

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

3.1 Έννοια και στοιχεία της ομάδας

Όπως αναφέρεται στο πρώτο κεφάλαιο, ο Mayo τόνισε τη σημασία της ομάδας στην παραγωγική διαδικασία. Οι έρευνές του απέτελεσαν τη βάση μελέτης των ανθρώπινων σχέσεων στον εργασιακό χώρο και έδωσαν νέο περιεχόμενο στον ανθρώπινο παράγοντα. Η ομάδα δεν είναι ένα απλό άθροισμα ατόμων αλλά ένα σύνολο με δυναμισμό και δυνατότητες πάνω από τις μεμονωμένες δυνατότητες των μελών της (δυναμική της ομάδας). Η έμφαση στο άτομο και την ατομική του επίδοση οδηγεί στον ανταγωνισμό, ο οποίος δεν επιτρέπει τη συνεργασία, το συγχρονισμό, το συντονισμό και τη δημιουργία καλού κλίματος για την επίτευξη του σκοπού και των στόχων της οργάνωσης. Οι επιτυχημένες οργανώσεις σήμερα δίδουν ιδιαίτερη έμφαση στο ομαδικό πνεύμα, τη συλλογική ευθύνη και την οργάνωση της εργασίας σε ομάδες.⁵³ Βασικές προϋποθέσεις για την αξιοποίηση της δυναμικής των ομάδων είναι: α) το ευνοϊκό περιβάλλον, β) η σχεδίαση του έργου της ομάδας, της σύνθεσής, και των προτύπων απόδοσής της, γ) η καταλληλότητα του έργου και δ) οι διαπροσωπικές διαδικασίες.⁵⁴

Σε τούτη την ενότητα το ενδιαφέρον κατευθύνεται προς τις κοινωνικές ομάδες και εστιάζεται στο χώρο των οργανώσεων⁵⁵ Κοινωνική ομάδα⁵⁶ είναι ένα σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων που

⁵³ Μπουραντάς Δ, 2005, 93.

⁵⁴ Βλ. Χολέβας Γ, 1995, 229.

⁵⁵ Βλ.: Levi D, 2001 και Paul Hare A, 1992.

⁵⁶ Για την έννοια και τα είδη των κοινωνικών ομάδων βλέπε: α) Τάτσης Ν, 1994, 165, β) Τσαούσης Δ, 2000, 266, γ) Johnson D – Johnson F, 2002, δ) Δαουτόπουλος Γ, 1997, 63, ε) Shaw M, 1981, στ) Hacuman R, 2002, ζ) Kirst-Asman K, 2000. Ιδιαίτερα για τις ομάδες εργασίας βλ.: Baines A, 1993 και Margulies J – Brian K, 1995.

αλληλεπιδρούν συχνά μεταξύ τους, επιδιώκουν την επίτευξη κοινού σκοπού και έχουν συνείδηση του αμοιβαίου δεσμού που τους ενώνει. Η κοινωνική ομάδα αντιδιαστέλλεται από τις έννοιες: πλήθος, μάζα, όχλος, κοινό, οι οποίες αναφέρονται σε πολυπρόσωπα σύνολα. Αυτά τα σύνολα δεν έχουν διάρθρωση ούτε σαφείς και προκαθορισμένους κανόνες συμπεριφοράς και δράσης, όπως για παράδειγμα είναι οι θεατές μιας κινηματογραφικής ταινίας, οι επιβάτες ενός αεροπλάνου ή οι πελάτες μιας επιχείρησης.⁵⁷

Τα βασικά γνωρίσματα της κοινωνικής ομάδας είναι:

1. Η αλληλεπίδραση. Το κάθε μέλος επηρεάζεται από την ομάδα αλλά και επηρεάζει τη λειτουργία και τη δυναμική της. Συνήθως, οι άνθρωποι αποδίδουν περισσότερο, όταν εργάζονται ως μέλη μιας ομάδας παρά μεμονωμένα. Καταβάλλουν ιδιαίτερη προσπάθεια, ώστε να μη φανούν κατώτεροι από τα άλλα μέλη της ομάδας ή αναγκάζονται να το πράξουν, για να μη δεχτούν τις αρνητικές συνέπειες της αποπομπής ή της απομόνωσης.
2. Η πραγματοποίηση κοινού σκοπού. Αυτός ο σκοπός αναλύεται σε επιμέρους στόχους, ώστε να είναι ευκολότερη η υλοποίησή του. Για να επιτευχθεί ο σκοπός της ομάδας θα πρέπει να είναι σαφής, προσαρμοσμένος στις δυνατότητες των μελών και να είναι αποδεκτός απ' αυτά.
3. Η συνείδηση της ιδιότητας του μέλους. Τα άτομα-μέλη της ομάδας θα πρέπει να έχουν αναπτυγμένο το αίσθημα του «εμείς», δηλαδή να έχουν συνείδηση του γεγονότος ότι ανήκουν σε μια ομάδα με κοινές εμπειρίες και κοινούς στόχους.
4. Η δομή της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας ασκούν διάφορες λειτουργίες σύμφωνα με τον καταμερισμό του έργου και αναλαμβάνουν διάφορους ρόλους.⁵⁸ Όταν υπάρχει ασάφεια αρμοδιοτήτων, αυξάνεται ο κίνδυνος σύγκρουσης των ρόλων με αρνητικές συνέπειες στη συνοχή και τις λειτουργίες της ομάδας.
5. Οι κανόνες λειτουργίας. Για να επιτύχει η ομάδα στο έργο της αλλά και για να επιβιώσει ως ομάδα, τίθενται διάφοροι κανόνες οι οποίοι αναφέρονται στη συμπεριφορά των μελών και γενικά στην οργάνωση και λειτουργία της ομάδας.

