
β)	3 X και 1 Ψ	Κάθε X χάνει 3 βαθμούς, το Ψ κερδίζει 9 βαθμούς
γ)	2 X και 2 Ψ	Κάθε X χάνει 6 βαθμούς, κάθε Ψ κερδίζει 6 βαθμούς
δ)	1 X και 3 Ψ	Το X χάνει 9 βαθμούς, κάθε Ψ κερδίζει 3 βαθμούς
ε)	4 Ψ	Κάθε Ψ χάνει 3 βαθμούς