



**Δρ. Εύα Μαυράκη**

**Email:**

**[evamavraki@hmu.gr](mailto:evamavraki@hmu.gr)**

# Οργανωσιακή Συμπεριφορά

---

**Μέρος 7ο | Κεφ.7**

**Ομάδες & Δυναμική Ομάδων**

# Μαθησιακοί Στόχοι

Μετά τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

**ΜΣ7-1:** Εξηγήσετε γιατί οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε άτυπα σύνολα ατόμων και να συζητήσετε τα οφέλη και τους περιορισμούς των ομάδων.

**ΜΣ7-2:** Περιγράψετε συνοπτικά το μοντέλο αποτελεσματικότητας και να συζητήσετε πώς τα χαρακτηριστικά της εργασίας, το μέγεθος και η σύνθεση της ομάδας επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της.

**ΜΣ7-3:** Συζητήσετε πώς οι 4 διεργασίες ανάπτυξης της ομάδας (ανάπτυξη ομάδας, άγραφοι κανόνες, συνοχή και εμπιστοσύνη) επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

# Μαθησιακοί Στόχοι

Μετά τη μελέτη αυτού του κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

**ΜΣ7-4:** Συζητήσετε τα χαρακτηριστικά και τους παράγοντες που απαιτούνται για την επιτυχία των αυτοκαθοδηγούμενων και εικονικών (απομακρυσμένων) ομάδων.

**ΜΣ7-5:** Προσδιορίσετε 4 περιορισμούς στην ομαδική λήψη αποφάσεων και να συζητήσετε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα 4 δομών που στοχεύουν στη βελτίωση της λήψης αποφάσεων στις ομάδες.

# Ομάδες

---

Όπως τα κομμάτια σε κάθε παζλ, έτσι και τα μέλη μιας ομάδας έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά:

1. Υπάρχει ένα συγκεκριμένο επιθυμητό αποτέλεσμα - στόχος
2. Υπάρχουν όρια - κανόνες
3. Κάθε κομμάτι έχει συγκεκριμένο ρόλο και θέση
4. Τα κομμάτια είναι αλληλεξαρτώμενα για να αποδώσουν
5. Κάθε κομμάτι είναι μοναδικό
6. Το αποτέλεσμα εξαρτάται από το αν ένα κομμάτι χαλάσει ή χαθεί
7. Μερικά κομμάτια έχουν κεντρικό ρόλο, ενώ άλλα έχουν περιφερειακό ρόλο
8. Τα κομμάτια χρειάζονται κάποιον να τα μετακινήσει
9. Το αποτέλεσμα επιτυγχάνεται γρηγορότερα από κάποιον με κατάλληλες δεξιότητες





# Ομάδες

---

Σύνολα δύο ή περισσότερων ατόμων που αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν το ένα το άλλο, φέρουν αμοιβαία την ευθύνη για την επίτευξη κοινών στόχων που σχετίζονται με οργανωσιακούς αντικειμενικούς σκοπούς και αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως μια κοινωνική οντότητα εντός ενός οργανισμού.



# Ομάδες

---

## Χαρακτηριστικά Ομάδων

### **Μονιμότητα Ομάδας**

Χρονικό διάστημα για το οποίο υφίσταται.

### **Διαφορετικότητα Δεξιοτήτων**

Ο βαθμός στον οποίο τα μέλη έχουν διαφορετικές δεξιότητες, γνώσεις.

### **Διασπορά Εξουσίας**

Ο βαθμός στον οποίο η λήψη αποφάσεων κατανέμεται σε όλη την ομάδα.

# Άτυπα Σύνολα Ατόμων

---

Άτυπα σύνολα ατόμων που υπάρχουν πρωτίστως προς όφελος των μελών τους.

**Λόγοι ύπαρξης** άτυπων συνόλων ατόμων:

- **Έμφυτη** τάση για δεσμό.
- **Κοινωνική** ταυτότητα.
- **Εκπλήρωση** στόχου.
- **Συναισθηματική** υποστήριξη.

**Τα άτυπα σύνολα ατόμων** ενδέχεται να ωφελούν τους οργανισμούς.





# Πλεονεκτήματα και Προκλήσεις Ομάδων

## Πλεονεκτήματα:

- **Καλύτερες** αποφάσεις, καλύτερα προϊόντα.
- **Καλύτερη** ανταλλαγή πληροφοριών και καλύτερος συντονισμός.
- **Μεγαλύτερη** παρακίνηση λόγω της συμμετοχής στην ομάδα.

## Προκλήσεις:

- **Τα άτομα** είναι καλύτερα από τις ομάδες για ορισμένες θέσεις εργασίας.
- **Απώλειες** διεργασιών.
- **Κοινωνική** οκνηρία (λούφα).

# Κοινωνική Οκνηρία

Η κοινωνική οκνηρία (λούφα) είναι πιο πιθανό να συμβεί:

- Όταν **η ατομική απόδοση** είναι κρυμμένη, δυσδιάκριτη.
- Όταν **η θέση εργασίας** δεν προκαλεί εσωτερική παρακίνηση.
- Όταν **οι εργαζόμενοι** δεν έχουν κίνητρο για να βοηθήσουν τους στόχους της ομάδας.
- Λόγω **ατομικών** χαρακτηριστικών.



