

Ομαδικότητα & Συνεργατικότητα

Σπύρος Κοττώρης MBA, MEd



Περιεχόμενο εκπαίδευσης

- Τι είναι ομάδα
- Πέντε στάδια ανάπτυξης ομάδας
- Οι ρόλοι στην ομάδα
- 10 χαρακτηριστικά αποτελεσματικών ομάδων
- Ανάθεση εργασιών
- Επικοινωνιακή επικοινωνία και feedback
- Η ανάλυση SWOT

Τι είναι η Ομάδα

Μια ομάδα είναι ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες που έχουν δεσμευτεί για έναν κοινό σκοπό, με συγκεκριμένους στόχους και προσέγγιση για την οποία είναι αμοιβαία υπεύθυνοι.

Χαρακτηριστικά Ομάδας

Διάφοροι ερευνητές από το χώρο της Κοινωνικής Ψυχολογίας έχουν μελετήσει και καταγράψει τα διάφορα χαρακτηριστικά των κοινωνικών ομάδων. Μερικά από τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- Αλληλεπίδραση - αλληλεξάρτηση.
- Συνείδηση του είσαι μέλος της ομάδας.
- Παραδοχή και απόδοση ταυτότητας μέλους της ομάδας, από τρίτους.
- Κοινοί θεσμοί και κοινές αξίες.
- Κοινοί στόχοι.
- Ικανοποίηση αναγκών μέσα από την ομάδα.

Πλεονεκτήματα Ομάδας

- Με την ομάδα γίνεται καλύτερη αξιοποίηση των πόρων, που διαθέτει.
- Η ομάδα εξουδετερώνει πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά χαμηλής ποιότητας ιδέες.
- Η παρουσία άλλων μελών κάνει το άτομο να παράγει περισσότερο.
- Δραστηριότητες που περιέχουν και τυχαία σφάλματα αντιμετωπίζονται καλύτερα από την ομάδα.
- Η ομάδα μαθαίνει πιο γρήγορα από ότι τα μέλη της χωριστά.
- Η ομάδα αποδίδει πολύ περισσότερο από ότι είναι δυνατό να αποδώσουν αθροιστικά τα καλύτερα μέλη της ξεχωριστά.
- Η ανάδραση σε μια ομάδα στηρίζεται σε πολλές πηγές, άρα είναι περισσότερο ακριβής.
- Η συμμετοχή σε μια ομάδα συνεπάγεται αυστηρότερη προσήλωση προς τον στόχο.

Στάδια της Ομάδας

Η εξέλιξη της ομάδας χαρακτηρίζεται από διάφορες φάσεις (στάδια). Διάφοροι ερευνητές της Κοινωνικής Ψυχολογίας προσπάθησαν να προσδιορίσουν τα στάδια αυτά για μικρές ομάδες, με 8 έως το πολύ 10 μέλη τα οποία παραμένουν στην ομάδα συνεχώς.

Αντικατάσταση, προσθήκη ή αφαίρεση μέλους από την ομάδα σημαίνει δημιουργία νέας ομάδας.

Από τις διάφορες θεωρίες που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί για τις φάσεις (στάδια) που χαρακτηρίζουν την ανάπτυξη οποιασδήποτε ομάδας, αναφέρουμε την θεωρία του Carle, Σύμφωνα με αυτήν την κάθε ομάδα στην εξελικτική της πορεία διέρχεται από τα εξής στάδια:

1. Στάδιο προσανατολισμού.
2. Στάδιο αντιπαράθεσης.
3. Στάδιο σύνθεσης.
4. Στάδιο απόδοσης.
5. Στάδιο τερματισμού

