



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Εθνικόν και Καποδιστριακόν  
Πανεπιστήμιον Αθηνών  
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΠΜΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ,  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΗΓΕΣΙΑ

# Οργανωσιακή Συμπεριφορά

(Organizational Behavior)

Νάνσυ Μπουραντά  
nbouranta@unipi.gr

# Θεματολογία ΟΣ

- Εννοιολογική προσέγγιση
- Θεωρίες ανθρώπινης συμπεριφοράς

- Ατομικά χαρακτηριστικά
- Προσωπικότητα
- Αξίες- Στάσεις
- Αντίληψη
- Παρακίνηση

- **Δυναμική Ομάδων**
- Ηγεσία
- Διαπροσωπική Επικοινωνία
- Συγκρούσεις
- Δύναμη- Επιρροή- Εξουσία

- Λήψη αποφάσεων
- Εταιρική κουλτούρα
- Διαχείριση αλλαγών

# Δυναμική Ομάδων

«Εάν μπορείς να δεις πιο μακριά από ότι οι άλλοι, είναι γιατί στέκεσαι στους ώμους γιγάντων» (Isaac Newton)

«Πολλά χέρια κάνουν τη δουλειά ευκολότερη» (John Heywood)

«Μεμονωμένα είμαστε μια σταγόνα μαζί είμαστε ένας ωκεανός»  
(Ryunosuke Satoro)



# Ομάδα

είναι δύο ή περισσότερα άτομα, που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή και ενδιαφέροντα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη ενός κοινού στόχου

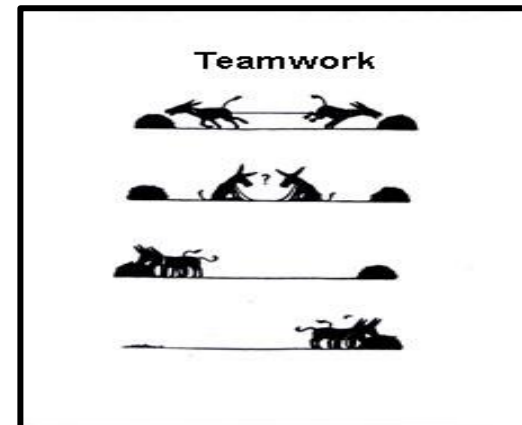
## Αποτελούν ομάδα:

οι υπάλληλοι του τμήματος Εκπαίδευσης Προσωπικού μιας τράπεζας ή  
οι ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας μιας αεροπορικής εταιρίας

Δεν αποτελούν ομάδα: οι επιβάτες ενός λεωφορείου ή  
οι πελάτες ενός καταστήματος που περιμένουν στο ταμείο

## Προϋποθέσεις ύπαρξης ομάδας:

- Συνείδηση ομάδας
- Αίσθηση κοινού σκοπού (κοινή δέσμευση-αλληλεξάρτηση)
- Σταθερότητα μελών
- Κοινωνική αλληλεπίδραση



# Ομάδα # «Σύνολο ατόμων»

Σύνολο ατόμων:

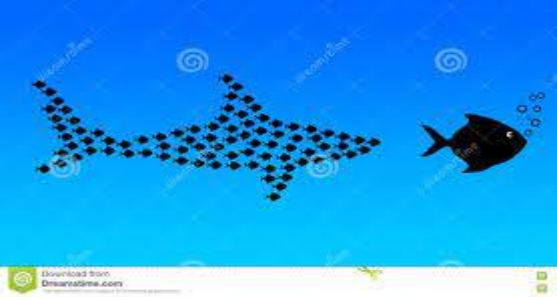
αποτελείται από μέλη που το καθένα έχει συμπληρωματικό ρόλο

- αποτέλεσμα βασισμένο σε συλλογική εργασία
- αμοιβαία υπόλογα τα μέλη
- δεσμευμένα στον κοινό στόχο



Εργαζόμενοι στο Edison's Menlo Park lab  
“the muckers”

πχ. Ο Thomas Edison έβλεπε τη συνεργασία των ανθρώπων ως συνδεδεμένη δύναμη, μια πρακτική που διευκόλυνε και κατέστησε δυνατή την ανάπτυξη νέας γνώσης. Επειδή πίστευε ότι μια διαφορετική ομάδα ατόμων προσέφερε τις καλύτερες πιθανότητες για συλλογική επιτυχία, ο Edison δημιούργησε ομάδες που είχαν μέλη από διάφορους κλάδους. Η ομάδα που ανακάλυψε τον λαμπτήρα πυρακτώσεως αποτελούνταν από έναν υαλουργό, έναν μηχανικό, έναν χημικό, έναν μαθηματικό, έναν οργανοποιό, έναν εργάτη κλωστοϋφαντουργίας και τον ίδιο τον Edison (<https://leadadmin.org/articles/leadership-lessons-from-thomas-edison>)



## Λόγοι δημιουργία ομάδας

- Επίτευξη στόχου: ότι δε μπορεί να επιτύχει ένας μπορεί να το επιτύχουν πολλοί μαζί μέσω των ποικίλων γνώσεων, ικανοτήτων, κλπ.
- Εξουσία: «η ισχύς εν τη ενώσει»
- 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
- Ασφάλεια: μείωση του αισθήματος μοναξιάς και ενίσχυση της προσωπικής δύναμης

**THERE IS SAFETY  
IN NUMBERS**

# Διάκριση Ομάδων 1/2

## Τυπικές ομάδες (formal groups)

δημιουργούνται και διατηρούνται από την επιχείρηση για να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες, ή να εκτελέσουν καθήκοντα σχετικά με τους στόχους του οργανισμού

### Διακρίνονται σε:

- Κάθετες ομάδες (work teams)
  
- Παράλληλες ομάδες (parallel teams)
  - Επιτροπές (committees)
  - Διατμηματικές ομάδες (interdepartmental teams)
  - Ομάδες ειδικού έργου (project teams)
  - Διοικητικές ομάδες (management teams)
  
- Εικονικές ομάδες (virtual teams)
  
- Αυτοδιοικούμενη ομάδα (self-directed teams)

## Διάκριση Ομάδων 2/2

### Άτυπες ομάδες (informal group)

η οποία δημιουργείται φυσιολογικά και αβίαστα από την ανάγκη των ατόμων να ικανοποιήσουν ανάγκες σε κοινωνικό επίπεδο εντός του οργανισμού

- δεν προβλέπονται από τον οργανισμό
- σχηματίζονται εξαιτίας της ανθρώπινης φύσης