# Κοινωνική Οκνηρία

## Ελαχιστοποίηση της κοινωνικής οκνηρίας:

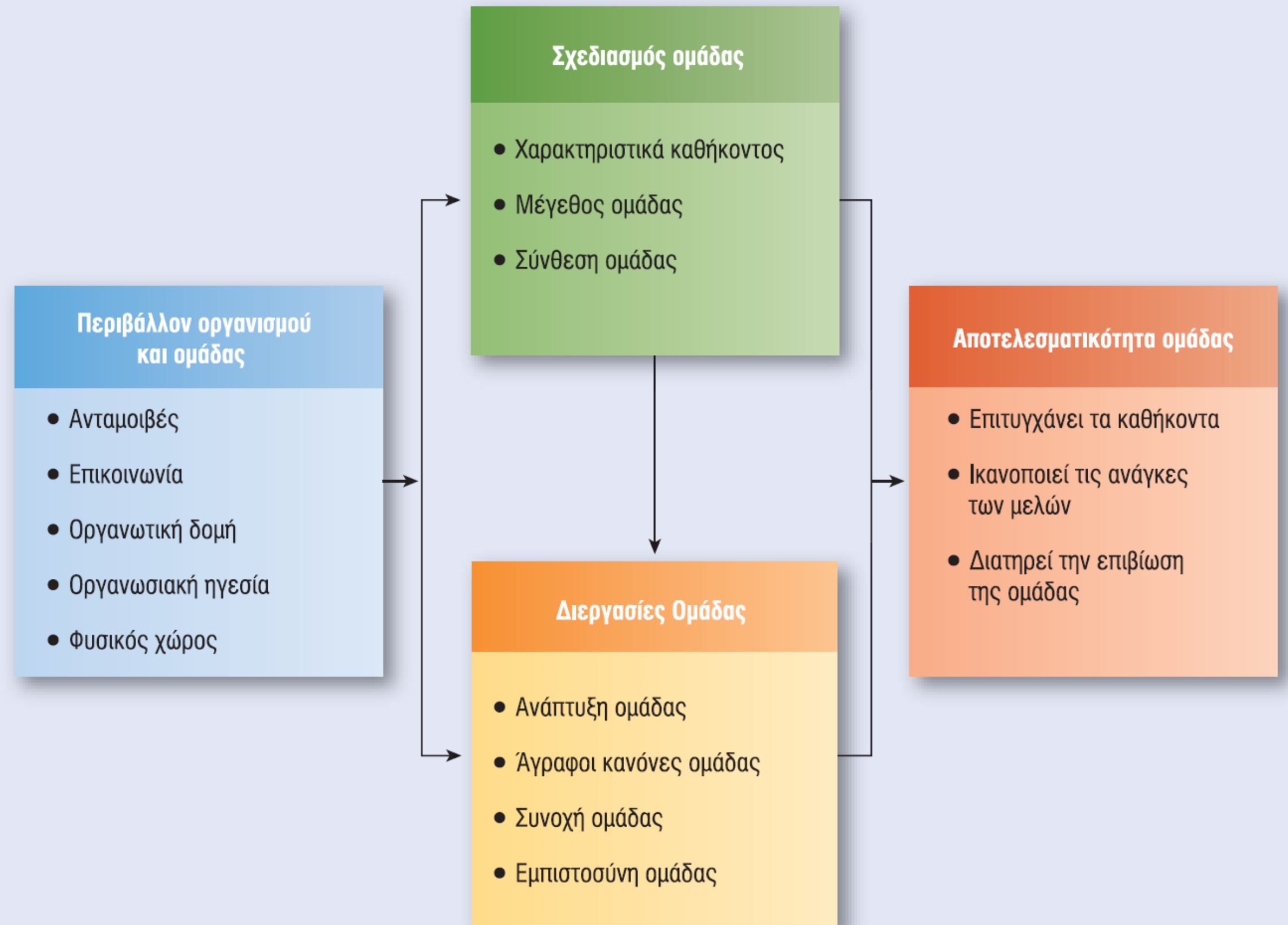
- **Δημιουργία** μικρότερων ομάδων.
- **Μέτρηση** ατομικής απόδοσης.
- **Εξειδίκευση** καθηκόντων.
- **Αύξηση** εμπλουτισμού της θέσης εργασίας.
- **Επιλογή** παρακινήμενων εργαζομένων, που έχουν προσανατολισμό στην ομάδα.



# Μοντέλο Αποτελεσματικής Ομάδας

Υπάρχουν **αμφίδρομες** σχέσεις:

- Το περιβάλλον επηρεάζει και σχεδιασμό και διεργασίες.
- Ο σχεδιασμός καθορίζει τις διεργασίες.
- Οι διεργασίες οδηγούν στην αποτελεσματικότητα.
- Η αποτελεσματικότητα ενισχύει ή υπονομεύει μελλοντικές διεργασίες (feedback loop).





# Περιβάλλον Οργανισμού & Ομάδα

---

## 1. Περιβάλλον Οργανισμού & Ομάδας

Οι **εξωτερικές συνθήκες** που επηρεάζουν την ομάδα. Δεν τις ορίζει η ομάδα, αλλά τις κληρονομεί από τον οργανισμό.

Βασικά στοιχεία:

- **Ανταμοιβές**

Αν η εταιρεία προσφέρει δίκαια & κατάλληλα κίνητρα (χρηματικά και μη), τα μέλη έχουν λόγο να συνεργαστούν.

- **Επικοινωνία**

Υπάρχουν μηχανισμοί ροής πληροφορίας; Έχει η ομάδα πρόσβαση σε ό,τι χρειάζεται;

- **Οργανωτική δομή**

Πόσο ιεραρχική ή ευέλικτη είναι η εταιρεία; Η δομή βοηθά ή εμποδίζει την ομαδικότητα;

- **Οργανωσιακή ηγεσία**

Οι προϊστάμενοι υποστηρίζουν ή μπλοκάρουν την ομάδα; Η κουλτούρα ευνοεί συνεργασίες;

- **Φυσικός χώρος**

Οργανωμένος χώρος εργασίας, προσβασιμότητα, απόσταση μεταξύ μελών.

