

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η επίδοση των ομάδων ήταν και είναι το μεγάλο ζητούμενο όχι μόνο στο χώρο των επιχειρήσεων αλλά, γενικότερα, σε κάθε τομέα ανθρωπίνης δραστηριότητας. Έτσι, παρά τη μαζική χρήση τεχνολογιών που διευκολύνουν και προάγουν την ατομική δραστηριότητα –ο καθένας πλέον έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο, με άπειρες δυνατότητες αυτόνομων ενεργειών–, η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ ατόμων εξακολουθεί να παραμένει το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για επιχειρήσεις και οργανισμούς που διαπρέπουν.

Θα μπορούσε, μάλιστα, να προβληματιστεί κανείς με το γεγονός ότι η ζωή μέσω του διαδικτύου μπορεί να γίνει παγίδα που οδηγεί στην απομόνωση και εμποδίζει την ουσιαστική σχέση –τη «συνέργεια»– που απαιτείται με άλλα άτομα, έτσι ώστε ένας οργανισμός να παραμείνει ζωντανός και δημιουργικός.

Η προσωπική επικοινωνία και η έκφραση έχουν καθοριστική σημασία τόσο στις προσωπικές όσο και στις επαγγελματικές σχέσεις, όπου το θετικό κλίμα είναι απαραίτητο συστατικό στη διατήρηση του ομαδικού πνεύματος.

Αυτό το βιβλίο ξεχωρίζει ακριβώς γιατί απευθύνεται στους συντονιστές πάσης φύσεως ομάδων μ' έναν τρόπο πολύ πρακτικό. Στην ουσία ξεναγεί το συντονιστή στα μικρά και τα μεγάλα μυστικά της ομαδικής ζωής, δίνοντάς του απλά και χρήσιμα εργαλεία για να στηρίξει την ομάδα του και να της εμφυσήσει το πάθος για δράση και αποτελέσματα και για να μη μεταμορφωθεί σ' έναν απόμακρο τεχνοκράτη.

Λέγεται πως ένα καλό βιβλίο είναι εκείνο στο οποίο ο αναγνώστης θα έχει την επιθυμία να ανατρέξει πολλές φορές. Πιστεύω πως αυτό το βιβλίο είναι ένα καλό βιβλίο που με αμεσότητα και απλότητα μπορεί να συνδράμει τον οποιονδήποτε συντονιστή/ηγέτη ομάδας στην

προσπάθειά του να αναπτύξει και να εδραιώσει πρακτικά το ομαδικό πνεύμα ανάμεσα στους ανθρώπους του.

Εμμ. Κ. Κονδύλης
Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Μέρος Α

**Η δημιουργία, οι παράγοντες
και τα φαινόμενα που διέπουν
τη ζωή των ομάδων**

Η έννοια της ομάδας είναι συνυφασμένη με την ανθρώπινη φύση μας. Γεννιόμαστε σε μια ομάδα, την οικογένεια. Μεγαλώνουμε σε ομάδες, την οικογένεια, το σχολείο, την τάξη μας, την παρέα μας. Αργότερα, στην ενήλικη ζωή μας, δραστηριοποιούμαστε σε ομάδες διάφορων ειδών. Σε άλλες απ' αυτές μπαίνουμε ως νέα μέλη –όπως, για παράδειγμα, σε μια εργασιακή ομάδα ή σε μια επιτροπή–, ενώ άλλες τις δημιουργούμε εμείς οι ίδιοι, όπως είναι η δική μας νέα οικογένεια, μια παρέα που γεννιέται αυθόρμητα ή, ακόμη, ένας σύλλογος ή ένας οργανισμός στον οποίο είμαστε ιδρυτικά μέλη.

Ο καθένας, λοιπόν, από μας είναι ταυτόχρονα μέλος πολλών ομάδων και έχει υπάρξει μέλος πολλών ομάδων στο παρελθόν. Κάποιες από τις ομάδες στις οποίες ανήκουμε έχουν ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα ή, αν θέλετε, έχουν παίξει έναν ξεχωριστό ρόλο στη ζωή μας, όπως είναι η οικογένεια στην οποία έχουμε μεγαλώσει. Τέτοιες ομάδες –ακόμη και όταν διαλύονται, λόγω θανάτων, για παράδειγμα, ή λόγω γάμων των μελών της νεότερης γενιάς– παραμένουν ζωντανές μέσα μας και μας επηρεάζουν σαν να είναι ακόμη σε λειτουργία. Τις εσωτερικεύουμε και μας καθοδηγούν, σε σημείο που πολλές φορές κάνουμε νοερούς διαλόγους με τα μέλη τους σαν να βρίσκονται μαζί μας.

