



# **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**



# Επικοινωνία



Επικοινωνία είναι η μετάδοση ή ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων, ιδεών, απόψεων και συναισθημάτων μεταξύ ανθρώπων.

Στοιχεία της επικοινωνίας είναι η κατανόηση του μηνύματος από τον αποδέκτη, καθώς και οι τυχόν αλλαγές στις απόψεις, τα συναισθήματα ή τη συμπεριφορά του, που συμβαίνουν ως αποτέλεσμα του μηνύματος που έλαβε.

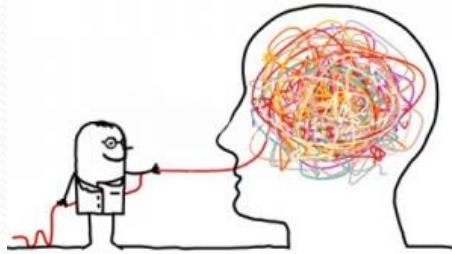


Η επικοινωνία είναι σύνθετη διαδικασία και απαιτείται πομπός και ο δέκτης.

Ο πομπός μεταδίδει συγκεκριμένο μήνυμα.

Ακολουθώς το εκφράζει μέσα από σύμβολα (λέξεις, κινήσεις, σχήματα, χρώματα) που θεωρεί ότι μπορεί να γίνουν αντιληπτά και κατανοητά από το δέκτη.

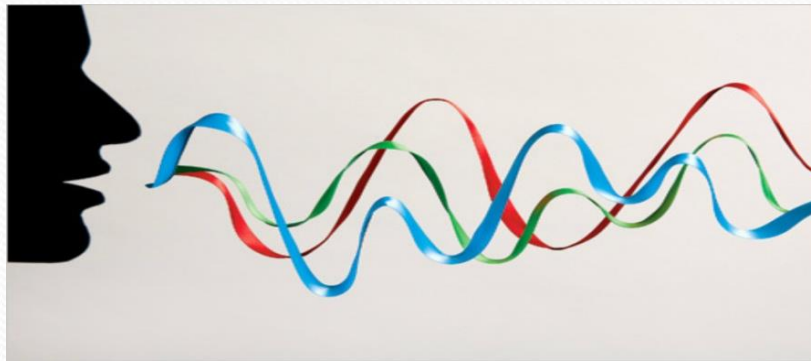
Η μεταβίβαση γίνεται από ένα δίαυλο επικοινωνίας (προφορικός λόγος, γραπτό κείμενο, μέσα επικοινωνίας).



Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα με τις αισθήσεις του (ακοή, όραση, όσφρηση κλπ.) και μετατρέπει τα σύμβολα σε έννοιες.

Μέσω των εννοιών αυτών αντιλαμβάνεται πληροφορίες, ιδέες, αισθήματα κλπ., δηλαδή κατανοεί το μήνυμα.

Η άμεση αντίδραση του δέκτη προς το μήνυμα αποτελεί την πληροφόρηση του πομπού για τη λήψη του μηνύματος.



Η ύπαρξη «θορύβου», δηλαδή οποιαδήποτε παρεμβολή που αλλοιώνει το μήνυμα ή παρεμποδίζει τη μετάδοση του εμποδίζει τη σχετική διαδικασία.

Στην περίπτωση της ομάδας, η αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της είναι αναγκαία προϋπόθεση και επηρεάζει άμεσα την ικανότητά της να θέσει και να πετύχει τους στόχους της.



Σήμερα, η επικοινωνία δεν είναι αυτονόητη και δεδομένη, αφού τόσο η μαζικότητα των ομάδων, όσο και η σύγχρονη τεχνολογία πληροφόρησης, κάνουν τους ανθρώπους, αλλά και τους οργανισμούς πιο πολύπλοκους και καθιστούν το συντονισμό αναγκαίο.



Η επικοινωνία σε μία οργανωτική προσπάθεια διακρίνεται, ανάλογα με την κατεύθυνση της, σε κάθετη (δηλαδή από τους ιεραρχικά υπερκείμενους προς τους υφισταμένους και αντίστροφα) και οριζόντια (δηλαδή μεταξύ ισόβαθμων μελών ή μεταξύ τμημάτων).

Επίσης, η οργανωσιακή επικοινωνία είναι εσωτερική (μεταξύ των μελών της κάθε επιπέδου και των μονάδων της) και εξωτερική (από την οργάνωση προς το περιβάλλον της και αντίστροφα).



Η οργανωσιακή πολιτική σε θέματα εσωτερικής επικοινωνίας καθορίζει ζητήματα όπως είναι το αντικείμενο, το εύρος, οι φορείς, οι δίαυλοι και τα μέσα της επικοινωνίας.

Σημαντικό ζήτημα της πολιτικής εσωτερικής επικοινωνίας είναι το είδος των πληροφοριών που παρέχονται στο ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με το επίπεδο ευθύνης-εξουσίας που έχει απονεμηθεί.



Σε κάθε περίπτωση, είναι απαραίτητο να γνωστοποιούνται:

- ✓ οι αξίες, οι αρχές και οι στόχοι της οργάνωσης.
- ✓ η πολιτική της στον τομέα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.
- ✓ τα επιχειρησιακά της σχέδια (στο βαθμό που δεν είναι εμπιστευτικά ή απόρρητα)
- ✓ τα καθήκοντα της θέσης ευθύνης.