# Σχεδιασμός Ομάδας

---

**2. Σχεδιασμός Ομάδας:** η σωστή αρχιτεκτονική της ομάδας παίζει τεράστιο ρόλο στην απόδοσή της.

- **Χαρακτηριστικά καθήκοντος**

Τα καθήκοντα είναι σαφώς καθορισμένα; Είναι σημαντικά; Επιτρέπουν αυτονομία; Έχουν νόημα;

- **Μέγεθος ομάδας**

Ούτε πολύ μεγάλη (σπάει η επικοινωνία), ούτε πολύ μικρή (λείπουν σημαντικές δεξιότητες).

- **Σύνθεση ομάδας**

- δεξιότητες
- προσωπικότητες
- διαφορετικότητα
- εμπειρία
- συμπληρωματικές ικανότητες

# Τα Καλύτερα Χαρακτηριστικά Καθηκόντων για Ομάδες

---

**Σύνθετα** καθήκοντα που χωρίζονται σε εξειδικευμένους ρόλους.

**Καλά δομημένα** καθήκοντα:

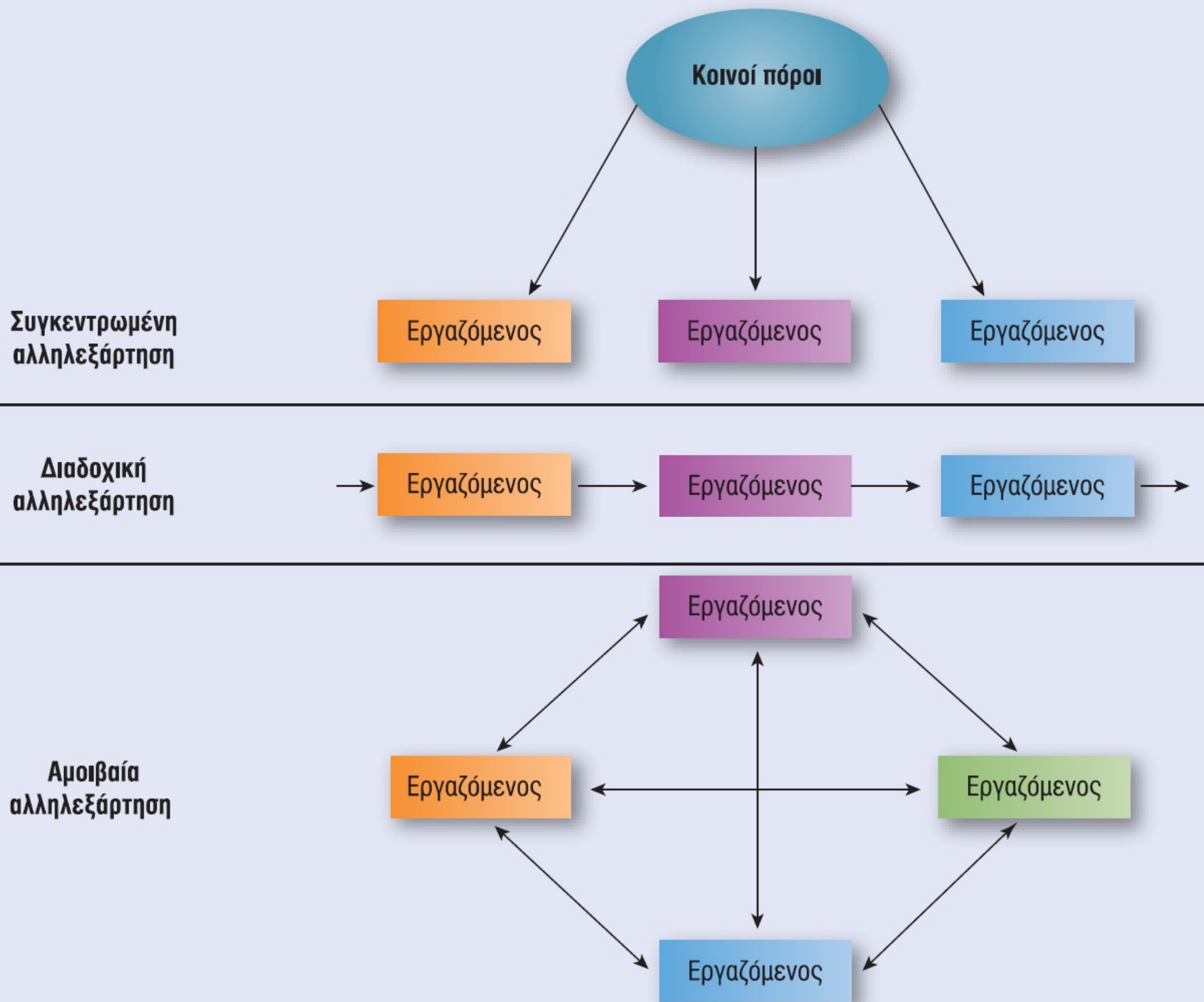
- Χαμηλή μεταβλητότητα καθηκόντων.
- Υψηλή δυνατότητα ανάλυσης καθηκόντων.

**Υψηλότερη** αλληλεξάρτηση καθηκόντων.



# Επίπεδα Αλληλεξάρτησης Καθηκόντων

—



# Επίπεδα Αλληλεξάρτησης Καθηκόντων

---

## 1. Συγκεντρωμένη (ή Ομαδική) Αλληλεξάρτηση

Οι εργαζόμενοι δουλεύουν **ανεξάρτητα** ο ένας από τον άλλο, αλλά χρησιμοποιούν **κοινούς πόρους**, συστήματα ή υποστηρικτικές υπηρεσίες.