Στάδιο 1: Προσανατολισμού

- Στο πρώτο στάδιο, ένας αριθμός ατόμων συγκεντρώνεται και ανταλλάσσει απόψεις στην προσπάθεια τους να οριοθετήσουν την αποστολή τους. Οι στόχοι και οι κανόνες δεν είναι καθορισμένοι και τα καθήκοντα του καθενός αόριστα. Το κάθε μέλος δουλεύει πολύ ατομικά προσπαθεί να προσανατολιστεί, να γνωρίσει τα άλλα μέλη, να βρει κοινά σημεία επαφής μαζί τους, να κατανοήσει την ανάγκη ύπαρξης κανόνων που θα διέπουν τις σχέσεις τους κ.λπ. Στην φάση αυτή η επικοινωνία μεταξύ των μελών παρουσιάζει προβλήματα.
- Τα μηνύματα μεταδίδονται με δυσκολία- πολλές φορές μάλιστα παραπνοούνται - ενώ εμφανίζεται συχνά το φαινόμενο ορισμένα μέλη, να προσπαθούν να επιβάλουν την εφαρμογή προσωπικών προτύπων οργάνωσης της ομάδας. Στην επιφάνεια τα μέλη συζητούν ευγενικά τους σκοπούς, μεθόδους, τα προβλήματα που πρέπει να ξεπεράσουν. Υπάρχει ενθουσιασμός και τήρηση της ιεραρχίας. Στο βάθος όμως υπάρχει ανταγωνισμός για αμοιβαία αναγνώριση και παραδοχή, του ποιος θα έχει την εξουσία, ποιος τη ηγεσία, και του τι είδους ρόλοι και σχέσεις θα διαμορφωθούν.

Στάδιο 2: Αντιπαράθεσης

- Στο δεύτερο στάδιο, το στάδιο της αντιπαράθεσης χαρακτηρίζεται από τον μεγάλο αριθμό συγκρούσεων, αντιπαραθέσεων και προστριβών μεταξύ των μελών της ομάδας. Δημιουργούνται έντονες συζητήσεις με πολλές και συχνές επαναλήψεις. Στη φάση αυτή τα περισσότερα μέλη προσπαθούν να διατηρήσουν την ατομικότητά τους, γεγονός που συχνά έχει ως συνέπεια να γίνεται προσπάθεια δημιουργίας υπο-ομάδων με κοινά χαρακτηριστικά ή να αποχωρούν ορισμένα μέλη ή πλήρη διάλυση της ομάδας. Κάθε μέλος της ομάδας περιχαράκωνεται στις απόψεις του και δεν δείχνει διατεθειμένο να αλλάξει γνώμη. Μερικές φορές απλά υποχωρεί για να επαναφέρει το θέμα αργότερα. Είναι μια μη αποδοτική σε έργο φάση.

Στάδιο 3: Σύνθεσης

- Στο τρίτο στάδιο, τα μέλη της ομάδας συνειδητοποιούν την αναγκαιότητα της συνοχής στην ομάδα, συμφωνούν στην κατανομή των ρόλων, τον καταμερισμό της εργασίας, τον τρόπο λήψης αποφάσεων και γενικά στον τρόπο λειτουργίας της ομάδας. Η επικοινωνία και η συνεργασία γίνονται απρόσκοπτα με αποτέλεσμα να αρχίζει να αποδίδει η ομάδα σύμφωνα με τις δυνατότητές της.

Στάδιο 4: Απόδοσης

- Το στάδιο της απόδοσης (τέταρτο στάδιο), χαρακτηρίζεται από μια δυναμική ισορροπία κάτω από την οποία η ομάδα λειτουργεί και αποδίδει. Η ομάδα έχοντας ξεπεράσει πλέον τα εσωτερικά της προβλήματα, συγκεντρώνει την προσοχή της στην επίτευξη των στόχων που την απασχολούν.
- Παράλληλα αξιοποιώντας αποτελεσματικά τους μηχανισμούς ανατροφοδότησης της, μπορεί απρόσκοπτα να επαναπροσδιορίζει τους στόχους, τους ρόλους και τις λειτουργίες που απαιτούνται για να επιτύχει τον τελικό στόχο της.

Στάδιο 5: Τερματισμού

- Το τελευταίο στάδιο της ομάδας, είναι το στάδιο του τερματισμού. Έχοντας επιτύχει τον τελικό της στόχο, η ομάδα είτε διαλύεται είτε μεταλλάσσεται σε νέα ομάδα αναλαμβάνοντας την επίτευξη ενός νέου στόχου (task). Στην δεύτερη περίπτωση, τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να ξεκινήσουν από την αρχή - από το στάδιο του προσανατολισμού - την προσπάθεια σχηματισμού νέας ομάδας, η οποία ακολουθώντας διαδοχικά όλα τα στάδια θα επιδιώξει να φθάσει στην επίτευξη του νέου στόχου.

Παράγοντες επηρεασμού σταδίων ανάπτυξης ομάδας

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τα στάδια ανάπτυξης της ομάδας, άρα και την αποτελεσματική λειτουργία της, γιατί αυτό έχει άμεση συνέπεια στην πρόοδο του έργου. Οι πλέον σημαντικοί παράγοντες από αυτούς είναι:

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

Παράγοντες επηρεασμού σταδίων ανάπτυξης ομάδας

Η δομή, δηλαδή η οργάνωση της ομάδας, είναι ο παράγοντας εκείνος που καθορίζει και την πορεία των φάσεων που θα ακολουθήσει η ομάδα.