- ✓ οι ατομικοί στόχοι απόδοσης και ο τρόπος με τον οποίο μετράται η επίτευξη τους.
- ✓ οι οδηγίες και οι κατευθύνσεις για την επίτευξη των ατομικών στόχων.
- ✓ η πληροφόρηση για την απόδοση και την πορεία κάλυψης των στόχων.
- ✓ τα σχέδια για αλλαγές στις μεθόδους και τις συνθήκες εργασίας.
- ✓ τα σχέδια για αλλαγές στους όρους απασχόλησης.



www.shutterstock.com - 270905699

Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι πρέπει να εκφράζουν:

- ✓ προτάσεις και σχόλια για τους στόχους, τα σχέδια και την πολιτική της οργάνωσης.
- ✓ προβληματισμό και λύσεις για αντιξοότητες που συναντώνται στην υλοποίηση των στόχων.
- ✓ παράπονα για θέματα που αφορούν στην εργασία και στον εργασιακό χώρο.

Ο γραπτός και ο προφορικός λόγος είναι οι δύο βασικότεροι τρόποι μετάδοσης μηνυμάτων.

Ανάμεσα στα πλεονεκτήματα των γραπτών κειμένων είναι ότι είναι απτά, επαληθεύσιμα και με περιεχόμενο που είναι δύσκολο να παρερμηνευθεί.

Επιπρόσθετα, έχουν μεγαλύτερη διάρκεια και μπορεί κανείς να επανέρχεται σ' αυτά κάθε φορά που υπάρχει ανάγκη.

Ακόμη, κατά κανόνα, είναι διατυπωμένα με μεγαλύτερη προσοχή.

Στα μειονεκτήματά τους συγκαταλέγεται το ότι η προετοιμασία τους είναι χρονοβόρα και η διαδικασία της επαναπληροφόρησης είναι δυσχερής και αργή.



Η προφορική επικοινωνία έχει τα πλεονεκτήματα της αμεσότητας, της ταχύτητας και της γρήγορης επαναπληροφόρησης.

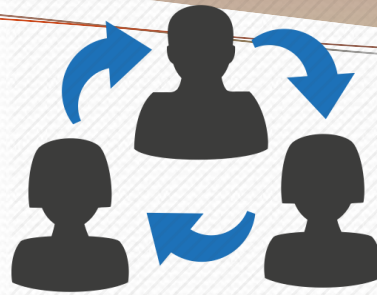
Σε περιπτώσεις όπου το ίδιο μήνυμα πρέπει να μεταβιβαστεί σταδιακά σε πολλούς αποδέκτες (π.χ. από γενικό διευθυντή σε υφιστάμενους μέσω της ιεραρχίας) υπάρχει ο κίνδυνος της διαστρέβλωσης ή της απώλειας μεγάλου μέρους των πληροφοριών.

Στην προφορική επικοινωνία, εκτός από το λόγο, υπεισέρχονται και μεταδίδουν μηνύματα ο τόνος της φωνής και η γλώσσα του σώματος – δηλαδή, η στάση, οι κινήσεις, οι χειρονομίες και οι εκφράσεις που συνοδεύουν την ομιλία.

Ποιά γλώσσα  
του σώματος ;  
Εδώ δεν  
μπορούμε να  
συννενοηθούμε  
όταν μιλάμε.



Τόσο ο τόνος της φωνής όσο και η γλώσσα του σώματος είναι ισχυροί - αν και συνήθως μη συνειδητοί - φορείς μηνυμάτων και κυρίως συναισθημάτων και διαθέσεων, όπως είναι για παράδειγμα η σιγουριά, η επιθετικότητα, η υπεροψία κ.ά.



Η επικοινωνία στηρίζεται σ' ορισμένες αρχές.

Έτσι, ο στόχος της επικοινωνίας πρέπει να είναι σαφής. Αυτό σημαίνει ότι το επιθυμητό αποτέλεσμα (π.χ. η παρακίνηση ενός εργαζόμενου, η διευκρίνιση των στόχων μίας ομάδας εργαζομένων, η άρση ενός παραπόνου) πρέπει να προκαθορίζεται.

Επίσης, η επικοινωνία πρέπει να προγραμματίζεται και να προετοιμάζεται. Οι συνθήκες στις οποίες πραγματοποιείται πρέπει να επιλέγονται ή να διαμορφώνονται με προσοχή, ώστε να ευνοούν την ελεύθερη και άνετη ανταλλαγή απόψεων.





Ο αποδέκτης πρέπει να δείχνει την απαραίτητη προσοχή και υπομονή και να βοηθά με τη στάση του τον πομπό να γίνει κατανοητός.

Τόσο ο πομπός, όσο και ο αποδέκτης, πρέπει να αντιμετωπίζουν, ο ένας τον άλλο με σεβασμό, χωρίς χρήση χαρακτηρισμών, να αποδέχονται με ψυχραιμία τις ατομικές διαφορές τους και να μην αμφισβητούν αβάσιμα τις καλές προθέσεις της άλλης πλευράς.



