

3.5 Ανάπτυξη Ομάδων & Επικοινωνία



ReinFORCE SOCIAL Entrepreneurial Spirit through setting up Innovative Support Structures in the cross-border Territory
“Social Forces”

4.9.2: Design and Development of the Training Material





Περιεχόμενα

- ☐ Ορισμός Ομάδας
- ☐ Τυπικές Ομάδες
- ☐ Άτυπες Ομάδες
- ☐ Λόγοι δημιουργίας άτυπων ομάδων
- ☐ Δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων (team building)
- ☐ Βασικά στάδια δημιουργίας και εξέλιξης της ομάδας
- ☐ Προϋποθέσεις ανάπτυξης μιας ομάδας
- ☐ Δυσλειτουργίες που αντιμετωπίζουν οι ομάδες
- ☐ Χειρισμός συγκρούσεων στην ομάδα
- ☐ Είδη συγκρούσεων
- ☐ Αντιμετώπιση των εσωτερικών συγκρούσεων
- ☐ Η επικοινωνία
- ☐ 4 στοιχεία-κλειδιά στη διαδικασία της επικοινωνίας

Ορισμός Ομάδας

«Δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλεπιδρούν και βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση, που συνενώθηκαν προκειμένου να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους»

(Robbins & Judge, 2011).

- Τα κύρια χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν μια ομάδα είναι τα εξής:
 1. Καθορισμένη σχέση μεταξύ των μελών της ομάδας
 2. Συνείδηση ομάδας
 3. Αίσθηση κοινού σκοπού
 4. Αλληλεξάρτηση
 5. Ικανότητα ενιαίας λειτουργίας
- Οι ομάδες μπορεί να είναι **τυπικές** ή **άτυπες**.



Τυπικές Ομάδες

- Αποτελούν **τυπικά δομημένες** και **οργανωσιακά καθορισμένες** ομάδες.
- Μπορεί να έχουν τις εξής μορφές:

Κάθετη ομάδα

Επιτροπή

Ομάδα ειδικού
σκοπού
(project)

Οριζόντια
ομάδα

Ομάδα
συγκεκριμένης
δραστηριότητας
ή ειδικού έργου

Άτυπες Ομάδες

- ❖ Ικανοποιούν την **ανάγκη για κοινωνική επαφή**, δηλαδή είναι μία «κοινωνική» ομάδα, η οποία δημιουργείται από την ανάγκη των ατόμων να ικανοποιήσουν ανάγκες σε κοινωνικό επίπεδο εντός του οργανισμού, λ.χ.:
- μια ομάδα φίλων
 - μια ομάδα κοινών ενδιαφερόντων ή επιδιώξεων
 - μια ομάδα ειδικών – προσωπικών συμφερόντων



Λόγοι δημιουργίας άτυπων ομάδων

- ▶ **Ασφάλεια:** μείωση του αισθήματος μοναξιάς και ενίσχυση της προσωπικής δύναμης
- ▶ **Κύρος:** η συμμετοχή σε ομάδα συνήθως προσφέρει αναγνώριση και κύρος για τα μέλη
- ▶ **Αυτοεκτίμηση:** ενδυναμώνεται η αξία που έχει το άτομο για τον εαυτό του
- ▶ **Δημιουργία κοινωνικών δεσμών:** κάλυψη των κοινωνικών αναγκών του ατόμου
- ▶ **Εξουσία:** «η ισχύς εν τη ενώσει»
- ▶ **Επίτευξη στόχου:** ότι δεν μπορεί να επιτύχει ένας μπορεί να το επιτύχουν πολλοί μαζί μέσω των ποικίλων γνώσεων, ικανοτήτων κ.λ.π.



Δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων (*team building*)

Η αποτελεσματική δράση των ομάδων εργασίας εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων:

Σύνθεση της ομάδας

Έγκειται:

- στο μέγεθός της,
- τις ικανότητες των μελών (π.χ. τεχνικές, επίλυσης προβλημάτων, διαπροσωπικές, - *η φύση του έργου και η ηγεσία επηρεάζουν την αναλογία των ικανοτήτων*-),
- στην προσωπικότητα των μελών
- στον καθορισμό των ρόλων.

Πλαίσιο λειτουργίας

Έγκειται:

- στην επάρκεια των πόρων,
- στο είδος της ηγεσίας και τη δομή,
- στο βαθμό εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών,
- την ύπαρξη συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης
- την ύπαρξη συστημάτων αμοιβών.

Διαδικασίες που ακολουθούνται

Αναφέρονται:

- στις αποδεκτές συμπεριφορές,
- στους κοινούς στόχους,
- στη διαχείριση των συγκρούσεων
- στην επάρκεια της ομάδας.