⁵⁷ Βλ. Τσαούσης Δ, 2000, 290.

⁵⁸ Κριτήρια για τη διάρθρωση της δομής μπορεί να είναι: α) η εξουσία, β) η συμπάθεια, γ) η δυνατότητα δράσης του ατόμου και δ) ο βαθμός που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του συγκεκριμένου ρόλου.

3.2 Συνεκτικότητα της ομάδας

Ένα από τα κύρια στοιχεία της αποτελεσματικότητας μιας ομάδας είναι το επίπεδο συνεκτικότητάς της, δηλαδή ο βαθμός συνοχής ανάμεσα στα μέλη που την αποτελούν. Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τη συνεκτικότητα μιας ομάδας είναι:⁵⁹

- Το μέγεθος της ομάδας. Η συνεκτικότητα μειώνεται με την αύξηση του μεγέθους της ομάδας.
- Ο βαθμός εξάρτησης των μελών από την ομάδα. Με την αύξησή του αυξάνεται και η συνεκτικότητα της ομάδας.
- Η επίτευξη των στόχων. Υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση ανάμεσα στην επίτευξη των στόχων και τη συνεκτικότητα της ομάδας, το ένα επηρεάζει το άλλο.
- Το γόητρο της ομάδας. Η συνεκτικότητάς είναι μεγαλύτερη στις ομάδες υψηλού γοήτρου.
- Η ομοιογένεια των μελών. Η ομοιογένεια των μελών της ομάδας, κυρίως σε θέματα αξιών και πεποιθήσεων, αυξάνει το βαθμό συνεκτικότητάς της.
- Η αποτελεσματική επικοινωνία. Αυτή συνδέει στενότερα τα μέλη της ομάδας, ενώ η έλλειψή της τα απομακρύνει.
- Η αυτοτέλεια της ομάδας. Αυτή συνδέεται θετικά με τη συνεκτικότητά της.
- Η έλλειψη εσωτερικού ανταγωνισμού ανάμεσα στα μέλη της ίδιας ομάδας και η ύπαρξη ανταγωνισμού με άλλες ομάδες βελτιώνουν τη συνεκτικότητα της ομάδας.
- Το απειλητικό εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό λειτουργεί ως μηχανισμός άμυνας απέναντι στην απειλή και συμβάλλει στην αύξηση της συνεκτικότητας της ομάδας.
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις των μελών της ομάδας αυξάνουν τη συνεκτικότητά της, κυρίως όταν σ' αυτές κυρίαρχα στοιχεία είναι η αλληλεγγύη, η εμπιστοσύνη, η κατανόηση, η αποδοχή και γενικά ο σεβασμός της προσωπικότητας του άλλου.

3.3 Κατηγοριοποίηση των ομάδων

Για την ταξινόμηση των κοινωνικών ομάδων χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια, όπως για παράδειγμα: το μέγεθος της ομάδας, η διάρκεια λειτουργίας της, ο βαθμός ομοιογένειας, ο τρόπος εισδοχής νέων μελών, η φύση του σκοπού της. Με κριτήριο τον τρόπο που οργανώνονται οι ομάδες στο χώρο των οργανώσεων διακρίνονται σε: τυπικές και άτυπες ομάδες

⁵⁹ Βλ. Χολέβας Γ, 1995, 231 και Χυτήρης Λ, 2001, 195.

1. Οι τυπικές ομάδες προέρχονται από το σχεδιασμό και τη βούληση της οργάνωσης και συγκροτούνται από την ιεραρχική εξουσία. Τέτοιες ομάδες για παράδειγμα είναι οι διευθύνσεις, τα τμήματα, οι επιτροπές, οι ομάδες ειδικού σκοπού. Τα κύρια χαρακτηριστικά της τυπικής ομάδας είναι:⁶⁰ α) οι κανόνες επιβάλλονται από τη διοίκηση της οργάνωσης, β) η δομή της ομάδας καθορίζεται από την οργάνωση, γ) η αξιολόγηση των προσώπων γίνεται από τους προϊσταμένους, δ) οι σχέσεις των μελών είναι καθορισμένες.
2. Άτυπες είναι οι ομάδες που δημιουργούνται με τη βούληση των μελών τους και ανεξάρτητα από τη βούληση της οργάνωσης. Τέτοιες ομάδες για παράδειγμα είναι: οι ομάδες φίλων, οι ομάδες κοινών ενδιαφερόντων (ιδεολογικών, αθλητικών, καλλιτεχνικών κ.ά), οι ομάδες προσωπικών συμφερόντων (εργαζόμενοι σε ανθυγιεινή εργασία, κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων, κ.ά). Τα κύρια χαρακτηριστικά της άτυπης ομάδας είναι: α) οι κανόνες τίθενται από τα μέλη της, β) η δομή της καθορίζεται από την ίδια την ομάδα, γ) η αξιολόγηση των προσώπων γίνεται, κυρίως, από την ομάδα (αυτοαξιολόγηση), δ) οι διαπροσωπικές σχέσεις καθορίζονται με τη θέληση των μελών της ομάδας.