Η συνοχή της ομάδας, δηλαδή η ικανότητά της να διατηρεί τις στενές σχέσεις μεταξύ των μελών της, ώστε αυτά να παραμένουν και να εργάζονται μέσα στα πλαίσια της, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιβίωση και αποτελεσματικότητα της ομάδας

Παράγοντες επηρεασμού σταδίων ανάπτυξης ομάδας

- Το μέγεθος της ομάδας είναι ένας άλλος παράγοντας σημαντικός, θεωρητικά, όσο μεγαλύτερη σε μέγεθος είναι μια ομάδα τόσο περισσότερες γνώσεις, ικανότητες, ιδέες, απόψεις συγκεντρώνονται στη διάθεσή της, Στην πράξη όμως, όσο αυξάνει σε μέγεθος μια ομάδα τόσο περισσότερο περίπλοκη γίνεται, αφού οι δεσμοί συναλλαγής για μια ομάδα N ατόμων είναι $N(N-1)$. Αυτό έχει ως συνέπεια να εμφανίζονται σημαντικές δυσλειτουργίες στην ομάδα και να μειώνεται η παραγωγικότητά της.
- Οι άλλοι δυο παράγοντες, δηλαδή οι ρόλοι που αναλαμβάνουν και αναπτύσσουν τα μέλη της ομάδας καθώς και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ηγεσίας της, αναλύονται παρακάτω, σε ξεχωριστές ενότητες, λόγω της σημασίας τους στην αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας.

Ρόλοι των μελών της ομάδας

Οι ρόλοι που προσδιόρισε ο Belbin είναι:

- **Συντονιστής (Go-ordinator).**

Είναι αξιόπιστος και καλός «πρόεδρος» της ομάδας. Αποσαφηνίζει τους στόχους και προωθεί τη λήψη απόφασης. Ο ρόλος παρέχει εξαρτημένη ηγεσία και συντονισμό του έργου της ομάδας. Στην πράξη μπορεί να αναληφθεί ο ρόλος από οποιοδήποτε μέλος της ομάδας, όχι υποχρεωτικά από τον project leader.

Εγγενής αδυναμία: Είναι δυνατόν να χαρακτηρίζεται από έλλειψη πρωτοτυπίας και να είναι ένας απλός διαχειριστής θεμάτων.

- **Διαμορφωτής (Shaper).**

Είναι ο εναλλακτικός ηγέτης ο οποίος μπαίνει μπροστά, ωθεί τα πράγματα να προχωρούν και δίνει μορφή στην ομάδα. Είναι δυναμικός και εμπυχωτής. Λειτουργεί χωρίς πρόβλημα κάτω από πίεση και έχει το κουράγιο και το σθένος να ξεπερνάει τα εμπόδια.

Εγγενής αδυναμία: Μερικές φορές εκνευρίζει τους άλλους ενώ συχνά γίνεται υπερβολικά κριτικός.

Ρόλοι των μελών της ομάδας

- **Καινοτόμος (Innovator).**

Είναι ο νεωτερισμός, ο ρηξικέλευθος, ο ρέκτης, ο δημιουργός που φέρνει νέες ιδέες. Δημιουργικός, μεταρρυθμιστής με φαντασία, όχι σπάνια ανορθόδοξος, είναι το μέλος που επιλύει δύσκολα προβλήματα.

Εγγενής αδυναμία: Συχνά αγνοεί τις λεπτομέρειες εμφανίζεται προσκολλημένος σε προσωπικές αλλά μη πρακτικές ιδέες. Υπερβολικά απορροφημένος για να μπορεί να επικοινωνεί αποτελεσματικά.

Ρόλοι των μελών της ομάδας

- **Εξερευνητής (Resources investigator).**

Είναι ο εξωστρεφής, ο ενθουσιώδης, ο ομιλητικός. Είναι η διεπαφή της ομάδας με τον υπόλοιπο κόσμο. Φροντίζει για τα συμβόλαια και τις συμβάσεις. Είναι κομιστής / φορέας ιδεών αν και όχι πρωτοτύπων. Γνωρίζει τους ανθρώπους που μπορούν να βοηθήσουν την ομάδα. Ο άνθρωπος που είναι περισσότερη ώρα στο τηλέφωνο παρά στην ομάδα.