Βασικά στάδια δημιουργίας και εξέλιξης της ομάδας

1

- Στάδιο της **Διαμόρφωσης** (αβεβαιότητα, βολιδοσκόπηση κατάστασης, επιφυλακτικότητα)

2

- Στάδιο της **Έντασης** (αντίσταση στους περιορισμούς, συγκρούσεις)

3

- Στάδιο της **Σταθεροποίησης** (νομιμοποίηση διαφορών - συμπεριφορών)

4

- Στάδιο της **Απόδοσης** (σαφείς ρόλοι - αρμοδιότητες, εκτέλεση εργασίας)

5

- Στάδιο της **Αναστολής** (ολοκλήρωση έργου)

Προϋποθέσεις ανάπτυξης μιας ομάδας

- ☐ Κοινή πίστη στο ΕΜΕΙΣ και όχι στο ΕΓΩ
- ☐ Αμοιβαία εμπιστοσύνη, υποστήριξη και σεβασμός
- ☐ Ανοιχτή, ειλικρινής επικοινωνία
- ☐ Συντονισμός, μεθοδολογία, ηγεσία
- ☐ Κοινοί στόχοι και όραμα



Δυσλειτουργίες που αντιμετωπίζουν οι ομάδες



- ⊗ Έλλειψη αμοιβαίας εμπιστοσύνης
- ⊗ Έλλειψη ανοιχτής επικοινωνίας, αποφυγή συγκρούσεων και αντιπαράθεσεων
- ⊗ Μη ουσιαστική δέσμευση προς τις αποφάσεις. Περισσότερος συμβιβασμός και συμμόρφωση και λιγότερη συναίνεση.
- ⊗ Έλλειψη υπευθυνότητας προς την ομάδα
- ⊗ Έλλειψη ουσιαστικής δέσμευσης προς τους στόχους της ομάδας και προτεραιότητα στους ατομικούς στόχους.

Χειρισμός συγκρούσεων στην ομάδα

- ❑ Άτομα και ομάδες με διαφορετικές αξίες, εμπειρίες, αντιλήψεις, ικανότητες, καθήκοντα, ανάγκες και στόχους, είναι υποχρεωμένα να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και διαρκείς αλλαγές.
- ❑ Η σύγχρονη αντίληψη του μάνατζμεντ πιστεύει ότι οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες.
- ❑ Οφείλονται κυρίως στην πολυπλοκότητα των δομών, διαδικασιών, κανόνων, τεχνικών και συστημάτων του εργασιακού περιβάλλοντος.
- ❑ Μπορεί να έχουν **αρνητικές συνέπειες, αλλά και θετικές.**



Είδη συγκρούσεων (1)

1) Cognitive Conflict, Task-focused Conflict ή Task Conflict

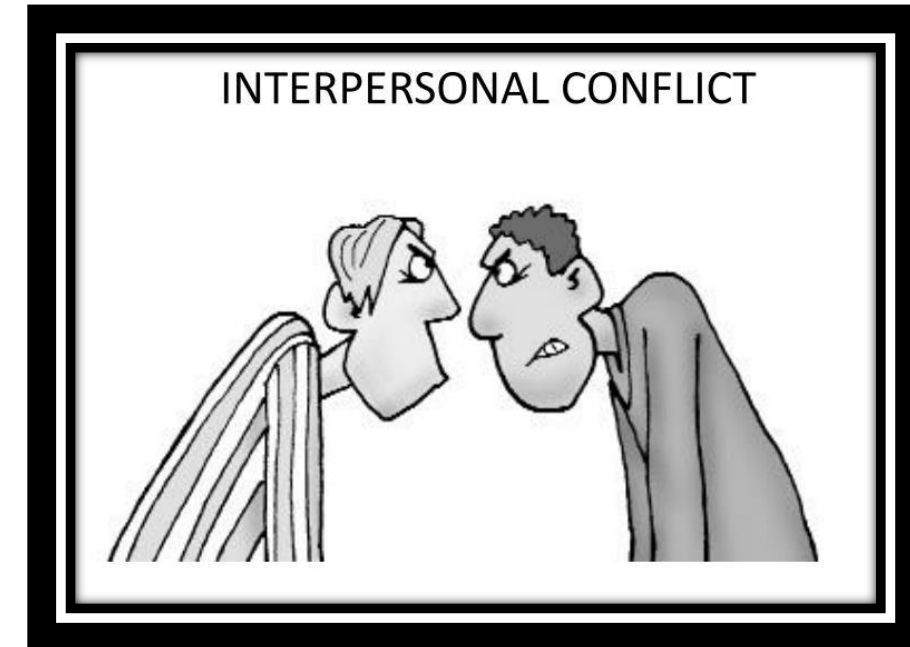
- Αναφέρεται σε διαφωνίες μελών που εστιάζονται πάνω σε κοινούς στόχους.
- Αυτό το είδος πρέπει να αντιμετωπίζεται με συζήτηση και περαιτέρω ανάλυση και όχι να αποφεύγεται ή να αγνοείται, γιατί μπορεί να αποδειχθεί **εποικοδομητικό** και να βοηθήσει στην αύξηση:
 - ✓ της αποτελεσματικότητας
 - ✓ της ποιότητας των αποφάσεων
 - ✓ της δημιουργικότητας
 - ✓ της σύμπνοιας
 - ✓ της απόδοσης της ομάδας