#### Διακρίνονται σε:

- ομάδα φίλων (friendship group)
- κοινωνικών ενδιαφερόντων και επιδιώξεων (interest group)
- ομάδα ειδικών-προσωπικών συμφερόντων (κλίκα)



# Πλεονεκτήματα / Μειονεκτήματα άτυπων ομάδων

## Πλεονεκτήματα

- Θετικό κλίμα
- Συμβάλλει στη διατήρηση, μεταξύ των μελών της, κοινών αξιών
- Παρέχει κοινωνική ικανοποίηση, κύρος & σιγουριά στα μέλη
- Βοηθά στην αμεσότερη επικοινωνία των μελών
- Βοηθά τα μέλη να λύνουν εργασιακά & διαπροσωπικά προβλήματα
- Συμβάλει στην ανάδειξη ηγετών
- Διευκολύνει τις διαδικασίες

## Μειονεκτήματα

- Ενθάρρυνση προς αρνητικά πρότυπα
- Σύγκρουση στόχων τυπικής-άτυπης ομάδας
- Διάδοση φημών
- Αντίδραση στην εισαγωγή αλλαγών
- Αύξηση απαιτούμενου χρόνου
- Παροχή κάλυψης στα μέλη

## Χαρακτηριστικά τυπικών και άτυπων ομάδων

Χαρακτηριστικά	Τυπική ομάδα	Άτυπη ομάδα
Κύριοι στόχοι	Κέρδος, επάρκεια, εξυπηρέτηση	Ικανοποίηση ως μέλος, ασφάλεια ως μέλος
Αρχή, πηγή	Προγραμματισμός από τον οργανισμό	Αυθόρμητη
Επιρροή στα μέλη	Εξουσία θέσης, χρηματικές αμοιβές	Προσωπικότητα, εμπειρία
Επικοινωνία	Ρέει από την κορυφή προς τα κάτω, χρήση τυπικών καναλιών	Κουτσομπολιό, πρόσωπο με πρόσωπο, χρήση όλων των καναλιών
Ηγέτης	Διορισμένος από τον οργανισμό	Αναδεικνύεται από την ομάδα
Διαπροσωπικές σχέσεις	Καθορισμένες από την τη θέση εργασίας	Αυθόρμητες
Έλεγχος	Βασίζεται στην απειλή, χρήση χρηματικών αμοιβών	Κοινωνικές κυρώσεις

## Στάδια ανάπτυξης ομάδας 1/5

Στάδιο διαμόρφωσης (forming)



Στάδιο έντασης (storming)



Στάδιο σταθεροποίησης (norming)



Στάδιο απόδοσης (performing)



Στάδιο διακοπής (adjourning)

## 1. FORMING



Team gets together, individuals are meeting each other and team formation starts.

## Στάδια ανάπτυξης ομάδας 2/5

## 2. STORMING



Chaotic fighting for leading positions and trials to set team cooperation.

## 3. NORMING



Final agreement on team cooperation rules, definition of norms.

## 4. PERFORMING



Team works effectively on given assignments.

Τα όρια μεταξύ  
των σταδίων δεν  
είναι πάντα  
διακριτά

# Στάδια ανάπτυξης ομάδας 3/5

## Στάδιο διαμόρφωσης (forming)

Τα μέλη της ομάδας γνωρίζονται και ορίζεται ο σκοπός της ομάδας. Η επικοινωνία είναι τυπική. Τα μέλη προσπαθούν να κατανοήσουν τον ρόλο τους. Ολοκληρώνεται με την απόκτηση συλλογικής ταυτότητας.

## Στάδιο έντασης (storming)

Το δεύτερο στάδιο χαρακτηρίζεται από ενδο-ομαδικές διαφωνίες ή και συγκρούσεις καθώς και δημιουργία υπο-ομάδων. Εμφανίζονται διαφοροποιήσεις μεταξύ των μελών αναφορικά με το χρόνο, την προσπάθεια, τις ικανότητες κλπ



## Στάδια ανάπτυξης ομάδας 4/5

### Στάδιο σταθεροποίησης (norming)

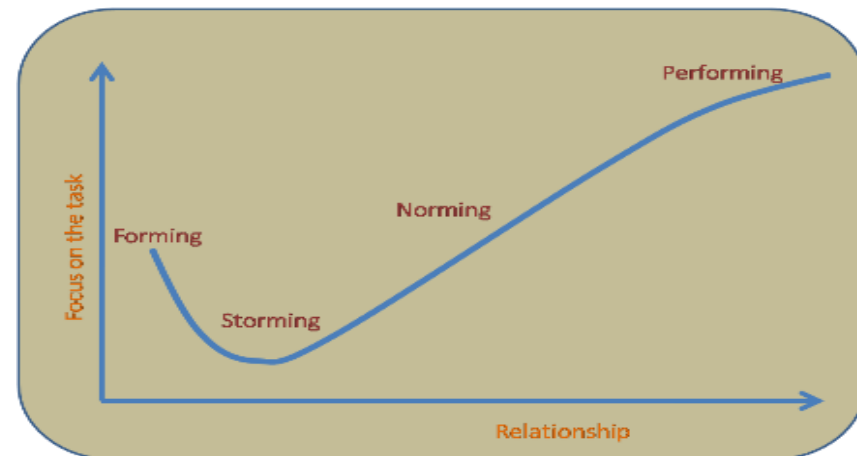
Τα μέλη της ομάδας προσπαθούν να βρουν λύσεις μέσα από τη διαμόρφωση κανόνων και την ανάληψη ρόλων. Διαπιστώνουν την ανάγκη συνεκτικότητας.

### Στάδιο απόδοσης (performing)

Στο τέταρτο στάδιο η ομάδα είναι λειτουργική και επεξεργάζεται εποικοδομητικά το έργο που έχει αναλάβει. Έχουν καθοριστεί οι ρόλοι και τα καθήκοντα. Βρίσκει λύσεις και παίρνει αποφάσεις. Έχουν αναπτυχθεί σχέσεις μεταξύ των μελών.

### Στάδιο διακοπής (adjourning)

Η ομάδα ολοκληρώνει το έργο που της έχει ανατεθεί και διαλύεται ή σταδιακά αποσυντίθενται.