Αναφορικά με την αποτελεσματική ακρόαση, καλές πρακτικές εφαρμογής είναι να:

- ✓ σταματάς να μιλάς, όταν ο άλλος ομιλεί. Δεν μπορείς να ακούσεις όταν μιλάς.
- ✓ κάνεις τον ομιλητή να αισθάνεται άνετα. Βοήθησε τον να εκφρασθεί ελεύθερα.



- ✓ δείξεις στον ομιλητή ότι θέλεις πραγματικά να τον ακούσεις. Να δείχνεις ενδιαφέρον και να μην αποσπάσαι όταν ο άλλος μιλά.
- ✓ απομακρύνεις τις ενοχλήσεις.
- ✓ βάλεις τον εαυτό σου στη θέση του ομιλητή, μόνο έτσι πρόκειται να καταλάβεις την άποψη του.



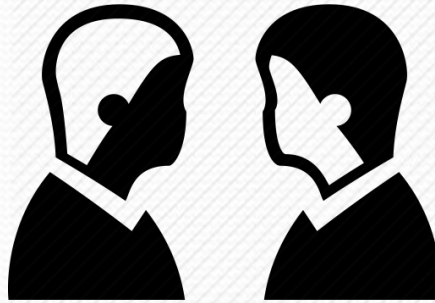
- ✓ έχεις υπομονή. Δώσε αρκετό χρόνο στον ομιλητή, μη τον διακόπτεις και μην αποχωρείς δυσφορώντας.
- ✓ κάνεις ερωτήσεις. Αυτό ενθαρρύνει τον ομιλητή.
- ✓ μη δείχνεις ψυχρός και απόμακρος. Είναι συμπεριφορές που δυσχεραίνουν τον ομιλητή.
- ✓ μην κάνεις υπερβολική χρήση κριτικής και αντεπιχειρημάτων. Ίσως βάλεις τον ομιλητή σου σε αμυντική θέση.





Έτσι, όσον αφορά το περιεχόμενο των εννοιών, διαπιστώνεται ότι διαφορετική είναι η αντίληψη από άνθρωπο σε άνθρωπο, ανάλογα με τις εμπειρίες, τη μόρφωση τους κλπ.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα μηνύματα που μεταδίδονται σε μια διαδικασία επικοινωνίας να μην έχουν για τον αποδέκτη το ίδιο γνωστικό ή συγκινησιακό φορτίο που έχουν για τον πομπό τους.



Όσον αφορά τους κώδικες επικοινωνίας, φαίνεται ότι τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται από τους ανθρώπους για να μεταφέρουν μία έννοια ή ένα συναίσθημα ποικίλλουν ανάλογα με την ηλικία, το επάγγελμα, το επίπεδο εκπαίδευσης και κοινωνικής μόρφωσης κλπ.

Έτσι, πολλές φορές ο κώδικας που χρησιμοποιείται από έναν πομπό είναι ακατάληπτος ή παρεξηγήσιμος από τον δέκτη.



Στην περίπτωση της προδιάθεσης, υπεισέρχονται και εννοούνται οι συναισθηματικοί παράγοντες, δηλαδή η στάση του δέκτη τόσο απέναντι στον πομπό όσο και απέναντι στο θέμα του μηνύματος.

Οι προκαταλήψεις, οι φόβοι, οι ευαισθησίες, η έλλειψη ενδιαφέροντος μπορούν να οδηγήσουν σε επιλεκτική λήψη του μηνύματος ή και σε παρερμηνεία του.



Οι άνθρωποι έχουν για διάφορα θέματα διαμορφωμένες αντιλήψεις – στερεότυπα - που προέκυψαν από τις εμπειρίες, τις γνώσεις, τις επιθυμίες τους κλπ.

Οι αντιλήψεις αυτές αποτελούν το πρίσμα υπό το οποίο ερμηνεύεται κάθε μήνυμα.



Πολλές φορές υπάρχει κακή διαμόρφωση του μηνύματος. Η υποκειμενική δυσχέρεια του πομπού στη διαμόρφωση μηνυμάτων, η βιασύνη και η προχειρότητα, όπως και η έλλειψη σαφούς στόχου, είναι δυνατό να οδηγήσουν σε μηνύματα που δεν είναι λογικά συγκροτημένα και διαρθρωμένα, είναι ακατάληπτα, φλύαρα και έχουν κενά ή αντιφάσεις.

Τέτοιου είδους μηνύματα είναι αδύνατο να μεταδώσουν τις σκέψεις του πομπού τους



Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι συνθήκες επικοινωνίας δεν είναι ιδανικές.

Έτσι, η μετάδοση ενός μηνύματος είναι δυσμενής.

Ο χρόνος, ο τόπος, το γενικό κλίμα, το περιβάλλον (π.χ. η παρουσία άλλων ανθρώπων), η σχέση ανάμεσα στον πομπό και στο δέκτη (π.χ. σχέση εξάρτησης) και οι κανόνες που ενδεχομένως υπάρχουν (π.χ. αυστηρή εθιμοτυπία) κάνουν δύσκολη την αποτελεσματική επικοινωνία.

Ιδιαίτερα σημαντική για μία οργάνωση είναι και η άτυπη επικοινωνία.

Αυτή δεν πραγματοποιείται με βάση τους επίσημους κανόνες και μέσω των προκαθορισμένων οδών, αλλά είναι το ασεδιάστο προϊόν των συναντήσεων των ανθρώπων στο χώρο της οργάνωσης.