Εγγενής αδυναμία: Υπερβολικά ενθουσιώδης. Από τη στιγμή που βρεθεί λύση σε κάποιο πρόβλημα χάνει το ενδιαφέρον του, με αποτέλεσμα να μην ενδιαφέρεται για την εφαρμογή του τρόπου επίλυσης.

Ρόλοι των μελών της ομάδας

- **Αξιολογητής (Monitor Evaluator).**

Νηφάλιος, σοβαρός, διορατικός, οξυδερκής. Αξιολογεί σωστά όλες τις εναλλακτικές προτάσεις και καθοδηγεί την ομάδα στις πρακτικές λύσεις.

Εγγενής αδυναμία: Είναι συχνά άτολμος και στερείται ικανότητας να εμπυχώσει άλλους. Υπερβολικά κριτικός, συχνά είναι αδιάφορος συναισθηματικά έναντι των υπολοίπων.

- **Συνεργάσιμος (Teamworker).**

Εργατικός, ήπιος ως χαρακτήρας. Ακούει, εργάζεται σκληρά και δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα στην ομάδα. Αποφεύγει τις τριβές και ηρεμεί τα πνεύματα.

Εγγενής αδυναμία: Αναποφάσιστος, δεν παίρνει θέση σε κρίσεις της ομάδας, επηρεάζεται εύκολα.

Ρόλοι των μελών της ομάδας

- **Συναρμολογητής (Impiemeneter).**

Πειθαρχικός, αξιόπιστος, συντηρητικός αλλά αποτελεσματικός. Υιοθετεί τις διαδικασίες και τηρεί τα χρονοδιαγράμματα, μετατρέποντας τα σχέδια σε πράξεις.

Εγγενής αδυναμία: Είναι σχετικά άκαμπτος σε αλλαγές, αντιδρά αργά σε νέες δυνατότητες.

Νηφάλιος, σοβαρός, διορατικός, οξυδερκής. Αξιολογεί σωστά όλες τις εναλλακτικές προτάσεις και καθοδηγεί την ομάδα στις πρακτικές λύσεις.

- **Τελειοποιητής (Completer).**

Εργατικός, επιμελής, ευσυνείδητος, αναζητά την πρόοδο. Στεναχωριέται αν τα πράγματα πάνε στραβά. Εστιάζει στις λεπτομέρειες και στις παραλείψεις, στο καλό φινίρισμα των πραγμάτων.

Εγγενής αδυναμία: Στεναχωριέται και ανησυχεί αδικαιολόγητα. Δύσκολα διαπραγματεύεται θέματα. Πολλές φορές «ψειρίζει» υπερβολικά τα πράγματα.

Ρόλοι των μελών της ομάδας

- **Ειδικός (Specialist).**

Χαρακτηρίζεται από μονοδιάστατο τρόπο σκέψης. Παρέχει γνώση και δεξιότητες σε εξειδικευμένους τομείς. Μεγάλη προσήλωση σε συγκεκριμένο αντικείμενο.

Εγγενής αδυναμία: Συνεισφέρει μόνο στο μικρό πεδίο της ειδικότητας του. Επιμένει προσηλωμένος στις τεχνικές λεπτομέρειες, αγνοώντας το όλον. Εστιάζει στα δέντρα χάνοντας το δάσος.

10 χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων

1. Σαφές όραμα, αποστολή, σκοποί, στόχοι, αξίες
2. Κοινή δέσμευση (commitment)
3. Σαφείς ρόλοι και ευθύνες
4. Εμπιστοσύνη και ασφάλεια
5. Αμοιβαία λογοδοσία (accountability)

10 χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων

6. Γιορτάζουμε την ατομική και την ομαδική επιτυχία
7. Ενδιαφέρον για τις ομαδικές εργασίες και διαδικασίες
8. Αντιμέτωπιση προκλήσεων με δημιουργικότητα και ανθεκτικότητα
9. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και διαφορετικότητα
10. Τακτική επικοινωνία και ανατροφοδότηση

Ανάθεση εργασιών στην ομάδα

Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων πρέπει να γίνει όταν το έργο:

- Απαιτεί δεξιότητες που κάποιος άλλος τις διαθέτει σε καλύτερο βαθμό
- Απαιτεί χαμηλότερο επίπεδο εμπειρογνωμοσύνης
- Θα πάρει περισσότερο χρόνο από ό, τι μπορείτε να διαθέσετε και κάποιος άλλος έχει το χρόνο
- Θα ήταν μια καλή ευκαιρία εκπαίδευσης

Ανάθεση εργασιών στην ομάδα

Βήμα 1

Εξηγήστε γιατί η δουλειά είναι σημαντική.