Είναι, επομένως, σαφείς οι αιτίες που μας οδηγούν στη μελέτη τόσο της οργάνωσης όσο και της λειτουργίας των ομάδων. Κατανοώντας τη δομή τους και τους τρόπους με τους οποίους λειτουργούν, μπορούμε να καταλάβουμε περισσότερο, τόσο για τη συμπεριφορά των μελών τους όσο και για τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητά τους. Αυτό σημαίνει πως θα έχουμε τη

Τι σημαίνει ομάδα

δυνατότητα να κατανοήσουμε περισσότερο τους τρόπους με τους οποίους εμείς οι ίδιοι λειτουργούμε σ' αυτές και τους λόγους που μας οδηγούν σ' αυτούς τους τρόπους. Μελετώντας τις ομάδες, μελετάμε και τον εαυτό μας, δηλαδή το ομαδικό κομμάτι του εαυτού μας.

Ένα, όμως, από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε στη μελέτη των ανθρώπινων ομάδων είναι ότι ο καθένας μας πιστεύει με κάποια βεβαιότητα πως γνωρίζει τι σημαίνει ομάδα επειδή έχει αποτελέσει μέλος πολλών και ταυτίζει τη δική του προσωπική εμπειρία με την έννοια της ομάδας αυτή καθαυτήν (Douglas, 1995). Αυτού του είδους η προβολή μπορεί να αποτελέσει παγίδα σ' εκείνους που διοικούν ομάδες, θεωρώντας πως γνωρίζουν τα πράγματα απλώς και μόνο επειδή τα ερμηνεύουν με βάση τις δικές τους εμπειρίες.

Το παρόν βιβλίο, με τις ομαδικές ασκήσεις που προτείνει, μπορεί να βοηθήσει τον αρχηγό-συντονιστή (group/team leader) και ηγέτη μιας ομάδας να ξεπεράσει αυτό το εμπόδιο αποκτώντας κοινές εμπειρίες με τα μέλη της ομάδας του. Μ' αυτόν τον τρόπο, υιοθετώντας μια ομαδική μορφή μάθησης, είναι σε θέση να αποφύγει ερμηνείες που προέρχονται από την επίφαση δύναμης και αυθεντίας που δίνει ο ρόλος του αρχηγού-συντονιστή-ηγέτη, οι οποίες είναι δυνατόν να βασίζονται σε κάποιο βαθμό σε δικές του προβολές και άρα να αποφύγει τις παγίδες που αυτές δημιουργούν.

Πώς ορίζεται η ομάδα

Ας δοκιμάσουμε να ορίσουμε την έννοια της ομάδας. Αρχικά χρειαζόμαστε τουλάχιστο δύο άτομα, τα οποία έχουν μια τακτική επαφή, αλληλεπιδρούν και αλληλοεπηρεάζονται μεταξύ τους. Αυτός θα μπορούσε να είναι ένας απλός ορισμός. Είναι, όμως, αρκετά αυτά τα στοιχεία για να έχουμε έναν ολοκληρωμένο ορισμό για την ομάδα; Τι συμβαίνει με τις απλές συναθροίσεις; Οι άνθρωποι μετακινούμαστε συνεχώς και συναντάμε άλλους ανθρώπους. Όταν αυτές οι συναντήσεις αποκτούν μια περιοδικότητα, είτε για μικρά είτε για μεγάλα χρονικά διαστήματα, τότε μπορούμε να μιλάμε για ομάδες.

Ωστόσο, εκτός από τον παράγοντα χρόνος υπάρχουν και κάποια άλλα στοιχεία που προσδιορίζουν την ταυτότητα της ομάδας. Κατά τη Shaw (1976), αυτά είναι η κοινή αντίληψη των μελών, τα κοινά κίνητρα, οι κοινοί στόχοι και σκοποί, οι κοινά αποδεκτοί κανόνες που διαμορφώνουν την οργάνωση της ομάδας και η αλληλεξάρτηση που έχουν τα μέλη μεταξύ τους.