Πολλές φορές γίνεται προσπάθεια περιορισμού της, με το σκεπτικό ότι οι πληροφορίες που μεταδίδονται είναι ελλιπείς και ανακριβείς.

Στην πραγματικότητα, αποτελεί πηγή πολύτιμων πληροφοριών που δεν μπορούν να αποκτηθούν διαφορετικά, πρέπει να αξιοποιείται και συμπληρώνει την τυπική επικοινωνία.



# Ομαδική Εργασία



Τα χαρακτηριστικά της ομάδας είναι:

- ✓ η αλληλεπίδραση και η αλληλεξάρτηση των μελών (Σύνολο ατόμων  $\neq$  Ομάδα ατόμων).
- ✓ η συνείδηση των μελών ότι ανήκουν στην ομάδα.
- ✓ η αποδοχή και η απόδοση της ταυτότητας μέλους της ομάδας από τρίτους.
- ✓ οι κοινοί θεσμοί, αξίες και στόχοι.
- ✓ η ικανοποίηση αναγκών μέσα από την ομάδα.



Η έννοια της ομάδας αφορά στο σύνολο των ατόμων που αναπτύσσουν σχέσεις και εξαρτήσεις μεταξύ τους, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως μέλη αυτής της συλλογικότητας.



Η δυναμική των ομάδων συνίσταται στη:

- ✓ συνέργεια
- ✓ αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας
- ✓ ικανοποίηση προσωπικών αναγκών
- ✓ διαδικασία ανάπτυξης της προσωπικότητας των μελών



Στο ερώτημα αν είναι περισσότερο αποδοτική μια ομάδα από ένα ειδικευμένο άτομο, η απάντηση είναι ότι εξαρτάται από το είδος του έργου και τα χαρακτηριστικά του. Έτσι:

- ✓ όταν απαιτείται μια «ορθή» απάντηση η ομάδα είναι περισσότερο αποτελεσματική από ένα «μεσαίο» άτομο αλλά λιγότερο από ένα εξειδικευμένο άτομο
- ✓ σε έργα που ενέχουν μάθηση και απόκτηση γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων οι ομάδες συνήθως αποδίδουν καλύτερα
- ✓ σε θεωρητικά ζητήματα οι ομάδες συνήθως απαιτούν περισσότερο χρόνο αλλά δίνουν καλύτερες λύσεις από τα μεμονωμένα άτομα
- ✓ σε σύνθετες εργασίες οι ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές

# Θετικά της ομαδικής εργασίας

- ✓ Καλύτερη κατανόηση.
- ✓ Καλύτερη επισήμανση λαθών.
- ✓ Περισσότερη πληροφόρηση και άρα περισσότερες και καλύτερες εναλλακτικές για την επίλυση του προβλήματος.
- ✓ Οι εκτιμήσεις της ομάδας συνήθως περιέχουν λιγότερα λάθη από τις εκτιμήσεις μεμονωμένων ατόμων.
- ✓ Το φαινόμενο της «συνέργειας».
- ✓ Η συνεργασία δημιουργία κίνητρο για τα μέλη της ομάδας.
- ✓ Τα μέλη της ομάδας μαθαίνουν πιο γρήγορα σε σύγκριση με μεμονωμένα άτομα.
- ✓ Η συμμετοχή σε μια ομάδα συνεπάγεται μεγαλύτερη προσήλωση στο στόχο.

# Αρνητικά της ομαδικής εργασίας

- ✓ Συλλογική σκέψη: Το κοινωνικό περιβάλλον μπορεί να αποτρέψει ή/και να καταπιέσει πρωτοβουλίες και καινοτόμες/ καλές ιδέες.
- ✓ Υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα.
- ✓ Προβλήματα συντονισμού.
- ✓ Συχνά κάποια μέλη κυριαρχούν έναντι των άλλων.
- ✓ Ορισμένα μέλη μπορεί να επωφεληθούν και να στηρίζονται στους άλλους για την ολοκλήρωση του έργου.
- ✓ Σπατάλη χρόνου σε αναμονή, μη σχετικές συζητήσεις κλπ.
- ✓ Κάποια μέλη μπορεί να διστάζουν να εκφράσουν την άποψή τους.

# Στάδια ανάπτυξης ομάδων

Θεωρία του Carle για την ανάπτυξη (μικρών) ομάδων (7-10 άτομα).

Κάθε ομάδα εξελίσσεται περνώντας από τα εξής στάδια:

- ✓ Στάδιο προσανατολισμού
- ✓ Στάδιο αντιπαράθεσης
- ✓ Στάδιο σύνθεσης
- ✓ Στάδιο απόδοσης
- ✓ Στάδιο τερματισμού

# Στάδια ανάπτυξης ομάδων

- ✓ Στη διάρκεια της εξελικτικής της πορείας μια ομάδα μπορεί να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα σε μια φάση με συνέπεια τη στασιμότητα και τη διακοπή της εξέλιξης.
- ✓ Τότε, η λύση μπορεί να έρθει είτε εκτός της ομάδας (πχ. από τον ιεραρχικά υπερκείμενο) είτε από το εσωτερικό της ομάδας με επιστροφή της σε προηγούμενο εξελικτικό στάδιο, με κίνδυνο ανακύκλωση (loop).
- ✓ Γενικά, η ύπαρξη χρονικών ορίων (προθεσμίες) βοηθά την εξέλιξη της ομάδας και τη μετάβαση από κάθε στάδιο στο επόμενο.