### Χαρακτηριστικά:

- Κάθε μέλος εργάζεται μόνο του.
- Δεν χρειάζεται συνεχής συντονισμός.
- Το αποτέλεσμα της ομάδας είναι το **άθροισμα** των ατομικών αποτελεσμάτων.
- Τα προβλήματα ενός μέλους **δεν σταματούν** τη ροή εργασίας των άλλων.

### Παραδείγματα:

- Υπάλληλοι ενός call center που χρησιμοποιούν το ίδιο σύστημα CRM.
- Καταστήματα μιας αλυσίδας λιανικής (κάθε κατάστημα λειτουργεί ανεξάρτητα).
- Καθηγητές που μοιράζονται τα ίδια εργαστήρια/αίθουσες αλλά διδάσκουν διαφορετικά μαθήματα.

### Τι σημαίνει για τη διοίκηση:

- Χαμηλή ανάγκη συντονισμού.
- Έμφαση στη διαχείριση πόρων (εργαλεία, συστήματα).
- Λιγότεροι κίνδυνοι σύγκρουσης.

# Επίπεδα Αλληλεξάρτησης Καθηκόντων

---

## 2. Διαδοχική Αλληλεξάρτηση

- Η εργασία **ρέει από τον έναν εργαζόμενο στον επόμενο**.
- Ο επόμενος **εξαρτάται** από τον προηγούμενο για να κάνει τη δουλειά του.

### Χαρακτηριστικά:

- Η δουλειά γίνεται σε **σειρά**, βήμα-βήμα.
- Αν κάποιος καθυστερήσει, **κολλάει** όλη η αλυσίδα.
- Υψηλή ανάγκη για χρονοπρογραμματισμό και σαφή ροή διαδικασιών.

### Παραδείγματα:

- Γραμμή παραγωγής (π.χ., αυτοκινητοβιομηχανία).
- Διαδικασία δανείου σε τράπεζα (αξιολόγηση → έγκριση → εκταμίευση).
- Επεξεργασία παραγγελίας σε e-shop.
- Κλινική διάγνωση (εξετάσεις → αποτελέσματα → διάγνωση).

### Τι σημαίνει για τη διοίκηση:

- Χρειάζονται καθορισμένες διαδικασίες.
- Απαιτείται συντονισμός χρονοδιαγραμμάτων.
- Η ποιότητα κάθε βήματος επηρεάζει το επόμενο.

# Επίπεδα Αλληλεξάρτησης Καθηκόντων

---

## 3. Αμοιβαία Αλληλεξάρτηση

- Τα μέλη της ομάδας εξαρτώνται αμοιβαία το ένα από το άλλο.
- Η ροή εργασίας είναι δυναμική, «μπρος-πίσω», με συνεχή αλληλεπίδραση.

### Χαρακτηριστικά:

- Συνεχής επικοινωνία και συντονισμός.
- Η εργασία **τροφοδοτείται κυκλικά** από όλους.
- Είναι η πιο σύνθετη μορφή αλληλεξάρτησης.
- Υπάρχει η μεγαλύτερη πιθανότητα συγκρούσεων αλλά και η υψηλότερη δημιουργικότητα.

### Παραδείγματα:

- Νοσηλευτική ομάδα σε χειρουργείο (χειρουργός, αναισθησιολόγος, νοσηλευτές).
- Ομάδες ανάπτυξης λογισμικού (developers, designers, testers).
- Ερευνητικές ομάδες πανεπιστημίων.
- Διοικητικές ομάδες που παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις.

### Τι σημαίνει για τη διοίκηση:

- Απαραίτητη η εμπιστοσύνη και η συνεργατική κουλτούρα.
- Χρειάζονται συχνές συναντήσεις, feedback loops.
- Ηγεσία που συντονίζει, λύνει συγκρούσεις, διευκολύνει επικοινωνία.



## Μέγεθος Ομάδας

---

**Οι μικρότερες ομάδες** είναι καλύτερες λόγω:

- **Μικρότερων απωλειών** σε διαδικαστικά ζητήματα.
- **Δημιουργίας αισθήματος μεγαλύτερης εμπλοκής** στην ομαδική εργασία.
- **Ταχύτερης** ανάπτυξης της ομάδας.

**Αλλά η ομάδα πρέπει να έχει το απαραίτητο μέγεθος που θα της επιτρέψει να ολοκληρώσει το έργο.**

# Τα 5 Cs της Αποτελεσματικής Συμπεριφοράς των Μελών της Ομάδας

Τα **5 Cs** περιγράφουν τις πέντε κρίσιμες κατηγορίες συμπεριφορών που πρέπει να επιδεικνύουν τα μέλη της ομάδας, ώστε η ομάδα να λειτουργεί αποτελεσματικά:

- **Συνεργασία (Cooperating)**
- **Συντονισμός (Coordinating)**
- **Επικοινωνία (Communicating)**
- **Παρηγοριά / Υποστήριξη (Comforting)**
- **Διαχείριση συγκρούσεων (Conflict Resolving)**

Κάθε μία συμβάλλει σε διαφορετική πτυχή της ομαδικής λειτουργίας.





# Σύνθεση Ομάδας: Διαφορετικότητα

---

Τα μέλη της ομάδας έχουν διαφορετικές γνώσεις, δεξιότητες, προοπτικές, αξίες κ.λπ.