Δύο δεκαετίες μετά τη Shaw, οι Guzzo και Shea (1992) αναφέρθηκαν και σε κάποιο άλλο στοιχείο που προσδιορίζει την ύπαρξη ομάδας, το οποίο αφορά την αναγνωρισιμότητά της. Μας έδωσαν έναν άλλο ορισμό της ομάδας διευκρινίζοντας πως υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στις ομάδες που δημιουργούνται για λόγους μελέτης ή πειραματισμού –τις οποίες αποκάλεσαν τεχνητές– και τις άλλες, που ονόμασαν πραγματικές. Οι πραγματικές, λοιπόν, ομάδες είναι εκείνες που είναι αναγνωρίσιμες ως οντότητες τόσο από τα μέλη τους όσο και από τον περίγυρο που γνωρίζει την ύπαρξή τους. Έχουν εσωτερική οργάνωση που διαφοροποιεί τα μέλη ως προς τους ρόλους και τα καθήκοντα, και τα μέλη τους αλληλεξαρτώνται σε κάποιο βαθμό.

Η λέξη «group» (ομάδα) φαίνεται να έχει τις ρίζες της στον 17ο αιώνα και χαρακτηριζόταν βασικά ομάδες καλλιτεχνών, ενώ από τον 18ο αιώνα, η λέξη άρχισε να χαρακτηρίζει μια συνάθροιση ανθρώπων (Anzieu & Martin, 1968). Κατά συνέπεια, η αρχική έννοια του όρου ομάδα αφορούσε τη συνάφεια ανάμεσα σε διαφορετικά πρόσωπα. Αργότερα, ο όρος ομάδα συνδέθηκε με τη δυναμική που δημιουργούνταν από την αλληλεπίδραση των μελών της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η έκφραση «αυτοί λειτουργούν ομαδικά». Εκτός, όμως, από την αναγνώριση της ομάδας από τα εξωτερικά της χαρακτηριστικά, αρκετά αργότερα, η έννοια της ομάδας συνδέθηκε με το προσωπικό βίωμα των μελών –δηλαδή, μ' αυτό που βλέπουν «με τα μάτια της ψυχής» από τη συμμετοχή τους σ' αυτήν (Ναυρίδης, 2005). Αυτό το στοιχείο φέρνει στην επιφάνεια μια άλλη διάσταση της ομάδας που αφορά το ότι οι ομαδικές διαπροσωπικές σχέσεις είναι συναισθηματικές.

Όπως θα δούμε σε διάφορα κεφάλαια του βιβλίου, τα συναισθήματα που διέπουν την ομαδική ζωή καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το έργο της ομάδας. Όταν τα μέλη της ομάδας κοιτάζουν

το ένα το άλλο με καθαρή ψυχή και με αληθινά συναισθήματα, τότε μιλάμε για ομαδικό πνεύμα. Τα προβλήματα που παρατηρούνται στις μέρες μας στις ομάδες προάγονται από ένα σύγχρονο πλαίσιο ιδεολογίας που προσπαθεί να μας επιβάλλει να νιώθουμε δυνατοί, γεμάτοι αυτοπεποίθηση και αισιοδοξία (Ναυρίδης, 2005). Στην ουσία, πρόκειται για ένα ιδεολογικό πλαίσιο που μας συνδέει μ' έναν ψευδο-εαυτό ο οποίος δεν μπορεί να φοβάται, να θυμώνει, να ζηλεύει και να πονά. Για να μπορέσουμε να επαναφέρουμε το ομαδικό πνεύμα στις ομάδες στις οποίες ανήκουμε, χρειαζόμαστε μια μορφή αγωγής στην ομαδικότητα. Αυτός είναι και ο στόχος του συγκεκριμένου βιβλίου. Να τροφοδοτήσει το συντονιστή-αρχηγό-ηγέτη με υλικό που θα τον βοηθήσει να οδηγήσει την ομάδα του στην ομαδικότητα, έτσι ώστε τα μέλη της να βγουν από τα στενά όρια της ατομικότητάς τους και να λειτουργήσουν με μεγαλύτερη συναίνεση και αρμονία.

Ποιοι λόγοι οδηγούν στη δημιουργία ομάδων

Ας δούμε τώρα γιατί οι άνθρωποι έχουμε την τάση ή την επιθυμία να ανήκουμε σε ομάδες, καθώς και ποιοι άλλοι λόγοι συντρέχουν στη δημιουργία τους.