# Παράγοντες που επηρεάζουν τα στάδια ανάπτυξης μιας ομάδας

- ✓ Το μέγεθος της ομάδας.
- ✓ Η δομή και η συνοχή της.
- ✓ Τα χαρακτηριστικά των μελών της.
- ✓ Οι κανόνες λειτουργίας της.
- ✓ Ο στόχος της ομάδας.
- ✓ Το περιβάλλον της.
- ✓ Οι ρόλοι των μελών της.
- ✓ Η ηγεσία της.

# Εξέλιξη της ομάδας

- ✓ Ο στόχος μιας ομάδας (σαφήνεια, εφικτότητα, σύμπνοια μελών) παίζει καθοριστικό ρόλο στην εξελικτική πορεία της.
- ✓ Σημαντική επίδραση (θετική και αρνητική) ασκεί επίσης το περιβάλλον της ομάδας.

# Ρόλοι/τύποι μελών μιας ομάδας

## ✓ Συντονιστής (coordinator):

- ✓ Αποσαφηνίζει τους στόχους και προωθεί τη λήψη απόφασης. Ο ρόλος αυτός μπορεί να αναληφθεί και από άλλο μέλος εκτός του project leader.
- ✓ Αδυναμία: διεκπεραιωτής θεμάτων, έλλειψη πρωτοτυπίας.

## ✓ Διαμορφωτής

- ✓ Εναλλακτικός ηγέτης της ομάδας, λειτουργεί κάτω από πίεση και μπορεί να ξεπεράσει τα εμπόδια που παρουσιάζονται.
- ✓ Αδυναμία: κριτικός απέναντι στους άλλους, συχνά αντιπαθής.

## ✓ Καινοτόμος

- ✓ Φέρνει νέες ιδέες, συχνά λειτουργεί με ανορθόδοξους τρόπους, μπορεί να επιλύσει τα δύσκολα προβλήματα.
- ✓ Αδυναμία: Συχνά αγνοεί τις λεπτομέρειες και εμμένει σε μη πρακτικές ιδέες. Δυσκολίες επικοινωνίας.

✓ .

# Ρόλοι/τύποι μελών μιας ομάδας

## ✓ Εξερευνητής

- ✓ Εξωστρεφής, ενθουσιώδης, αναλαμβάνει τις σχέσεις της ομάδας με το περιβάλλον και ασχολείται κυρίως με την επικοινωνία.
- ✓ Αδυναμία: αγχώδης, χάνει το ενδιαφέρον μόλις βρεθεί λύση σε κάποιο πρόβλημα.

## ✓ Αξιολογητής

- ✓ Νηφάλιος, σοβαρός, αξιολογεί σωστά τις εναλλακτικές και καθοδηγεί την ομάδα στις πρακτικές λύσεις.
- ✓ Αδυναμία: Άτολμος, πολύ κριτικός στους άλλους.

## ✓ Συνεργάσιμος

- ✓ Εργατικός, ήπιος χαρακτήρας, δημιουργεί ευχάριστο κλίμα στην ομάδα, αποφεύγει τις συγκρούσεις και ηρεμεί τα πνεύματα.
- ✓ Αδυναμία: αναποφάσιστος, επηρεάζεται εύκολα, αποφεύγει να πάρει θέση στις κρίσεις.

# Ρόλοι/τύποι μελών μιας ομάδας

## ✓ Ειδικός

- ✓ Χαρακτηρίζεται από γνώση και ιδιότητες σε εξειδικευμένους τομείς και είναι προσηλωμένος σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο.
- ✓ Αδυναμία: Μονοδιάστατος τρόπος σκέψης, επιμένει στις λεπτομέρειες αγνοώντας το όλον. Μπορεί να συνεισφέρει μόνο στο πεδίο της ειδικότητάς του.

## ✓ Τελειοποιητής

- ✓ Εργατικός, επιμελής, ευσυνείδητος, εστιάζει τις λεπτομέρειες, αναζητά την πρόοδο και τη βελτίωση.
- ✓ Αδυναμία: Ανησυχεί υπερβολικά, προσκόλληση στη λεπτομέρεια, δύσκολα διαπραγματεύεται.

## ✓ Συναρμολογητής (implementer)

- ✓ Αξιόπιστος, πειθαρχημένος, συντηρητικός, αποτελεσματικός. Υιοθετεί τις διαδικασίες και τηρεί τα χρονοδιαγράμματα.
- ✓ Αδυναμία: Άκαμπτος σε αλλαγές, αντιδρά αργά σε νέες δυνατότητες.

# Ρόλοι των μελών της ομάδας

- ✓ Ένα μέλος της ομάδας μπορεί να συνδυάζει χαρακτηριστικά από περισσότερους από ένα ρόλους.
- ✓ Η γνώση των χαρακτηριστικών κάθε ρόλου βοηθά στο να γίνεται η ομάδα πιο παραγωγική, αποφεύγοντας την επιλογή ικανών ατόμων για τους ίδιους ρόλους.
- ✓ Τα χαρακτηριστικά των ρόλων διαμορφώνουν επίσης παράγοντες όπως είναι η ηλικία, οι εμπειρίες, οι ικανότητες κλπ. των ατόμων.