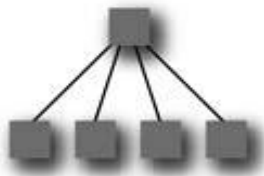
# Στάδια ανάπτυξης ομάδας 5/5



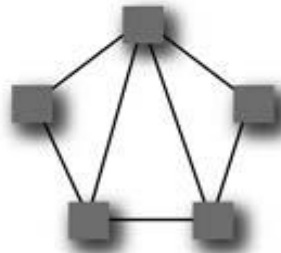
**Στάδιο 1:**  
Σύσταση



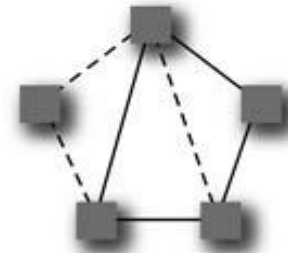
**Στάδιο 2:**  
Ανταλλαγή απόψεων-  
Αντιπαράθεση



**Στάδιο 3:**  
Εγκαθίδρυση  
κανόνων



**Στάδιο 4:**  
Απόδοση



**Στάδιο 5:**  
Διάλυση

# Εργασία

Παρακολούθηση ταινίας  
«ΟΙ ΔΩΔΕΚΑ ΕΝΟΡΚΟΙ»  
12 Angry Men

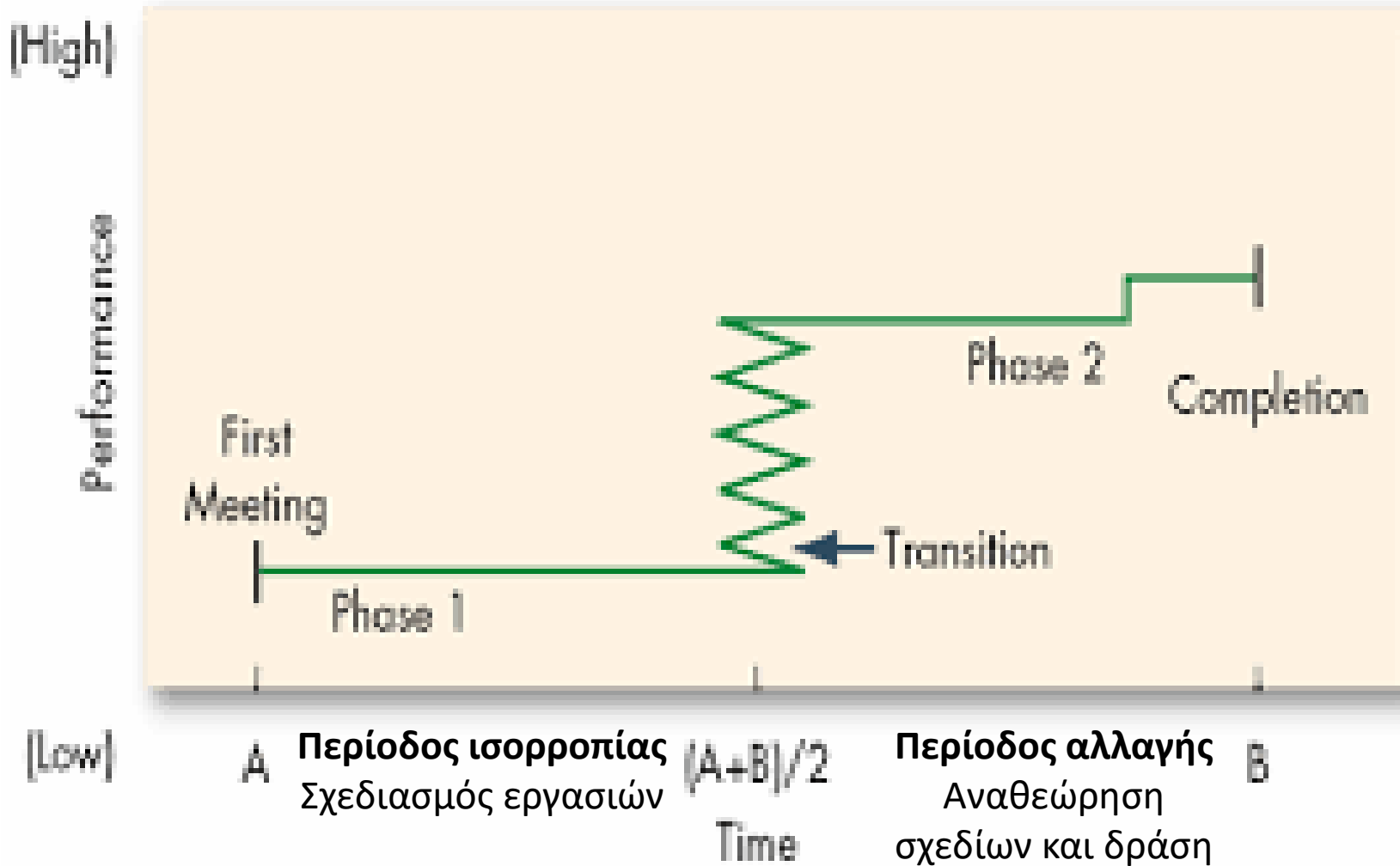
- **Έτος:** 1957
- **Παραγωγή:** Αμερικανική
- **Πρωταγωνιστούν:** Henry Fonda, Lee J. Cobb, Ed Begley, E.G. Marshall, Jack Warden

Εντοπίστε τα στάδια από τα οποία περνάει η ομάδα έως ότου καταλήξει στην ετυμηγορία της.





# Μοντέλο ισορροπίας (Punctuated-equilibrium model)



(Gersick, 1989)

# Πότε ενδείκνυται η ομαδική ή ατομική εργασία; 1/2

## Είδος έργου

- Ποικιλία γνώσεων – δεξιοτήτων **ενδείκνυται** ομαδική εργασία
- Αποδοτικότητα **ενδείκνυται** ατομική εργασία

## Ποιότητα λύσης (έλλειψη πληροφοριών, πρόβλημα ασαφές, κρίσιμη απόφαση)

- Συνεισφορά πολλών μελών **ενδείκνυται** ομαδική εργασία
- Ύπαρξη ειδικού **ενδείκνυται** ατομική εργασία

## Χαρακτηριστικά ατόμων

- Εμπειρία και συνεργασία **ενδείκνυται** ομαδική εργασία
- Έλλειψη συνεργασίας **ενδείκνυται** ατομική εργασία