## Πλεονεκτήματα:

- *Τα προβλήματα/εναλλακτικές λύσεις παρατηρούνται από διαφορετικές οπτικές γωνίες.*
- *Ευρύτερη βάση γνώσεων.*
- *Καλύτερη εκπροσώπηση των συστατικών μερών της κοινωνίας.*

## Μειονεκτήματα:

- *Πιο αργή ανάπτυξη της ομάδας.*
- *Επιρρεπείς σε «ελαττώματα».*

# Ομαδικές Διεργασίες

Νοητική και συναισθηματική δυναμική της ομάδας που αλλάζει καθώς αλλάζει και εξελίσσεται η ομάδα.

**3. Διεργασίες Ομάδας:** Τι συμβαίνει “μέσα” στην ομάδα καθημερινά. Αυτές είναι οι **δυναμικές** που καθορίζουν αν τα μέλη τελικά συνεργάζονται ή συγκρούονται.

- **Ανάπτυξη ομάδας:** Η ομάδα περνά από φάσεις ωρίμανσης.

- **Άγραφτοι κανόνες (norms):**

- σεβόμαστε χρόνους
- στηρίζουμε συναδέλφους
- επικοινωνούμε ανοιχτά

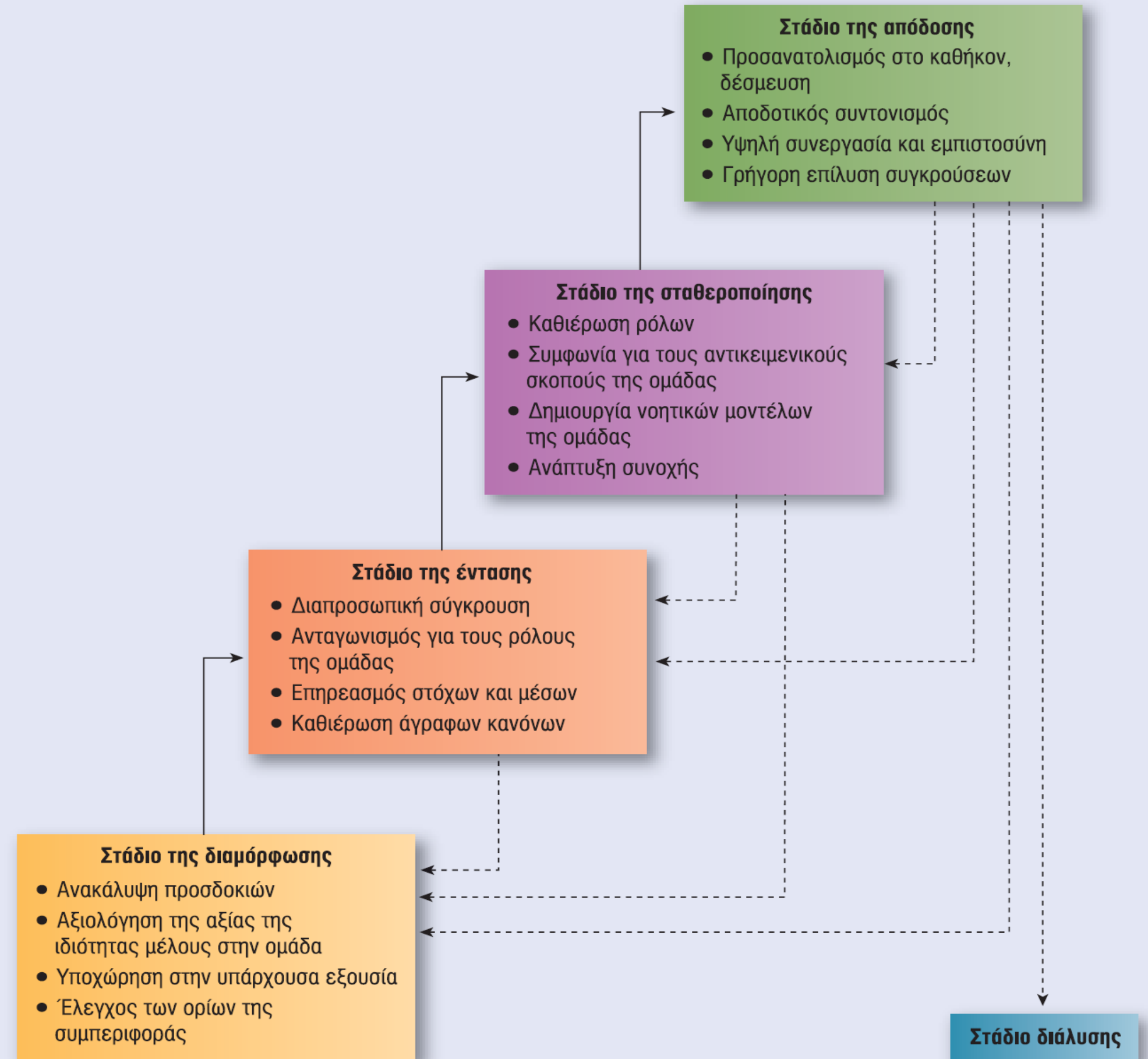
Συχνά δεν δηλώνονται ρητά, αλλά διαμορφώνουν καθοριστικά την κουλτούρα της ομάδας.

- **Συνοχή ομάδας:** Πόσο θέλουν τα μέλη να μείνουν στην ομάδα και να δουλέψουν μαζί;

- **Εμπιστοσύνη:** Η βάση κάθε συνεργασίας: αν οι άνθρωποι νιώθουν ότι μπορούν να βασιστούν ο ένας στον άλλον.



# Στάδια Ανάπτυξης της Ομάδας



# Άγραφτοι Κανόνες της Ομάδας

---

Άτυποι κανόνες, κοινές προσδοκίες για τη ρύθμιση της συμπεριφοράς.