# Ηγεσία ομάδας

Ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από την ικανότητά του να δρα αποτελεσματικά σε σχέση με τρεις κατηγορίες αναγκών:

- ✓ αυτές του έργου,
- ✓ της ομάδας και
- ✓ τις επιμέρους ανάγκες των μελών της ομάδας.



# Ηγεσία ομάδας

Σε σχέση με τις ανάγκες της ομάδας, ο ηγέτης φροντίζει για:

- ✓ δημιουργία της ομάδας, στήριξή της και διατήρηση του πνεύματος συνεργασίας
- ✓ υιοθέτηση και τήρηση αρχών, αξιών και προτύπων
- ✓ ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων εργασίας
- ✓ απρόσκοπτη επικοινωνία μεταξύ των μελών
- ✓ εκπαίδευση της ομάδας
- ✓ ανάθεση έργου στα μέλη.

# Ηγεσία ομάδας

Σε σχέση με τις ανάγκες του έργου, ο ηγέτης φροντίζει για:

- ✓ την επίτευξη των στόχων του έργου
- ✓ τον καθορισμό και προγραμματισμό των επιμέρους εργασιών
- ✓ την αξιοποίηση πόρων
- ✓ τον καταμερισμό αρμοδιοτήτων
- ✓ τον έλεγχο και την εποπτεία της προόδου του έργου
- ✓ την αποτίμηση της προόδου του έργου.

# Ηγεσία ομάδας

Σε σχέση με τις ατομικές ανάγκες κάθε μέλους της ομάδας, ο ηγέτης φροντίζει για την:

- ✓ ανάπτυξη του ατόμου, ως μέλος της ομάδας
- ✓ επιβράβευση της καλής απόδοσης των μελών
- ✓ ισοστάθμιση των ατομικών αναγκών με τις ανάγκες της ομάδας
- ✓ ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών των μελών.

# Τύποι ηγεσίας (Goleman)

- ✓ **Οραματιστής (visionary)**
  - ✓ Κατάλληλος σε περιόδους αλλαγών, όταν χρειάζεται νέα κατεύθυνση.
- ✓ **Δάσκαλος – προπονητής (coaching)**
  - ✓ Ενισχύει την αποδοτικότητα των ικανών εργαζομένων.
- ✓ **Σύνδεσμος (affiliative)**
  - ✓ Ενισχύει τους συνδετικούς κρίκους μιας ομάδας, ιδιαίτερα σε περιόδους πίεσης, εξομαλύνει συγκρούσεις.
- ✓ **Δημοκρατικός**
  - ✓ Αναπτύσσει συναίνεση, ενθαρρύνει την προσφορά των εργαζομένων.
- ✓ **Αυτός που δίνει το ρυθμό (pacesetter)**
  - ✓ Συχνά έχει αρνητική επίπτωση στο κλίμα της οργάνωσης, μπορεί να επιτύχει υψηλούς στόχους, συνήθως στην προώθηση των στόχων.
- ✓ **Προστακτικός (commanding)**
  - ✓ Συχνά έχει αρνητική επίδραση, μπορεί να είναι αποτελεσματικός σε κρίσεις, στην αντιμετώπιση προβλημάτων. Στρατιωτικού τύπου ηγεσία.

# Τύποι ηγεσίας

Οι ηγέτες σε μια ομάδα ανήκουν, συνήθως, στις ακόλουθες κατηγορίες:

- ✓ αυταρχικός
- ✓ δημοκρατικός
- ✓ αποκεντρωτικός

# Ηγεσία ομάδας

Εκτός των άλλων, ο ηγέτης της ομάδας χρειάζεται επίσης να διαθέτει:

- ✓ κατανόηση των διαφορετικών δυνάμεων παρακίνησης (κίνητρα)
- ✓ ικανότητα να εμπνέει – εμπυχώνει και να καθοδηγεί
- ✓ δυνατότητα δημιουργία κατάλληλου κλίματος, διαχείρισης κρίσεων και εξισορρόπησης τάσεων και απόψεων.