Οι Baron, Kerr και Miller (1992) δίνουν τρεις ερμηνείες που βασίζονται σε τρεις διαφορετικές θεωρίες για την ύπαρξη ανθρώπινων ομάδων.

Η πρώτη αφορά τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης («social learning theory», Bandura, 1973). Με βάση αυτή τη θεωρία μπορούμε να πούμε πως ο λόγος που επιδιώκουμε να ανήκουμε σε ομάδες σχετίζεται με το ότι γεννηθήκαμε σε μια κοινωνική ομάδα, την οικογένεια, και μεγαλώνοντας σ' αυτήν ανατραφήκαμε μαθαίνοντας να είμαστε εξαρτημένοι από τους άλλους. Κατά συνέπεια, επιζητούμε μια θέση σε ομάδες που μπορούν να μας βοηθήσουν, να μας δώσουν γνώσεις και πληροφορίες, να μας καλύψουν συναισθηματικά και ακόμη να μας ψυχαγωγήσουν.

Η δεύτερη ερμηνεία αφορά τη θεωρία της κοινωνικής σύγκρισης (Tajfel & Turner, 1979). Με το να είμαστε μέλη μιας ομάδας διαμορφώνουμε μια κοινή κοινωνική πραγματικότητα.

Συγκρίνοντας τον εαυτό μας με τους άλλους όσον αφορά τις απόψεις, τις αξίες, τις προτιμήσεις και γενικότερα τις στάσεις μας, μαθαίνουμε να ξεχωρίζουμε το σωστό από το λάθος και μ' αυτόν τον τρόπο επιβιώνουμε, υιοθετώντας κοινά αποδεκτές κοινωνικές συμβάσεις. Επομένως, όταν μπαίνουμε σε μια νέα ομάδα στην οποία επίσης επιθυμούμε να είμαστε μέλη, έχουμε την τάση να κρίνουμε την κοινωνική πραγματικότητα της νέας μας ομάδας γιατί τη συγκρίνουμε με εκείνη της προηγούμενης.

Η τρίτη ερμηνεία αφορά τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής («social exchange theory», Ekeh, 1974). Ο κοινωνιολόγος George Homans θεωρείται ο θεμελιωτής αυτής της θεωρίας (1958) που έχει τις ρίζες της στα οικονομικά μέσω της θεωρίας της λογικής επιλογής ή λογικής δράσης («rational choice theory» ή «rational action theory»), την ψυχολογία μέσω της θεωρίας της συμπεριφοράς (behaviourism) και την κοινωνιολογία μέσω του στρουκτουραλισμού (structuralism). Οι άνθρωποι που συμμετέχουν στις ομάδες βρίσκονται σε διαρκή ανταλλαγή. Δίνουν και παίρνουν. Η ομάδα δεν προσφέρει μόνο υλικά αγαθά αλλά και άλλα ψυχολογικά οφέλη, όπως το κύρος και την ταυτότητα, αλλά και το αίσθημα της αποδοχής που προκαλεί ευχαρίστηση. Σύμφωνα, λοιπόν, με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, το άτομο παραμένει στην ομάδα όσο το όφελος που αποκομίζει είναι μεγαλύτερο από το κόστος ή, με άλλα λόγια, όσο το άτομο αισθάνεται πως έχει μεγαλύτερο όφελος στην ομάδα από το όφελος που θα είχε αν αποχωρούσε απ' αυτή.

Μία άλλη θεώρηση των αιτιών που συμβάλλουν στη δημιουργία των ομάδων προέρχεται από τους Mitchell και Larson (1987). Αυτοί εξετάζουν το θέμα από μια κάπως πιο πρακτική σκοπιά (Κάντας, 1995) και εξηγούν τους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι εντάσσονται σε ομάδες και είναι οι εξής:

1. Οι άνθρωποι αισθάνονται την ανάγκη να δημιουργήσουν κοινωνικές σχέσεις.
2. Από τις ομάδες οι άνθρωποι παίρνουν πληροφορίες για τον εαυτό τους αλλά και για το περιβάλλον.
3. Οι ομάδες αμείβουν τη συμμετοχή προσφέροντας υλικά και συναισθηματικά αγαθά.