*Γιατί* αναπτύσσουν οι ομάδες κανόνες;

- **Βελτίωση** απόδοσης/ευημερίας της ομάδας.
- **Βελτίωση** προβλεψιμότητας και αποφυγής συγκρούσεων των μελών της ομάδας.
- **Ρουτίνα** συμπεριφοράς, με ελάχιστη νοητική προσπάθεια.



# Άγραφτοι Κανόνες της Ομάδας

---

## Διαχείριση Άγραφτων Κανόνων:

- **Επιλογή** μελών της ομάδας με τις επιθυμητές αξίες και ανάλογη προηγούμενη συμπεριφορά.
- **Αναφορά** των επιθυμητών άγραφτων κανόνων κατά τον σχηματισμό ομάδων.
- **Συνεχής** καθοδήγηση των άγραφτων κανόνων στα μέλη της ομάδας.
- **Εισαγωγή** ανταμοιβών σε επίπεδο ομάδας, που καταπολεμούν τυχόν δυσλειτουργικούς άγραφτους κανόνες.
- **Διάλυση** ομάδων που έχουν δυσλειτουργικούς άγραφτους κανόνες.



# Ρόλοι Ομάδας

---

Ένα σύνολο συμπεριφορών που αναμένεται να εκτελούν οι άνθρωποι επειδή κατέχουν συγκεκριμένη θέση σε μία ομάδα και σε έναν οργανισμό.

**Οι ρόλοι** και **οι κανόνες** καθιερώνουν/ενισχύουν τη συμπεριφορά.

**Οι ρόλοι** αποκτώνται τυπικά ή άτυπα.

**Τύποι ρόλων:**

- **Ρόλοι θέσης εργασίας:** βοηθούν την απόδοση της ομάδας.
- **Ρόλοι ομαδικής εργασίας:** υποστήριζουν την ανάπτυξη/δυναμική της ομάδας.

# Συνοχή Ομάδας

---

Ο βαθμός έλξης που νιώθουν οι άνθρωποι προς την ομάδα και η παρακίνησή τους να παραμείνουν μέλη της.

*Καλύτερη συνοχή* της ομάδας όταν υπάρχει:

- **Μεγαλύτερη** ομοιότητα μελών.
- **Μικρότερο** μέγεθος ομάδας.
- **Συχνή** αλληλεπίδραση μελών.
- **Περιορισμένη** δυνατότητα εισόδου νέων μελών.
- **Μεγαλύτερη** επιτυχία ομάδας.
- **Περισσότερο** εξωτερικό ανταγωνισμό ή προκλήσεις.



# Συνοχή Ομάδας

---

Οι ομάδες υψηλής συνοχής συνήθως αποδίδουν καλύτερα επειδή υπάρχει:

- **Παρακίνηση** για διατήρηση της ιδιότητας μέλους και για επίτευξη των στόχων της ομάδας.
- **Πιο συχνός** διαμοιρασμός πληροφορίας.
- **Μεγαλύτερη** ικανοποίηση συναδέλφων.
- **Καλύτερη** κοινωνική υποστήριξη (ελαχιστοποίηση άγχους).
- **Επίλυση** συγκρούσεων πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά.



# Συνοχή Ομάδας

---

Η συνοχή αυξάνει την απόδοση όταν:

- Η αλληλεξάρτηση των καθηκόντων είναι υψηλή.
- **Οι κανόνες** της ομάδας είναι συνεπείς με τους οργανωσιακούς στόχους.



# Εμπιστοσύνη στην Ομάδα

---

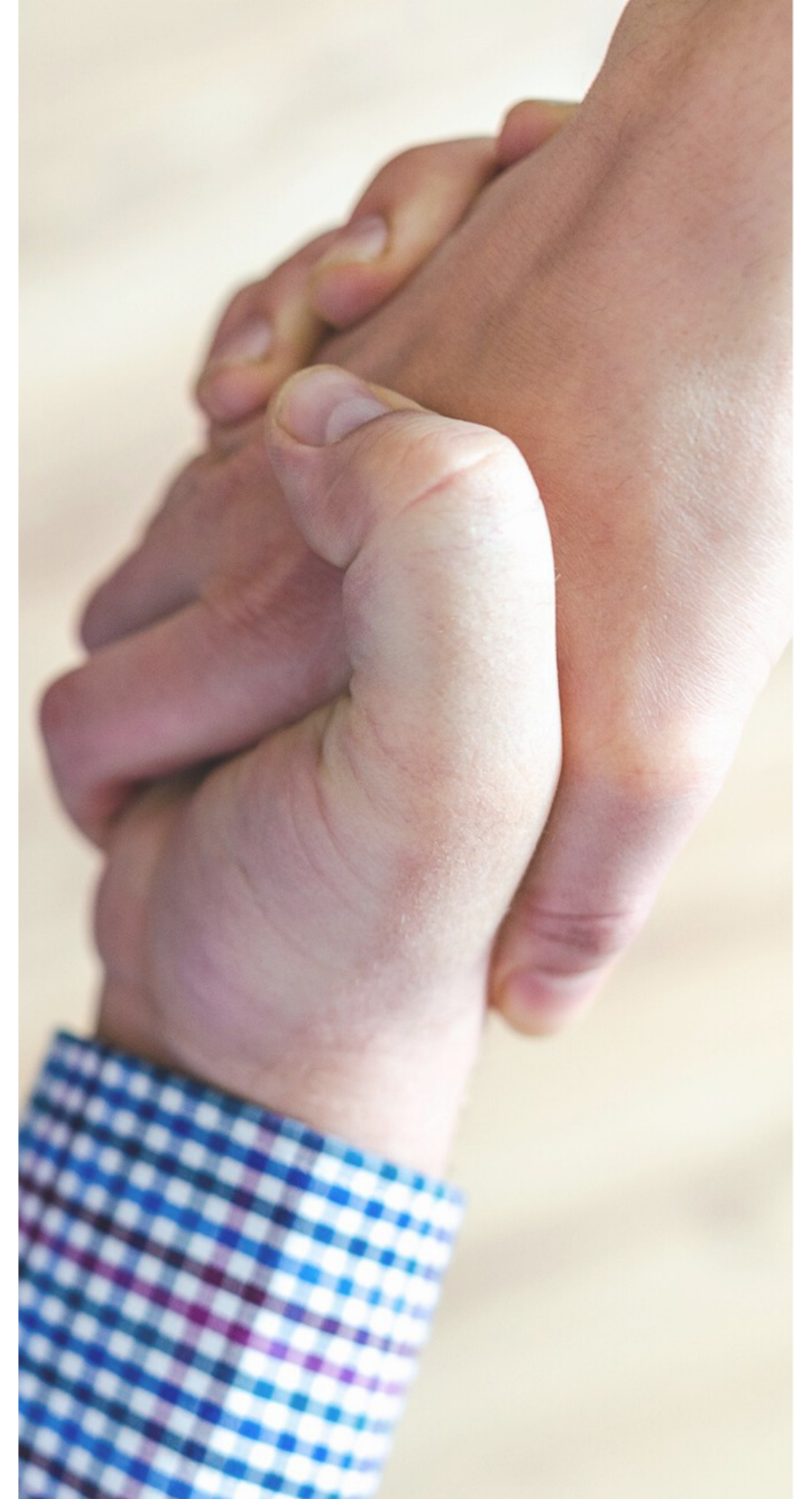
Θετικές προσδοκίες που έχει ένα άτομο από ένα άλλο άτομο ή μία ομάδα σε καταστάσεις που ενέχουν κίνδυνο.