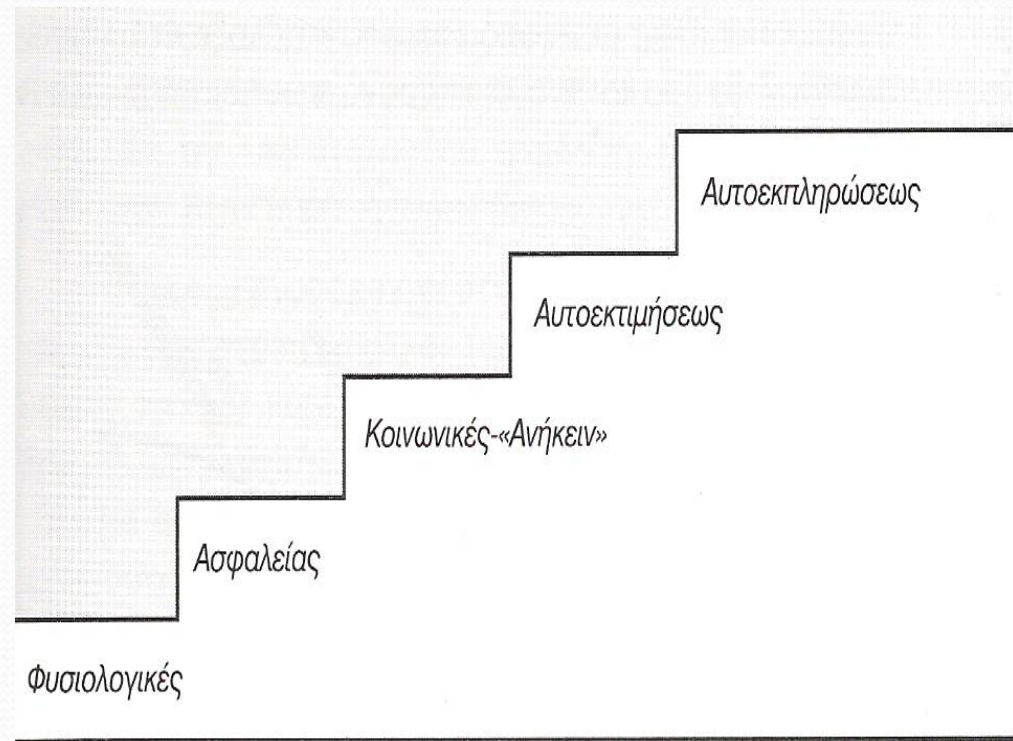
# Θεωρίες κινήτρων (παρακίνησης)

- ✓ Θεωρίες που εξετάζουν το περιεχόμενο της παρακίνησης.
  - ✓ Έμφαση στις ανάγκες του ατόμου ως κίνητρο.
- ✓ Θεωρίες που εξετάζουν τη διαδικασία της παρακίνησης.
  - ✓ Έμφαση στους στόχους των ατόμων.
- ✓ Θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά ή την προσωπικότητα των ατόμων.

# Ιεράρχηση κινήτρων σύμφωνα με τις ανάγκες του ατόμου

Κατά το Maslow, οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους: μόλις ικανοποιήσουν κάποια ανάγκη κινούνται προς την ικανοποίηση αναγκών που βρίσκονται σε ανώτερο επίπεδο.

- ✓ Οι ανάγκες αλληλοεξαρτώνται και αλληλεπικαλύπτονται.
- ✓ Διαφέρουν μεταξύ των ατόμων.
- ✓ Τείνουν να είναι κατά ένα βαθμό ικανοποιημένες κάθε στιγμή.



# Παράγοντες που καθιστούν «υγιές» το εργασιακό περιβάλλον

Η θεωρία της παρακίνησης (υγιεινής) του Herzberg εξετάζει τα κίνητρα και τους παράγοντες που καθιστούν ένα εργασιακό περιβάλλον «υγιές» ή που μπορούν να μειώσουν τη δυσαρέσκεια, όταν χρησιμοποιηθούν κατάλληλα:

- ✓ οι αποδοχές
- ✓ το κοινωνικοσυναισθηματικό κλίμα της οργάνωσης
- ✓ το περιβάλλον εργασίας
- ✓ Οι εργασιακές πολιτικές της επιχείρησης και
- ✓ η σχέση των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους.

Κίνητρα μπορεί να αποτελέσουν:

- ✓ η υπευθυνότητα,
- ✓ η γνώση,
- ✓ η εργασιακή εξέλιξη
- ✓ η επίτευξη προκαθορισμένων στόχων

# Θεωρία παρακίνησης (υγιεινής) του Herzberg

Οι «παράγοντες υγιεινής»: θεωρούνται αυτονόητοι, ενώ η έλλειψή τους ξεσηκώνει διαμαρτυρίες.

Τα «κίνητρα» δε θεωρούνται αυτονόητα (δεν ενοχλεί η έλλειψή τους), αλλά η ύπαρξή τους προκαλεί μεγάλη παρότρυνση.

Παραδείγματα κινήτρων:

- ✓ Οικονομικά: επιπλέον αμοιβή, ασφάλεια και προστασία στο χώρο εργασίας, χρηματικά βραβεία.
- ✓ Ηθικά: επιβράβευση της εργασίας, εμπλουτισμός της εργασίας, οργάνωση ειδικών τελετών, δημοσιοποίηση των διακρίσεων, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.
- ✓ Περιβαλλοντικά: επαρκής χώρος και εξοπλισμός, όμορφη διακόσμηση, ορθός φωτισμός, θέρμανση/ψύξη και λοιπές συνθήκες, εργονομικός σχεδιασμός των επίπλων.

# Θεωρίες κινήτρων: X & Y (McGregor)

## Θεωρία X

Τα άτομα έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ✓ αντιπαθούν την εργασία και επιδιώκουν να την αποφύγουν
- ✓ δεν έχουν φιλοδοξίες, αποφεύγουν τις ευθύνες και προτιμούν να ακολουθούν παρά να ηγούνται.
- ✓ επιδιώκουν το προσωπικό όφελος
- ✓ Αντιστέκονται στην αλλαγή
- ✓ Είναι εύπιστα και όχι ιδιαίτερα ευφυή.
- ✓ Κίνητρα τα χρήματα και η ασφάλεια.
- ✓ Οι βασικές υποθέσεις της θεωρίας X θεωρούνται πλέον λανθασμένες.