α) Πώς ταιριάζει με τους στόχους της ομάδας;

β) Πώς μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία του ατόμου;

Ανάθεση εργασιών στην ομάδα

Βήμα 2

1. Περιγράψτε πώς να εκτελεστεί το έργο και τι απαιτείται όσον αφορά τα αποτελέσματα.

α) Επενδύστε χρόνο και καταγράψτε τα αποτελέσματα.

β) Γράψτε τα αποτελέσματα ως στόχος SMART.

Οι SMART στόχοι:

Specific: Συγκεκριμένοι

Measurable: Μετρήσιμοι

Achievable: Επιτεύξιμοι

Realistic: Ρεαλιστικοί

Time oriented: Χρονικά οριοθετημένοι

Ανάθεση εργασιών στην ομάδα

Βήμα 2

2. Δώστε στο άτομο την εξουσία που χρειάζεται για να κάνει τη δουλειά.

α) Επιτρέψτε του να συνεισφέρει τις δικές τους ιδέες για το πώς να προχωρήσει.

β) Βεβαιωθείτε ότι οι άλλοι γνωρίζουν ότι το άτομο έχει την εξουσία να ολοκληρώσει αυτή την εργασία.

Ανάθεση εργασιών στην ομάδα

Βήμα 2

3. Δηλώστε πότε πρέπει να ολοκληρωθεί η εργασία και πάρτε τη δέσμευση του άλλου.

4. Ελέγξτε την κατανόηση ζητώντας από το άλλο άτομο:

α) Να κάνει περίληψη για την κατανόησή του για το έργο, τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τα σημεία ελέγχου και τις προθεσμίες.

β) Ενθαρρύνετε το άτομο να κάνει ερωτήσεις.

Ανάθεση εργασιών στην ομάδα

Βήμα 3

Μετά την ανάθεση:

1. Παρακολουθείστε τα σημεία ελέγχου.
2. Δώστε θετική και εποικοδομητική ανατροφοδότηση.
3. Κάντε τον εαυτό σας διαθέσιμο.
4. Αποδεχτείτε τον κίνδυνο να αποφύγετε την τελειομανία.
5. Περιορίστε τις απαιτήσεις ό,τι είναι αποδεκτό και περιμένετε μια καμπύλη μάθησης.

Ανατροφοδότηση-Feedback

Η ανατροφοδότηση είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο μέσα από το οποίο μπορούμε να συζητήσουμε με υφισταμένους ή συναδέλφους θέματα προς βελτίωσή τους ή επίλυσης προβλημάτων. Είναι ένας θετικός διάλογος που στόχο του έχει την εύρεση λύσης για την καλύτερη λειτουργία της ομάδας και σίγουρα δεν έχει σαν στόχο (και πρέπει συνειδητά να αποφεύγουμε) την επίρριψη ευθυνών, το μάλωμα, το κουτσομπολιό, τον χαρακτηρισμό της προσωπικότητας του ατόμου.

Ανατροφοδότηση-Feedback

Βήματα όταν δίνουμε ανατροφοδότηση:

Βήμα 1: Μπορώ να σου δώσω feedback;

Βήμα 2: Παρατήρησα ότι ... (γεγονός - τι έγινε), Πότε έγινε, με ποιους, που, Αισθάνθηκα...

Βήμα 3: Τι πιστεύεις εσύ; Τι συνέβη στη συγκεκριμένη περίπτωση;

Βήμα 4: Τι μπορούμε να βελτιώσουμε ώστε να μην ξανασυμβεί κάτι αντίστοιχο;

Βήμα 5: Από πότε θα το εφαρμόσουμε; Με ποιο τρόπο; Πώς; Τι υποστήριξη χρειάζεσαι;

Βήμα 6: Άρα θα κάνουμε αυτό.....

Βήμα 7: Σε ευχαριστώ πολύ για την επικοινωνιακή συζήτηση.

A person in a dark suit and tie is seated at a desk, writing on a document with a pen. To their right, a laptop is open, and their hand is visible near the keyboard. The entire scene is overlaid with a semi-transparent blue filter.

Ευχαριστούμε για την προσοχή σας!