Επίπεδα Εμπιστοσύνης:

- Βάσει υπολογισμών (χαμηλότερο)
- Βάσει γνώσης
- Βάσει ταύτισης (υψηλότερο)

**Γρήγορη Εμπιστοσύνη**

Αρχικά ένα μέτριο ή υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης στους συναδέλφους, όταν οι άνθρωποι εντάσσονται σε μια ομάδα.





# Ομαδικά Νοητικά Μοντέλα

---

## Κοινά Νοητικά Μοντέλα

Τα μέλη της ομάδας έχουν παρόμοιες εικόνες και προσδοκίες για την ομάδα.

## Συμπληρωματικά Νοητικά Μοντέλα

Το νοητικό μοντέλο κάθε μέλους είναι μοναδικό αλλά συμβατό με αυτά των υπολοίπων μελών.



# Ομαδικά Νοητικά Μοντέλα

---

Οι εσωτερικές “χαρτογραφήσεις” που έχουμε στο μυαλό μας για το:

- ποιος κάνει τι
- πώς συνδέονται οι εργασίες
- ποιοι κανόνες και διαδικασίες ισχύουν
- ποιοι είναι οι στόχοι
- τι περιμένουν οι άλλοι από εμάς

Όταν τα μέλη μιας ομάδας έχουν **παρόμοια ή συμπληρωματικά νοητικά μοντέλα**, τότε μπορούν να συνεργάζονται **χωρίς να χρειάζεται συνεχής, ρητή επικοινωνία**.

Είναι σαν να “ξέρουν” αυτόματα πώς σκέφτονται, ενεργούν και αντιδρούν οι υπόλοιποι.

# Ομαδικά Νοητικά Μοντέλα

---



*Σε μια ομάδα ράγκμπι (φωτογραφία), οι παίκτες ξέρουν χωρίς να μιλήσουν: ποιος θα πηδήξει για την μπάλα, ποιοι θα τον σηκώσουν και ποιος θα καλύψει χώρο πίσω τους. Αυτό είναι καθαρό νοητικό μοντέλο συνεργασίας.*

**Οφέλη** από κοινά και συμπληρωματικά ομαδικά νοητικά μοντέλα:

- **Βελτιώση** του συντονισμού.
- **Πεποίθηση/εμπιστοσύνη** ότι η ομάδα είναι μια λειτουργική κοινωνική οντότητα (αίσθηση “εμείς”, εμπιστοσύνη ότι τα άλλα μέλη θα κάνουν τη δουλειά τους, ψυχολογική ασφάλεια).
- **Κατάλογος** του διαφορετικού αποθετηρίου γνώσης της ομάδας (ξέρουν ποιον να συμβουλευτούν, αποφεύγουν άσκοπες ερωτήσεις, αξιοποιούν σωστά τις ικανότητες, μοιράζουν καλύτερα τις εργασίες).

# Αποτελεσματικότητα Ομάδας

---

Μια ομάδα θεωρείται αποτελεσματική όταν πετυχαίνει **τρεις** στόχους:

- **Επιτυγχάνει τα καθήκοντα**

Δηλαδή παράγει ποιοτικό έργο, στον χρόνο που πρέπει.

- **Ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών**

Αν τα μέλη νιώθουν ότι η ομάδα:

- τους υποστηρίζει,
- τους δίνει ανάπτυξη,
- τους επιτρέπει συμμετοχή,
- τότε αυξάνεται η δέσμευση και μειώνονται συγκρούσεις.