4. Οι ομάδες υποστηρίζουν την επίτευξη στόχων που τα άτομα δεν θα ήταν σε θέση να υλοποιήσουν αν λειτουργούσαν μεμονωμένα.
5. Πολλές φορές οι άνθρωποι είναι υποχρεωμένοι να συμμετάσχουν ή να ενταχθούν σε κάποιου είδους ομάδα, όπως για παράδειγμα όταν παίρνουν ανάλογη εντολή στο χώρο εργασίας. Έτσι, διαμορφώνονται οι τυπικές ομάδες, όπως είναι το τμήμα μιας επιχείρησης ή μια τάξη σχολείου, και οι άτυπες ομάδες που είναι αυτές που διαμορφώνονται αυθόρμητα γιατί αποτελούνται από άτομα με κοινά ενδιαφέροντα και η συμμετοχή τους σ' αυτές δεν είναι υποχρεωτική αλλά βασίζεται στην ελεύθερη βούληση.

Ταξινόμηση των ομάδων

Μέχρι τώρα έχουμε συναντήσει διάφορους επιθετικούς προσδιορισμούς της λέξης ομάδα. Αναφερθήκαμε στις φυσικές και τεχνητές ομάδες, καθώς και στις τυπικές και άτυπες. Στη διεθνή βιβλιογραφία, ο αναγνώστης μπορεί να συναντήσει και άλλους παρόμοιους προσδιορισμούς και είναι σημαντικό να αποσαφηνίσουμε τα νοήματά τους, ιδιαίτερα για εκείνους που ενδιαφέρονται να γνωρίσουν πραγματικά την ομάδα που έχουν στα χέρια τους ή αποτελούν μέλος της και τους απασχολεί.

Φυσικές και τεχνητές ομάδες

Φυσικές ομάδες είναι εκείνες που θεωρούμε πως δημιουργήθηκαν αυθόρμητα και φυσικά όπως γεννιούνται τα ζώα και βλασταίνουν οι σπόροι. Θεωρώντας την οικογένεια ως το αρχέτυπο όλων των ομάδων (Douglas, 1995), οι φυσικές ομάδες εμφανίστηκαν για να διευκολύνουν την ανθρώπινη ύπαρξη και έχουν μεγάλη ιστορία. Πράγματι, υπάρχει σε όλους μας αυθόρμητη αποδοχή για τις λεγόμενες φυσικές ομάδες και αυτό ενέχει έναν κίνδυνο για την προκατάληψη που καμιά φορά δημιουργείται απέναντι στις τεχνητές ομάδες, οι οποίες διαμορφώνονται για να εξυπηρετήσουν εξίσου σημαντικές κοινωνικές ανάγκες, αλλά υπολείπονται στην ιστορία και την παράδοση που έχουν οι φυσικές. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές σε οργανισμούς,

όταν διαμορφώνονται ομάδες για ορισμένο σκοπό. Οι άνθρωποι που δεν συμμετέχουν σ' αυτές, συχνά τις βλέπουν με κάποια καχυποψία μέχρι πραγματικά να αποδειχθεί η χρησιμότητά τους.

Οι αυθόρμητες (άτυπες) ομάδες σχηματίζονται από άτομα που συνήθως έχουν στενή σχέση μεταξύ τους, είναι φίλοι ή έχουν κοινά ενδιαφέροντα, προκειμένου να ικανοποιήσουν κάποια κοινή τους ανάγκη. Αντίθετα, οι καθ' υπόδειξη ή τυπικές ομάδες δημιουργούνται με πρωτοβουλία κάποιου ατόμου ή κάποιου φορέα με συγκεκριμένο σκοπό και στόχους. Τέτοιες ομάδες παρατηρούνται σε οργανισμούς, σε αθλητικά σωματεία, σε χώρους εργασίας και σε εκπαιδευτικά ιδρύματα. Φυσικά, σ' έναν οργανισμό έχουμε τυπικές ομάδες, όπως για παράδειγμα μια σχολική τάξη, αλλά ταυτόχρονα και άτυπες ομάδες, όπως οι παρέες. Κάποια μέλη μιας τυπικής ομάδας μπορεί ταυτόχρονα ν' ανήκουν και σε μια άτυπη ομάδα.