Είδη συγκρούσεων (2)

2) Affect Conflict, Relationship Conflict ή Interpersonal Conflict

- Αναφέρεται σε διαφωνίες που προκύπτουν από συγκρούσεις προσωπικοτήτων ή συναισθηματικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών, συχνά αντιλαμβανόμενες ως προσωπικές επιθέσεις.
- Σε αντίθεση με το πρώτο, αυτό το είδος θεωρείται **καταστρεπτικό** γιατί μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη δυσπιστία, εχθρότητα, κυνικότητα και απάθεια των μελών, μειώνοντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας και την πιθανότητα ομοφωνίας.



Αντιμετώπιση των εσωτερικών συγκρούσεων

Στάδιο 1 Συνεργασία

- Θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια να επιλυθεί ανεπίσημα μεταξύ των μελών που αφορά, με ανοιχτή, ειλικρινή συζήτηση και αποφυγή υπερβολικών αντιδράσεων.

Στάδιο 2 Μεσολάβηση

- Καλείται ένα τρίτο άτομο που διαθέτει πείρα και ικανότητα χειρισμού εντάσεων, όπως ο εμψυχωτής, να μεσολαβήσει ώστε να επιτευχθεί συμφωνία μεταξύ των συγκρουόμενων πλευρών. Η αποτελεσματικότητα της μεσολάβησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ουδετερότητα του μεσολαβητή και την εμπιστοσύνη που του έχουν οι δύο πλευρές.

Στάδιο 3 Σύσκεψη της ομάδας

- Ολόκληρη η ομάδα καλείται να βοηθήσει στην αντιμετώπιση του προβλήματος. Σε κοινή συνάντηση γίνεται ανάλυση της κατάστασης και των επιχειρημάτων των δύο πλευρών, καθώς και προσπάθειες για σύνδεση του προβλήματος με τις απαιτήσεις της επιχείρησης ή των πελατών.

Η επικοινωνία

Βασικά Χαρακτηριστικά της Επικοινωνίας

1. Ικανότητα να μπαίνει στη θέση του συνομιλητή του, να βλέπει τα πράγματα όχι μόνο από τη δική του σκοπιά, αλλά και από την οπτική γωνία του συνομιλητή του, δηλαδή να έχει **ενσυναίσθηση**.

Ενσυναίσθηση: βασική ικανότητα για αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία, καθώς το άτομο είναι σε θέση να κατανοήσει επακριβώς αυτό που θέλει να του πει ο άλλος, δίχως να αποκωδικοποιήσει και να ερμηνεύσει το μήνυμα του άλλου όπως θέλει.

2. Ικανότητα να αποδέχεται αυτό που λέει ο συνομιλητής του, φυλάσσοντας την κριτική του πάνω στο περιεχόμενο του μηνύματος μέχρι να τελειώσει ο συνομιλητής.

3. Υπευθυνότητα να παίρνει τη «συνολική εικόνα» του συνομιλητή του, πράγμα που σημαίνει ότι θα πρέπει να δίνει έμφαση στη λεκτική αλλά και στη μη λεκτική συμπεριφορά του άλλου.

4 στοιχεία-κλειδιά στη διαδικασία της επικοινωνίας

- 🔑 **Ο Δέκτης** (που αποκωδικοποιεί και ερμηνεύει το μήνυμα, και απαιτεί την ικανότητα να ακούει)
 - 🔑 **Το Κανάλι** (ο δρόμος που ακολουθεί το μήνυμα –προς τα πάνω, προς τα κάτω, οριζόντια, τυπικό, φιλικό, προφορικό ή γραπτό κτλ)
 - 🔑 **Η Ανατροφοδότηση** (feedback)
 - 🔑 **Η Αντίληψη** (το νόημα που δίνεται στο μήνυμα και από τον αποστολέα & από τον Δέκτη).
-
- Έτσι υπάρχει η **αποστολή**, η **υποδοχή**, η **κωδικοποίηση** και η **αποκωδικοποίηση** πληροφοριών.
 - Σημαντική η ικανότητα τόσο «**ακρόασης**» όσο και «**ομιλίας**», που δημιουργούν **συνθήκες ενεργούς συμμετοχής** και **αλληλεπίδρασης**.