## Αποδοχή απόφασης

- Κρίσιμη η κοινή αποδοχή της απόφασης **ενδείκνυται** ομαδική εργασία

# Πότε ενδείκνυται η ομαδική ή ατομική εργασία; 2/2

## Οργανωτική κουλτούρα / διοίκηση

- Κουλτούρα ομαδικής λήψης αποφάσεων **ενδείκνυται** ομαδική εργασία
- Ανταγωνιστική κουλτούρα **ενδείκνυται** ατομική εργασία

## Διαθέσιμος χρόνος

- Αρκετός διαθέσιμος χρόνος **ενδείκνυται** ομαδική εργασία
- Περιορισμένος διαθέσιμος χρόνος **ενδείκνυται** ατομική εργασία

## Διαθέσιμοι πόροι / κόστος

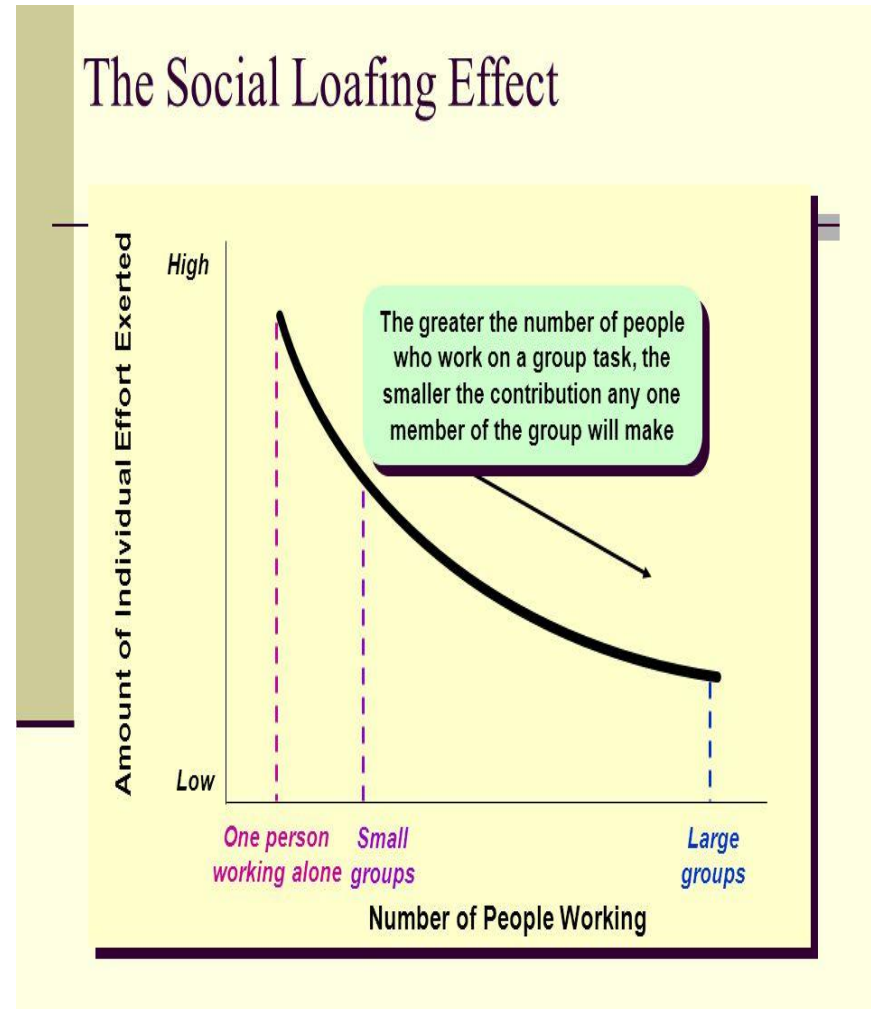
- Αρκετοί διαθέσιμοι πόροι **ενδείκνυται** ομαδική εργασία
- Περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι **ενδείκνυται** ατομική εργασία

# Κοινωνική Οκνηρία (social loafing )

είναι το φαινόμενο των ανθρώπων να ασκούν λιγότερη προσπάθεια για να επιτύχουν έναν στόχο όταν δουλεύουν σε ομάδες σε αντίθεση με όταν δουλεύουν ατομικά (Bennett and Naumann, 2005)

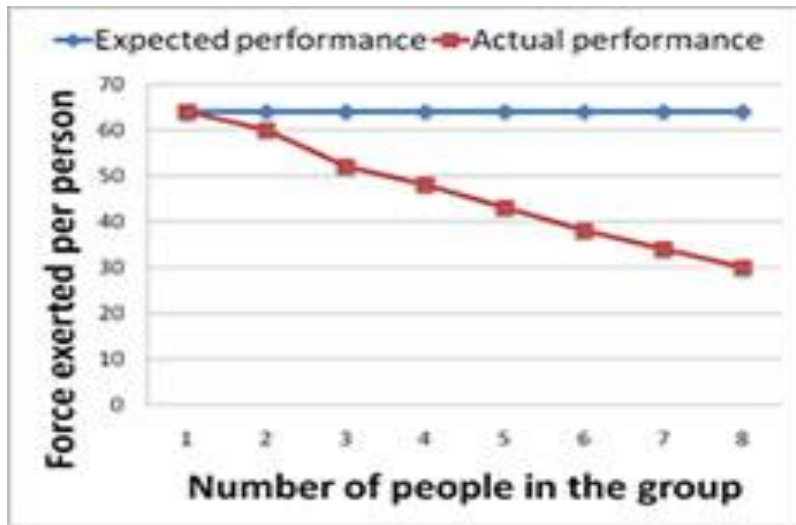
## Αίτια Κοινωνικής Οκνηρίας

- Οι άνθρωποι αισθάνονται ότι δεν έχουν κίνητρα όταν δουλεύουν σε ομάδες καθώς νομίζουν ότι η δουλειά τους είναι μη αξιολογήσιμη
- Αντιλαμβάνονται ότι τα υπόλοιπα μέλη δεν συνεισφέρουν στον ίδιο βαθμό
- Υπάρχει έλλειψη ευθύνης (θεωρία κοινωνικής επιρροής)- η ευθύνη για την εκτέλεση του έργου διαχέεται σε περισσότερα άτομα
- Ο αριθμός των μελών της ομάδας είναι μεγάλος, και μπορούν να «κρυφτούν»



# Πείραμα του Ringelmann

Ο Ringelmann το 1913, καθηγητής γεωπονίας στο Γαλλικό ινστιτούτο αγρονομίας, ζητήθηκε από αγόρια φοιτητές του να τραβήξουν ένα σχοινί όσο πιο δυνατά μπορούσαν σε ομάδες διαφόρων μεγεθών. Το σχοινί ήταν 5 μέτρα και ήταν συνδεδεμένο με ένα δυναμόμετρο που μετρούσε τη συνολική προσπάθεια.