Σ' αυτό το βιβλίο θα ασχοληθούμε περισσότερο με τις τυπικές, καθ' υπόδειξη ή αλλιώς τεχνητές ομάδες γιατί, σε αντίθεση με τις φυσικές και τις αυθόρμητες, αυτές είναι που χρειάζονται ιδιαίτερη φροντίδα και χειρισμούς, προκειμένου ν' αποκτήσουν την απαραίτητη συνοχή και να διαμορφώσουν ένα επαρκές κλίμα συνεργασίας ώστε να είναι αποτελεσματικές. Ο τρόπος με τον οποίο συντονίζει και διευθύνει κάποιος την ομάδα του ασκώντας το ένα ή το άλλο ηγετικό μοντέλο, αλλά και η ίδια η προσωπικότητά του, μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία τους και γι' αυτό είναι σημαντική η προσφορά των τεχνικών που παρουσιάζονται σ' αυτό το βιβλίο. Οι φυσικές και αυθόρμητες ομάδες μπορούν από μόνες τους να αντεπεξέλθουν στις ενδεχόμενες δυσκολίες τους, αφού έχουν και την απόλυτη ευθύνη της δημιουργίας τους. Είναι σε θέση να αναζητήσουν υποστήριξη και βοήθεια με δική τους πρωτοβουλία, καθώς διατηρούν την αυτονομία τους και δεν οφείλουν να παρουσιάσουν συγκεκριμένα αποτελέσματα με βάση ένα στόχο που τους έχει τεθεί από κάποια εξωτερική πηγή.

*Αυθόρμητες
ή άτυπες και
καθ' υπόδειξη
ή τυπικές ομάδες*

**Τα
χαρακτηριστικά
που
διαφοροποιούν
τις ομάδες**

Κάθε ομάδα είναι διαφορετική όπως και κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός. Για παράδειγμα, η προσωπικότητα, η φυλή, το γένος, η κουλτούρα, η ευφυΐα, το ύψος και το βάρος είναι μερικά από τα πολλά χαρακτηριστικά που κάνουν τους ανθρώπους όχι μόνο διαφορετικούς αλλά και μοναδικούς. Κατά τον ίδιο τρόπο υπάρχουν γενικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τις ομάδες, αφού επιδρούν στον τρόπο με τον οποίο αυτές λειτουργούν και αποδίδουν. Αυτά τα χαρακτηριστικά θα επεξεργαστούμε στο παρόν κεφάλαιο.

*Φύση
και καταγωγή*

Ήδη έχουμε αναφέρει πως η φύση και η καταγωγή της ομάδας (αυθόρμητες / τεχνητές ή άτυπες / τυπικές ομάδες) είναι τα πρώτα και κύρια διαφοροποιητικά στοιχεία. Οι άνθρωποι που απαρτίζουν τις ομάδες συμπεριφέρονται διαφορετικά, ανάλογα με τη φύση της ομάδας στην οποία ανήκουν, αλλά και το περιβάλλον συμπεριφέρεται διαφορετικά και αντιμετωπίζει με άλλον τρόπο τις διαφορετικής φύσης ομάδες.

Γενικά, παρατηρείται καχυποψία, τόσο από τα μέλη όσο και από τον περίγυρο, προς τις τεχνητές-μη αυθόρμητες ή καθ' υπόδειξη ομάδες (Douglas, 1995). Ο αρχηγός ή ηγέτης μιας τέτοιας ομάδας οφείλει να λάβει υπόψη του αυτή τη συνθήκη και να φροντίσει για την εικόνα της ομάδας του, έτσι ώστε να τύχει καλής υποδοχής από το περιβάλλον. Όσο γρηγορότερα κατανοήσει το περιβάλλον τη χρησιμότητα μιας τέτοιας ομάδας τόσο μικρότερες θα είναι και οι αντιστάσεις ή τα εμπόδια που θα προβάλλει για την καλή και αποδοτική της λειτουργία.