- **Διατηρεί την επιβίωση της ομάδας**

Η ομάδα συνεχίζει να “ζει”:

- καλλιεργεί νέες δεξιότητες
- προσαρμόζεται
- μαθαίνει
- παραμένει χρήσιμη στον οργανισμό

**Η πραγματική επιτυχία είναι τριπλή: απόδοση, ευημερία μελών, μακροχρόνια βιωσιμότητα!**



# Αυτοκαθοδηγούμενες Ομάδες

---

- **Διαλειτουργικές** ομάδες, οργανωμένες γύρω από το προς ολοκλήρωση έργο.
- **Ολοκληρώνουν** το έργο, το οποίο απαιτεί αλληλεξαρτώμενες εργασίες.
- **Έχουν αυτονομία** στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τα καθκόντα.



# Αυτοκαθοδηγούμενες Ομάδες

---

## Παράγοντες Επιτυχίας:

- **Υπευθυνότητα** για το σύνολο του έργου.
- **Μεγάλη** αλληλεξάρτηση των μελών της ομάδας.
- **Μικρή** αλληλεξάρτηση με άλλες ομάδες.
- **Αυτονομία** στην οργάνωση και τον συντονισμό της εργασίας.
- **Χώρος** εργασίας και τεχνολογία υποστηρίζουν τον συντονισμό και την επικοινωνία των μελών και αυξάνουν τον εμπλουτισμό των μεμονωμένων θέσεων εργασίας.

# Εικονικές (απομακρυσμένες) Ομάδες

---

Η απόσταση της ομάδας ποικίλλει ανάλογα με:

- **Τη γεωγραφική διασπορά.**
- **Το ποσοστό** των μελών που εργάζονται χωριστά.
- **Το ποσοστό** χρόνου που τα μέλη εργάζονται χωριστά.



# Εικονικές (απομακρυσμένες) Ομάδες

---

Παράγοντες επιτυχίας των  
απομακρυσμένων ομάδων :

- **Τα μέλη** εφαρμόζουν αποτελεσματικές συμπεριφορές ομαδικής εργασίας (τα 5 Cs).
- **Ελευθερία χρήσης** μιας εργαλειοθήκης καναλιών επικοινωνίας.
- **Μέτριες** ή υψηλή δομή καθηκόντων.
- **Ευκαιρίες** για πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις.





# Ομαδική Λήψη Αποφάσεων

---

## Περιορισμοί:

- **Χρονικοί** περιορισμοί.
- **Ανησυχία** αξιολόγησης.
- **Πίεση** για συμμόρφωση.
- **Υπερβολική** εμπιστοσύνη (διογκωμένη αποτελεσματικότητα ομάδας).



# Ομαδική Λήψη Αποφάσεων

---

## Γενικές Οδηγίες:

- **Οι έλεγχοι/ισορροπίες** ξεπερνούν το κάθε άτομο.
- **Διατήρηση** βέλτιστου μεγέθους ομάδας.
- **Ενθάρρυνση** αυτοπεποίθησης ομάδας, προσοχή στην υπερβολική αυτοπεποίθηση.
- **Οι κανόνες** της ομάδας ενθαρρύνουν την κριτική σκέψη.
- **Υποστήριξη** της ψυχολογικής ασφάλειας.
- **Χρήση** ομαδικών δομών που ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα.

# Δομές Ομάδας που Ενθαρρύνουν τη Δημιουργικότητα: Καταιγισμός Ιδεών

## Κανόνες Καταιγισμού Ιδεών:

- *Μιλήστε* ελεύθερα.
- *Μην επικρίνετε* τους άλλους ή τις ιδέες τους.
- *Παρέχετε* το δυνατόν περισσότερες ιδέες.
- *Δημιουργήστε* βάσει ιδεών που διατυπώνονται από άλλους.

*Ο καταιγισμός ιδεών* μπορεί να είναι αποτελεσματικός, αλλά απαιτεί:

- *Έμπειρο* συντονιστή.
- *Εργαζόμενους* με αυτοπεποίθηση.
- *Προσανατολισμό* μάθησης και κουλτούρα ψυχολογικής ασφάλειας.



# Άλλες Δομές Ομάδας που Ενθαρρύνουν τη Δημιουργικότητα

---

## Γραπτός Καταιγισμός:

- *Καταιγισμός* ιδεών χωρίς συζήτηση.
- *Λιγότερο* παραγωγικό μπλοκάρισμα από τον καταιγισμό ιδεών (δηλαδή, το φαινόμενο όπου μόνο ένας μιλάει τη φορά και οι άλλοι περιμένουν χωρίς να μπορούν να εκφραστούν). Είναι πολύ χρήσιμο σε ομάδες με έντονη ανισορροπία ισχύος ή προσωπικοτήτων.

## Ηλεκτρονικός Καταιγισμός Ιδεών:

- *Γραπτός* καταιγισμός με τη χρήση της τεχνολογίας.
- *Μειώνει* τον αποκλεισμό παραγωγής, την ανησυχία αξιολόγησης, τη συμμόρφωση. Όλοι μπορούν να γράφουν την ίδια στιγμή. Εξαιρετικό για εξ αποστάσεως ομάδες, πολυπολιτισμικές ομάδες, και ομάδες που δυσκολεύονται να μιλήσουν ανοιχτά.

## Τεχνική Ονομαστικού Συνόλου:

- *Γραπτός* καταιγισμός με ένα προφορικό στάδιο, όπου κάθε μέλος παρουσιάζει από μία ιδέα, κυκλικά. Η ομάδα συζητά, ομαδοποιεί και αξιολογεί. Ιδανικό για ομάδες λήψης αποφάσεων, οργανωσιακές συναντήσεις, επιτροπές, workshops σε ΑΕΙ.

# Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Μέρος 7ο | Κεφ. 7ο  
Ομάδες & Δυναμική Ομάδων