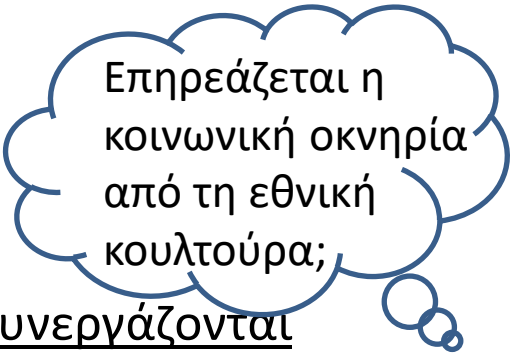


**Επιπρόσθετα έργα (additive tasks):**  
είδη ομαδικών έργων όπου οι συντονισμένες προσπάθειες ορισμένων ατόμων προστίθενται για να διαμορφώσουν το προϊόν της ομάδας



Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν το site:  
<https://vimeo.com/4192258>  
και να παρακολουθήσουν αντίστοιχο πείραμα

# Τρόποι αντιμετώπισης της κοινωνικής σκηνηρίας 1/2



Επηρεάζεται η κοινωνική σκηνηρία από τη εθνική κουλτούρα;

## Δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων

- Δημιουργήστε μια ομάδα ανθρώπων που γνωρίζετε ότι συνεργάζονται καλά μεταξύ τους
- Περιορίστε τον αριθμό των εργαζομένων χαμηλής επίδοσης, εάν πρέπει να τους συμπεριλάβετε
- Δημιουργείστε μικρού μεγέθους ομάδες (4-5 μέλη), ώστε να μην κρύβεται κανείς στο πλήθος
- Χωρίστε την ομάδα σε υποομάδες, εάν η μείωση του μεγέθους της ομάδας δεν αποτελεί επιλογή

## Καθορισμός κατευθυντήριων γραμμών και προσδοκιών

- Θέστε σαφείς στόχους, ώστε η ομάδα να γνωρίζει τι αναμένεται από αυτή
- Ορίστε σε κάθε μέλος της ομάδας μια συγκεκριμένη εργασία, ώστε να αισθάνεται υπεύθυνο γι' αυτή (προσωπική συμβολή)
- Καθορίστε μια σταθερή προθεσμία ολοκλήρωσης του έργου
- Εξηγήστε τη σημασία της εργασίας που τους έχει ανατεθεί
- Διατηρήστε ανοιχτές τις γραμμές επικοινωνίας μεταξύ σας και της ομάδας

## Τρόποι αντιμετώπισης της κοινωνικής σκηνικής 2/2

### Παροχή κινήτρων

- Ενημερώστε τα μέλη της ομάδας ότι επιβλέπονται
- Επαινέστε μεμονωμένα μέλη της ομάδας για τις προσπάθειές τους
- Στείλτε υπενθυμίσεις σε κάθε μέλος της ομάδας για να ολοκληρώσει τις εργασίες του
- Μιλήστε με άτομα που έχουν χαμηλή απόδοση, ώστε να μην επηρεάσουν την ομάδα
- Χρησιμοποιήστε αξιολογήσεις (τα μέλη της ομάδας μπορούν να αξιολογήσουν το ένα την απόδοση του άλλου)
- Χρησιμοποιήστε απειλές για ποινές (διαδρομές ποινής)

# Φαινόμενο ομαδικής σκέψης (αγελαία σκέψη)

η διάθεση των μελών της ομάδας ξεπερνά τη διάθεση τους για προσεκτική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων

Παρατηρείται σε ομάδες που έχουν:

- Κοινή ταυτότητα
- Ισχυρούς δεσμούς – υψηλή συνοχή
- Θετική εικόνα για την ομάδα



*"Everyone in favor raise your hand!"*

Συμπτώματα:

- Άσκηση πίεση σε όσους εκφράζουν διαφορετική άποψη
- Μέλη με διαφορετική άποψη υποβαθμίζουν τις αντιρρήσεις τους
- Αμφισβήτηση της αφοσίωση στην ομάδα των διαφωνούντων
- Υπερβολική αισιοδοξία και διάθεση για ανάληψη ρίσκου
- Ψευδαίσθηση ομοφωνίας (Abilene Paradox)



# Αντιμετώπιση αγελαία σκέψη

- Περιορισμένο σχετικά μέγεθος ομάδας
- Δημιουργία υποομάδων με διαφορετικό ηγέτη
- Ενθάρρυνση ηγετών να για διατήρηση ουδέτερης στάσης
- Ανάθεση σε κάποιον του ρόλου του «δικηγόρο του διαβόλου»
- Παροχή χρόνου προς συζήτηση
- Προβολή εναλλακτικών σεναρίων για αύξηση ανταγωνισμού
- Συμμετοχή εξωτερικών συμβούλων-ειδικών
- Επαναληπτικές συναντήσεις (2<sup>ης</sup> ευκαιρίας)



(Jannis, 1972)

## Φαινόμενο πόλωσης της ομάδας (group polarization)

η διάχυση ευθύνης και η ελευθερία από ατομική ευθύνη οδηγούν σε πιο ακραίες θεωρήσεις (αυξημένου βαθμού κινδύνου ή συντηρητισμού)

- Οι προσωπικές μας απόψεις μπορεί να αλλάξουν μέσω της ομαδικής συζήτησης
- Η ομάδα μπορεί να πάρει αποφάσεις υψηλού ρίσκου γιατί πιστεύει ότι είναι άτρωτη
- **Συνθήκες εμφάνισης:** υψηλή συνοχή, ομοιογένεια, απομόνωση από πηγές πληροφόρησης, έλλειψη αξιολόγησης των πληροφοριών, υψηλό άγχος, μεροληπτική ηγεσία.