## Θεωρία Y

Τα άτομα έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ✓ η εργασία είναι φυσική δραστηριότητα για τον άνθρωπο
- ✓ αν οι άνθρωποι συμμερίζονται τους στόχους της οργάνωσης θα επιδιώκουν να τους υλοποιήσουν
- ✓ τα άτομα δεσμεύονται στην επίτευξη των στόχων όταν υπάρχουν κατάλληλα κίνητρα
- ✓ οι άνθρωποι επιδιώκουν την υπευθυνότητα
- ✓ οι άνθρωποι χαρακτηρίζονται από δημιουργικότητα.

# Άλλες θεωρίες κινήτρων (παρακίνησης)

- ✓ Θεωρίες του Atkinson και του McClelland
  - ✓ Επιτεύγματα.
  - ✓ Δύναμη/Εξουσία.
  - ✓ Κοινωνική ένταξη.
- ✓ Θεωρία του Korman (βασικό κίνητρο η αυτοεκτίμηση)
  - ✓ Διαχρονική αυτοεκτίμηση.
  - ✓ Αυτοεκτίμηση σε σχέση με ένα συγκεκριμένο έργο/καθήκον.
  - ✓ Αυτοεκτίμηση με βάση την εικόνα που σχηματίζουν οι άλλοι για το άτομο.

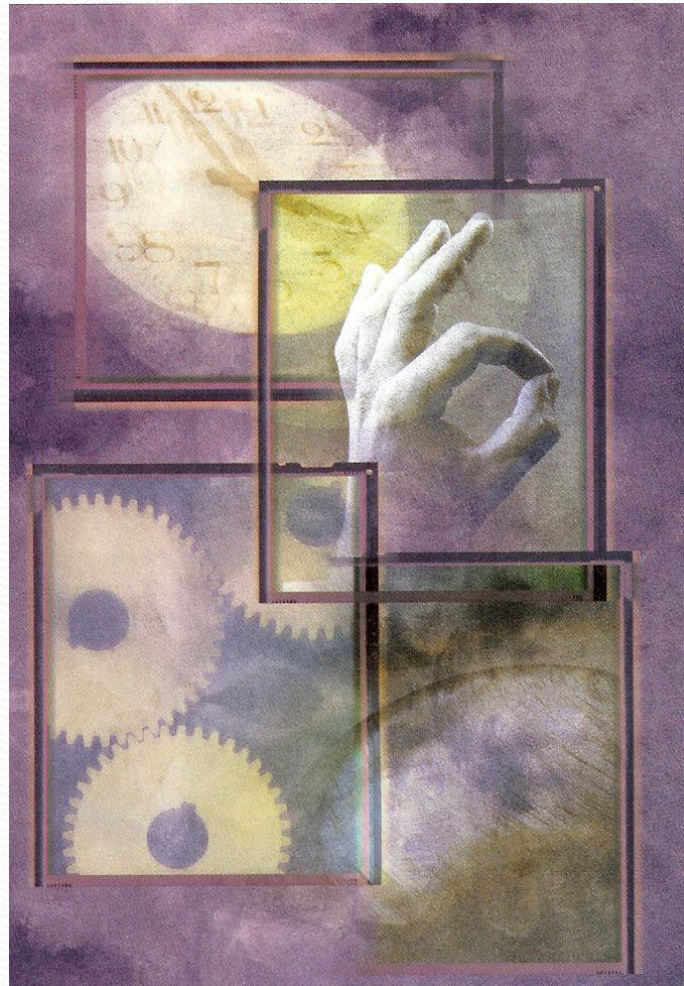
# Άλλες θεωρίες κινήτρων (παρακίνησης)

- ✓ Θεωρία της Δικαιοσύνης (Adams)
  - ✓ Η ανταμοιβή πρέπει να είναι ανάλογη (δίκαιη) με την παροχή εργασίας.
- ✓ Θεωρία των Προσδοκιών (Vroom)
  - ✓ Ισχύς των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων.
  - ✓ Πιθανότητα πραγματοποίησης .

# Αξιοποίηση των θεωριών παρακίνησης

Παράδειγμα: Η θεωρία του McClelland

- ✓ Ο McClelland χρησιμοποίησε ως εργαλείο τη μέθοδο TAT (το άτομο καλείται να αναπτύξει μια ιστορία βλέποντας ασαφείς εικόνες) για την ταξινόμηση των ατόμων σε 3 κατηγορίες:
  - ✓ άτομα με βασικό κίνητρο τα επιτεύγματα όπου πρέπει να εμπλέκονται σε απαιτητικά έργα, με απτά αποτελέσματα, και ανταμοιβή
  - ✓ άτομα που επιδιώκουν την εξουσία και αντιμετωπίζουν ως κίνητρο τη δυνατότητα διοίκησης άλλων
  - ✓ άτομα με κίνητρο την κοινωνική ενσωμάτωση τα οποία είναι καλύτερα να εντάσσονται σε ομάδες εργασίας.



Σας ευχαριστώ!!!