Ας πάρουμε, για παράδειγμα, τη δημιουργία μιας επιτροπής που θα διερευνήσει τους τρόπους περικοπής των δαπανών σε μια επιχείρηση. Η έκφραση «περικοπή δαπανών» από μόνη της είναι ικανή να εγείρει αρκετή καχυποψία στους υπόλοιπους εργαζόμενους. Το πρώτο που θα σκεφτούν είναι το πόσο κινδυνεύει η θέση τους ή, στην καλύτερη περίπτωση, το πόσο κινδυνεύουν οι ενδεχόμενες επιπρόσθετες αμοιβές τους (bonus). Από την άλλη, οι άνθρωποι που θα κληθούν να στελεχώσουν αυτή την επιτροπή, κινδυνεύουν να γίνουν τα μαύρα πρόβατα της επιχείρησης. Το έργο τους μπορεί να συναντήσει εμπόδια

είτε με ελλιπείς πληροφορίες που θα τους δίνουν τα διάφορα τμήματα είτε από αρνητικές συμπεριφορές προς τα μέλη της επιτροπής. Είναι, λοιπόν, πρωταρχικό καθήκον του ηγέτη όχι μόνο να διαβεβαιώσει τους εργαζόμενους για τη χρησιμότητα μιας τέτοιας επιτροπής, αλλά και να φροντίσει να καταλαγιάσει τους φόβους που πηγάζουν από την ενδεχόμενη απειλή περικοπής προσωπικού στην επιχείρηση.

Οι επιδράσεις που ασκούν οι μεγάλες και οι μικρές ομάδες στα μέλη τους είναι διαφορετικές. Η συμμετοχή των μελών τείνει να είναι μικρότερη όσο αυξάνεται το μέγεθος της ομάδας, καθώς επίσης μειώνεται και η επίδοση (Payne, 1990). Ο Tom Douglas (1995) μας προτείνει μια λίστα από συνέπειες που επιφέρει το μικρό μέγεθος της ομάδας, αλλά και η αύξηση των μελών μιας ομάδας (βλέπε τον παρακάτω πίνακα).

*Το μέγεθος
της ομάδας*

Γενικότερα, παρατηρούμε πως το μεγάλο μέγεθος της ομάδας απαιτεί πιο έντεχνους χειρισμούς και περισσότερη επένδυση σε ενέργεια, τόσο από τα μέλη όσο και από τον αρχηγό-συντονιστή. Σε μια μεγάλη ομάδα είναι πιο εύκολο να μείνει κανείς στο περιθώριο, είτε γιατί το επιλέγει ο ίδιος είτε γιατί ο φόβος της έκθεσης αυξάνεται λόγω μεγέθους του ακροατηρίου. Επίσης, απαιτείται καλύτερος συντονισμός, προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί ο χρόνος που χάνεται μέχρι να επέλθει συνεννόηση και συμφωνία.

Η αύξηση του μεγέθους της ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα λόγω αύξησης των πηγών ενέργειας σε επίπεδο ιδεών και λύσεων, αλλά είναι πολύ πιθανό να επηρεάσει αρνητικά την παραγωγικότητα της ομάδας. Σύμφωνα με τον Steiner (1972), όταν αναφερόμαστε στην παραγωγικότητα πρέπει να διαχωρίζουμε τη δυναμική παραγωγικότητα από την πραγματική. Η δυναμική παραγωγικότητα αφορά το ανώτερο δυνατό σημείο επίδοσης της ομάδας και συνδέεται με δύο βασικούς παράγοντες, που αφορούν το είδος και τις απαιτήσεις του έργου, αλλά και τους πόρους των μελών της ομάδας. Με βάση τα παραπάνω, ο Steiner πρότεινε έναν τύπο που προσδιορίζει την πραγματική παραγωγικότητα της ομάδας και είναι ο εξής:

$$ππ = δπ - αδ$$

Όπου ππ = πραγματική παραγωγικότητα, δπ = δυνητική παραγωγικότητα και αδ = απώλειες διαδικασίας.

Είναι, λοιπόν, σαφές πως αυτά που μπορεί να καταφέρει μια ομάδα απέχουν απ' αυτά που τελικά καταφέρνει, λόγω του ποσοστού της ενέργειας που δαπανάται από τις απώλειες της διαδικασίας.

Συνέπειες που επιφέρει το μέγεθος της ομάδας
(από το βιβλίο του Tom Douglas *Survival in Groups –
The Basics of Group Membership*)

Το μικρό μέγεθος της ομάδας δημιουργεί:

1. Μικρότερη ανάγκη για αρχηγό.
2. Πίστη ότι τα μέλη είναι λιγότερο ικανά και διαθέτουν λιγότερες πηγές ενέργειας.
3. Παραγωγή λιγότερων ιδεών και δισταγμό για αλλαγή στάσης.
4. Μικρότερη συνέπεια στον αρχηγικό ρόλο (λιγότερος συντονισμός και προσπάθειες ανάθεσης αρμοδιοτήτων).
5. Καλύτερη αντίληψη στα μέλη για την πορεία της ομάδας.