# Κοινωνική συμμόρφωση (Social conformity)

τα άτομα αλλάζουν ή τροποποιούν τις απόψεις τους, τις στάσεις και τις ιδεολογίες τους ώστε να συμβαδίζουν με αυτά της ομάδας



Standard card



Test card

Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν το site:  
<https://www.youtube.com/watch?v=P7tVy88FTJE>  
και να παρακολουθήσουν το πείραμα του Asch

# Ιδιότητες ομάδας

- **Ρόλος**
- **Νόρμες**
- **Κύρος**
- **Μέγεθος**
- **Συνεκτικότητα**

## Εργασιακοί ρόλοι στα πλαίσια των ομάδων

**Ρόλος** (role) είναι το σύνολο των αναμενόμενων συμπεριφορικών μοτίβων που αποδίδονται σε κάποιον ο οποίος κατέχει μια δεδομένη θέση σε κάποια κοινωνική ομάδα (Robbins and Judge, 2018 σελ. 281)

Αποφυγή κοινωνικής αποδιοργάνωσης

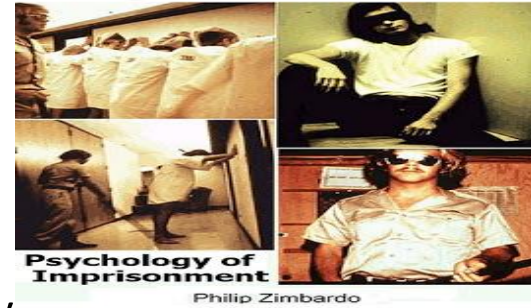
- Αντίληψη περί ρόλου - Προσδοκίες περί ρόλου

Ρόλοι στα πλαίσια της ομάδας:

- Εργοκεντρικοί ρόλοι
- Ρόλοι διατήρησης
- Ατομικοί ρόλοι

(Mullins, 1999)

## Stanford Prison Experiment



## Καθορισμός ρόλων

Πείραμα Zimbardo (1971)

- Philip Zimbardo, καθηγητής ψυχολογίας στο Πανεπιστήμιο Stanford
- υποτιθέμενη φυλακή
- εθελοντική συμμετοχή 24 φοιτητών (σωφρονιστικοί υπάλληλοι και φυλακισμένοι)
- Διάρκεια: 2 εβδομάδες (λήξη 6 μέρες)

Σκοπός: η μελέτη του τρόπου που συνηθισμένοι άνθρωποι αντιδρούν σε μια ραγδαία αλλαγή των κοινωνικών τους ρόλων

Φύλακες: σαδιστική συμπεριφορά

Κρατούμενοι: ακραία παθητικότητα και κατάθλιψη

Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν το site:  
[https://learningbites.gr/28\\_bite-%CF%84%CE%BF-%CF%80%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%B1-%CF%84%CE%BF%CF%85-stanford/](https://learningbites.gr/28_bite-%CF%84%CE%BF-%CF%80%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%B1-%CF%84%CE%BF%CF%85-stanford/)  
και να παρακολουθήσουν το πείραμα του Stanford


# Συγκρούσεις Ρόλων

Ασυμβατότητα ρόλου (role conflict)  
(εσωτερική - εξωτερική σύγκρουση ρόλων)

Ασάφεια ρόλου (role ambiguity)

Υπέρφορτωση ρόλου (role overload)

Υποφόρτωση ρόλου (role underload)



Πίεση ρόλου  
(role strain)

# Εργοκεντρικοί ρόλοι στην ομάδα κατά τον Belbin (1988) 1/6

*Action: Implementer, Completer - Finisher, Shaper*



## *Εφαρμοστής (Implementer)*

*Συνεισφορά:* εργατικό μέλος, έμπιστος, συντηρητικός, πειθαρχημένος με πρακτικό τρόπο σκέψης. Λύνει προβλήματα και μετατρέπει τις ιδέες σε πρακτικές ενέργειες.

*Αδυναμία:* Εν μέρει ανελαστικός, δεν του αρέσουν ιδιαίτερα οι αλλαγές. Αργεί να ανταποκριθεί σε νέα δεδομένα.

## *Ολοκληρωτής (Completer - Finisher)*



*Συνεισφορά:* αναλύει με λεπτομέρεια και βρίσκει τις αδυναμίες, φροντίζοντας παράλληλα να τελειώσει η εργασία σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα. Φιλόπρονος, ευσυνείδητος, αγχώδης. Αναζητά τα λάθη και τις παραλήψεις.

*Αδυναμίες:* Έχει την τάση να ανησυχεί αδικαιολόγητα. Διστακτικός στο να μεταβιβάζει αρμοδιότητες.



# Εργοκεντρικοί ρόλοι στην ομάδα κατά τον Belbin (1988) 2/6



## Διαμορφωτής (Shaper)

**Συνεισφορά:** επιβάλλει έναν συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας στην ομάδα, καθοδηγεί και πιέζει για δράση, είναι ισχυρογνώμων, λειτουργεί και κάτω από πίεση, απολαμβάνει τις προκλήσεις. Είναι ανταγωνιστικός, δυναμικός.

**Αδυναμίες:** Επιρρεπής σε προκλήσεις. Συχνά ενοχλεί τα αισθήματα των άλλων.

" A good team leader treats members of a team like actors on a stage. There need to be exits and entrances. Not everyone is required to be on the stage at the same time."



Meredith Belbin

BELBIN

## Εργοκεντρικοί ρόλοι κατά τον Belbin (1988) 3/6

*Social: Resource Investigator, Team Worker*

*Ερευνητής Πόρων (Resource Investigator)*

**Συνεισφορά:** είναι εξωστρεφής, διερευνητικός, ενθουσιώδης, επικοινωνιακός, κοινωνικός, αναπτύσσει ιδέες και ψάχνει πηγές εκτός ομάδας για τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και πληροφορίες.

Εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες. Αναπτύσσει σχέσεις.

**Αδυναμίες:** Υπεραισιόδοξος. Χάνει το ενδιαφέρον του μόλις περάσει ο πρώτος ενθουσιασμός.



*Ομαδικός Εργάτης (Teamworker)*

**Συνεισφορά:** διευκολύνει την ολοκλήρωση των εργασιών της ομάδας, έχει αυτοέλεγχο, είναι υποστηρικτικός και φροντίζει για τη συνοχή της ομάδας. Πρόθυμος για συνεργασία, ήπιος, ευαίσθητος και διπλωμάτης. Ακούει, κτίζει σχέσεις, αποτρέπει εντάσεις

**Αδυναμίες:** είναι αγχώδης, αναποφάσιτος σε συνθήκες κρίσης.



## Εργοκεντρικοί ρόλοι στην ομάδα κατά τον Belbin (1988) 4/6

### *Συντονιστής (Co-ordinator)*

*Συνεισφορά:* συντονίζει την ομάδα ώστε όλοι να συνεισφέρουν α  
μπορούν και να συμμετέχουν ισότιμα στις αποφάσεις. Ώριμος, σίγουρος,  
ικανός να προεδρεύει. Ξεκαθαρίζει τους στόχους, προωθεί τη λήψη  
αποφάσεων, αναθέτει σωστά αρμοδιότητες

*Αδυναμίες:* Αναθέτει και τη δική του δουλειά.



# Εργοκεντρικοί ρόλοι στην ομάδα κατά τον Belbin (1988) 5/6

*Thinking: Plant, Monitor–Evaluator, Specialist*



## *Καλλιεργητής (Plant)*

*Συνεισφορά:* είναι έξυπνος, εσωστρεφής, δημιουργικός, με φαντασία, λύνει δύσκολα προβλήματα και προτιμά να εργάζεται μόνος του πάνω στις ιδέες του προτού τις παρουσιάσει στην ομάδα. Βρίσκει λύσεις σε δύσκολα προβλήματα.

*Αδυναμία:* παραβλέπει τα δευτερεύοντα. Υπερβολικά απορροφημένος για να επικοινωνεί αποτελεσματικά.



## *Ελεγκτής–Αξιολογητής (Monitor–Evaluator)*

*Συνεισφορά:* είναι σοβαρός, διορατικός, μεθοδικός, αξιολογεί με κριτική σκέψη, αναλύει όλες τις εναλλακτικές αντικειμενικά. Λαμβάνει υπόψη του όλες τις απόψεις. Έχει σωστή κρίση.

*Αδυναμίες:* Υπολείπεται σε διάθεση και ικανότητα να εμπνεύσει.

# Εργοκεντρικοί ρόλοι στην ομάδα κατά τον Belbin (1988) 6/6

## *Ειδικός (Specialist)*

**Συνεισφορά:** Αφοσιωμένος στο σκοπό, εργάζεται χωρίς υποκίνηση, πιστός. Διαθέτει εξειδικευμένη γνώση.

**Αδυναμίες:** Συνεισφέρει σε ένα περιορισμένο μόνο αντικείμενο. Εμμένει σε τεχνικές λεπτομέρειες



## Ρόλοι διατήρησης στην ομάδα

- Τήρηση πειθαρχίας: εστιάζει στις νόρμες συμπεριφοράς της ομάδας  
πχ. «Ένας - ένας να τοποθετείται, να μην μιλάμε όλοι μαζί»
- Ενθάρρυνση: αναλαμβάνει να ενθαρρύνει και να παρακινήσει τα μέλη να συμμετέχουν.  
πχ. «Μαρία, εσύ τι άποψη έχεις»
- Εναρμόνιση και παραχωρήσεις: αναζητά λύσεις που ικανοποιούν όλα τα μέρη  
πχ. «Μπορούμε να εξετάσουμε και τις δύο εναλλακτικές, καθώς και οι δύο έχουν οφέλη για την εταιρία μας»
- Καθορισμός προτύπων και ελέγχου: αποσαφηνίζει τους ρόλους και την αποδεκτή από την ομάδα συμπεριφορά  
πχ. «Θα πρέπει όλοι να είναι συνεπείς αναφορικά με την ώρα προσέλευσης στις συναντήσεις»

# Ατομικοί ρόλοι

- Το πρόβλημα της ταυτότητας  
Αυτοπροσδιορισμός και επιλογή ρόλου

- Το πρόβλημα της δύναμης και του ελέγχου

Ισχύς, δύναμη και επιρροή από μέλη της ομάδας προς το άτομο ή το άτομο προς αυτούς

- Το πρόβλημα των στόχων

Ικανοποίηση προσωπικών στόχων μέσα από την ικανοποίηση των στόχων της ομάδας

- Το πρόβλημα της αποδοχής και της εμπιστοσύνης

Συναισθήματα και εικόνα των μελών της ομάδας για το άτομο μου

## Ρόλοι κάτω από πίεση

- Φιλικός υποστηρικτής
- Σκληρός μαχητής
- Λογικός διερευνητή

# Πρότυπα ομαδικής συμπεριφοράς (Νόρμες)

**Πρότυπα** (norms) είναι άγραφες, ανεπίσημες προσδοκίες ή κώδικες διαγωγής που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς και την απόδοση των μελών της ομάδας

## Διακρίνονται σε:

- Κανονιστικές νόρμες, αφορούν συμπεριφορές που πρέπει να εκδηλωθούν
- Απαγορευτικές νόρμες, αφορούν συμπεριφορές που δεν πρέπει να εκδηλωθούν

## Λόγοι δημιουργίας:

- Επιβίωση
- Προβλέψιμη συμπεριφορά
- Αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων
- Πλαίσιο λειτουργίας
- Προσδιορισμός κύριων αξιών

## Πηγές δημιουργίας:

- Δήλωση αρχηγού ή μέλους της ομάδας
- «Πρώτες» συμπεριφορές μέσα στην ομάδα
- Μεταφερόμενες συμπεριφορές από το εξωτερικό περιβάλλον της ομάδας
- Κρίσιμα γεγονότα





# Κύρος και ισχύς (Power and status)

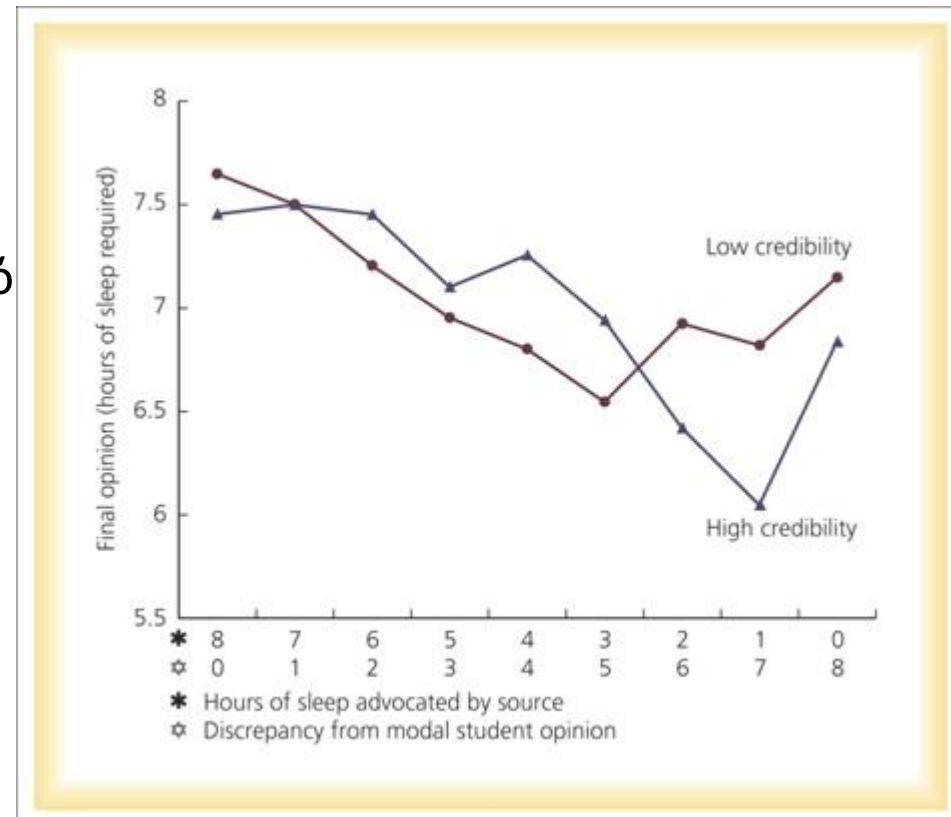
η γνώμη ή άποψη κάποιου που έχει υψηλή θέση στη διοικητική πυραμίδα έχει μεγαλύτερη βαρύτητα