Η αύξηση των μελών της ομάδας δημιουργεί:

1. Λιγότερη ικανοποίηση στα μέλη από την ομάδα.
2. Αύξηση στον αριθμό των πιθανών σχέσεων.
3. Ανάγκη στον αρχηγό ή συντονιστή να γίνει αποτελεσματικότερος.
4. Λιγότερο χρόνο για επικοινωνία σε κάθε μέλος.
5. Απειλή ή ματαίωση στα περισσότερα μέλη.
6. Μεγαλύτερο χάσμα ανάμεσα στα τακτικά μέλη και σ' εκείνα που παρουσιάζονται πιο περιστασιακά.
7. Μεγαλύτερες πηγές ενέργειας.
8. Μείωση του χρόνου εκτέλεσης αλλά χαμηλότερη αποτελεσματικότητα.
9. Αύξηση στον αριθμό των ιδεών αλλά μεγαλύτερη δυσκολία για συμφωνία.
10. Προβλήματα επικοινωνίας.

Η φύση της εσωτερικής δομής της ομάδας, που εξαρτάται από την ύπαρξη ιεραρχίας, τον καθορισμό ρόλων, τη συνοχή και τους κανόνες επικοινωνίας που διέπουν την ομάδα, αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό της που επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών. Ιδιαίτερο ρόλο παίζει η παρουσία των κοινωνικών κανόνων (norms), τόσο στις σκέψεις όσο και στις πράξεις των μελών. Αρκεί να παρατηρήσει κανείς τη συμπεριφορά μελών φανατικών οργανώσεων και θα διαπιστώσει πόσο μπορεί ένα άτομο, προκειμένου να μείνει πιστό στην ομάδα του, να δείξει πλήρη ανυπακοή σε ευρύτερους κοινωνικούς κανόνες. Αυτό έχει ονομαστεί «φαινόμενο απώλειας της προσωπικότητας» και, όπως έδειξαν τα πειράματα του Zimbardo (1969), το αίσθημα της ανωνυμίας σε μια μεγάλη ομάδα μπορεί να οδηγήσει ακόμη και σε έντονη βία.

*Η δομή
της ομάδας*

Ας δούμε τώρα τον σημαντικό ρόλο της ύπαρξης συνοχής σε μια ομάδα. Ο βαθμός συνοχής (cohesiveness) μιας ομάδας εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο αλληλεπιδρούν τα μέλη μεταξύ τους, από το βαθμό στον οποίο συμερίζονται τους στόχους της ομάδας, από προηγούμενες επιτυχίες της ομάδας και από κάποια κοινά χαρακτηριστικά που έχουν τα μέλη (Κάντας, 1995). Μια ομάδα με μεγάλη συνοχή είναι μια δυνατή ομάδα, η οποία μπορεί να φέρει σε πέρας το έργο της με μεγαλύτερη επιτυχία. Τα μέλη μιας τέτοιας ομάδας είναι εξαιρετικά αφοσιωμένα και ωφελούνται με πολλούς τρόπους από τη συμμετοχή τους σ' αυτήν.

Αυτό που μπορεί να προβληματίσει έναν αρχηγό ή έναν ηγέτη όσον αφορά τη συνοχή της ομάδας του είναι το ότι πολλές φορές χρειάζεται άτομα που δεν συμπαθούν ο ένας τον άλλον να πρέπει να συνεργαστούν στενά. Η στενή επαφή ανάμεσα στα μέλη της ομάδας γεννά αμέσως την αναγκαιότητα της ύπαρξης συνοχής. Η αρμονική συνεργασία πηγάζει από τον υψηλό βαθμό συνοχής. Το ενδιαφέρον είναι ότι κάποιες ομάδες παρουσιάζουν ψεύτικη εικόνα συνοχής και δύναμης, που στηρίζεται στην ενθάρρυνση των μελών να πιστέψουν ότι βρίσκονται σ' αυτές με δική τους βούληση και ότι θα αποκομίσουν πολλά οφέλη. Παρ' όλα αυτά, όμως, σ' αυτές τις ομάδες υποβόσκει η καχυποψία, η έλλειψη αφοσίωσης, η υπερβολική επιφυ-