Τυπική κοινωνική θέση (formal status) – Σύμβολα κοινωνικής θέσης (status symbols)

Πείραμα Bochner και Insko (1966)

Φοιτητές χωρίστηκαν σε δύο ομάδες και εκτέθηκαν σε διαφορετικές πηγές πληροφοριών που τεκμηρίωναν ότι ο άνθρωπος δεν χρειάζεται παραπάνω από ορισμένες ώρες ύπνου κάθε βράδυ (άρθρα ενός Νομπελίστα, άρθρα ενός μεταπτυχιακού φοιτητή)

Οι φοιτητές πείσθηκαν από την άποψη του Νομπελίστα ότι ο άνθρωπος δεν χρειάζεται παραπάνω από λίγες ώρες ύπνου κάθε βράδυ.

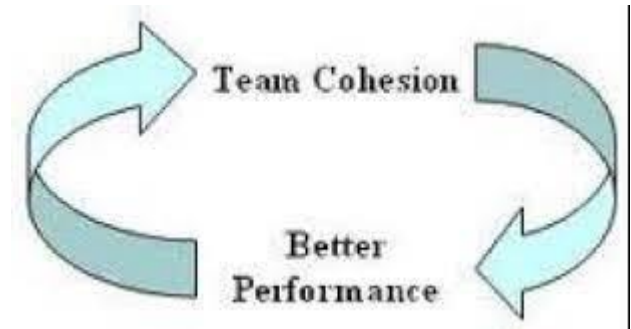


# Συνεκτικότητα Ομάδας

Συνοχή (cohesiveness): χαρακτηρίζει το βαθμό των διαπροσωπικών σχέσεων και την έλξη μεταξύ των μελών μιας ομάδας

## Παράγοντες επηρεασμού

- δυσκολία μύησης στην ομάδα
- Χρόνος αλληλεπίδρασης
- γόητρο μελών και ομάδας
- μέγεθος ομάδας
- ομοιογένεια
- σταθερότητα των μελών
- εξάρτηση των μελών από την ομάδα
- ελκυστικότητα και επιτυχία
- συμφωνία στόχων
- επικοινωνία
- απομόνωση
- ατμόσφαιρα-ευχαρίστηση από τις δραστηριότητες
- ανταγωνισμός (μεταξύ των μελών της ομάδας ή μεταξύ των ομάδων)
- στιλ ηγεσίας

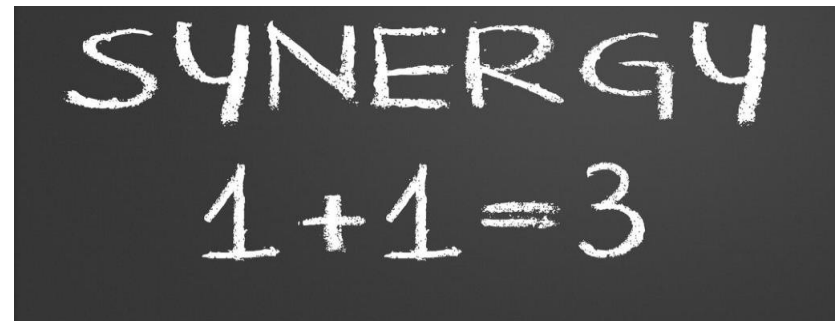


# Σχέση Συνεκτικότητας - Προτύπων Απόδοσης - Παραγωγικότητα

Συνεκτικότητα	Υψηλή	Χαμηλή παραγωγικότητα	Υψηλή παραγωγικότητα
	Χαμηλή	Χαμηλή-μέτρια παραγωγικότητα	Μέτρια παραγωγικότητα
		Αρνητικά	Θετικά
		Πρότυπα απόδοσης	

## Απόδοση ομάδας

- Το 80% των εταιρειών στον κατάλογο των 500 μεγαλύτερων του περιοδικού *Fortune* εντάσσουν τουλάχιστον τους μισούς υπαλλήλους τους σε ομάδες
- Οι ομάδες αποδίδουν καλύτερα από τους μεμονωμένους εργαζομένους, όταν οι εργασίες που διεκπεραιώνονται απαιτούν πλήθος δεξιοτήτων, κρίση και εμπειρία
- Ομάδες των οποίων τα μέλη εργάζονται εντατικά σε συγκεκριμένους, κοινούς στόχους χρησιμοποιώντας τη θετική τους συνέργεια, ατομική και αμοιβαία ανάληψη ευθυνών και συμπληρωματικές δεξιότητες



# Σύνθεση ομάδας

## Μέγεθος ομάδας

- Συλλογή δεδομένων (18-20 άτομα)
- Επίλυση προβλημάτων (5-7 άτομα)

**Jeff Besos**  
Amazon CEO  
Two Pizza Rule

## Ικανότητες μελών ομάδας

- Τεχνικές ικανότητες
- Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων
- Διαπροσωπικές ικανότητες

## Προσωπικότητα

- Ευσυνειδησία
- Εξωστρέφεια
- Προσήνεια
- Συναισθηματική σταθερότητα
- Δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες

## Καθορισμός ρόλων

Μοτίβα συμπεριφοράς που αναμένονται από άτομο που κατέχει δεδομένη θέση σε μια κοινωνική μονάδα