Για τη μελέτη της μικρής ομάδας, όπως είναι οι περισσότερες ομάδες στο χώρο των οργανώσεων, σημαντικά συνέβαλε ο J. Moreno, ο ιδρυτής της Κοινωνιομετρίας.

3.4 Η κοινωνιομετρία

Η κοινωνιομετρία είναι μια μέθοδος μέτρησης των διαπροσωπικών σχέσεων οι οποίες αναπτύσσονται στο εσωτερικό της ομάδας αλλά και μεταξύ των μελών διαφορετικών ομάδων. Ο σκοπός της κοινωνιομετρίας δεν είναι μόνο διαπιστωτικός αλλά κυρίως παρεμβατικός, δηλαδή δεν αρκείται στη μέτρηση των κοινωνικών αποστάσεων, των συμπαθειών και των αντιπαθειών που αναπτύσσονται αλλά προχωρεί στη διατύπωση συμπερασμάτων και προτάσεων για κοινωνικές διευθετήσεις.

Η κοινωνιομετρία⁶¹ ως μέθοδος έρευνας είναι μια έρευνα δράσης που εκτυλίσσεται στον τόπο δραστηριοποίησης της ομάδας. Αποσκοπεί στη βελτίωση του πλέγματος των διαπροσωπικών

⁶⁰ Βλ. Χολέβας Γ, 1995, 237.

⁶¹ Περισσότερα για την Κοινωνιομετρία και τις τεχνικές της βλέπε: α) Πυργιωτάκης Ι, 2748-2754, β) Μπουζάκης Σ, 1983, 32-37, γ) Βάμβουκας Μ, 1988, 319, δ) Mullins L, 1996, 222.

σχέσεων, την αύξηση του βαθμού συνοχής⁶² και τη βελτίωση της δυναμικής της, ώστε να περιοριστούν οι εντάσεις, οι συγκρούσεις, οι ομαδοποιήσεις με μορφή «κλίκας», οι απομονώσεις και οι αποκλεισμοί των μελών της.

Από τις κοινωνιομετρικές τεχνικές η πιο διαδεδομένη και απλή στη χρήση είναι το κοινωνιομετρικό ερωτηματολόγιο.⁶³ Το κοινωνιομετρικό ερωτηματολόγιο, που δίδεται προς συμπλήρωση στα μέλη μιας ομάδας, περιλαμβάνει συνήθως τρεις ερωτήσεις. Με την πρώτη ερώτηση το κάθε μέλος της ομάδας καλείται να επιλέξει τα άτομα με τα οποία θα επιθυμούσε να εκτελέσει μια συγκεκριμένη δραστηριότητα (θετική επιλογή), ενώ με τη δεύτερη ερώτηση καλείται να απορρίψει - αν τυχόν υπάρχουν - τα άτομα που δε θα ήθελε να συνεργαστεί (αρνητική επιλογή). Η τρίτη ερώτηση αναφέρεται στους λόγους των τυχόν αρνητικών επιλογών. Για τη μεγιστοποίηση του βαθμού αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερωτηματολογίου απαιτείται η διασφάλιση των προϋποθέσεων της ελεύθερης και μυστικής επιλογής των ερωτηθέντων. Μετά τη συλλογή των δεδομένων ακολουθεί η αποδελτίωση των ερωτηματολογίων και η συμπλήρωση του κοινωνιομετρικού πίνακα.

Κοινωνιομετρικός πίνακας

	A	B	Γ	Δ	E	Z	H	Θ	I	K*	Έδω- σε (+)	Έδω- σε (-)	Σύ- νολο
A			+	+		-				-	2	2	4
B			-				-	+		+	2	2	4
Γ	+			+							2	0	2
Δ		-	+		+	+					3	1	4
E				+		-					1	1	3
Z	-			+	-		-				1	3	4
H		-	-	+							1	2	3
Θ		+					-			+	2	1	3
I				+		-	-				1	2	3
K	-	+					-	+			2	2	4
Πήρε (+)	1	2	2	6	1	1	0	2	0	2			
Πήρε (-)	2	2	2	0	1	3	5	0	0	1			
Σύ- νολο	3	4	4	6	2	4	5	2	0	3			

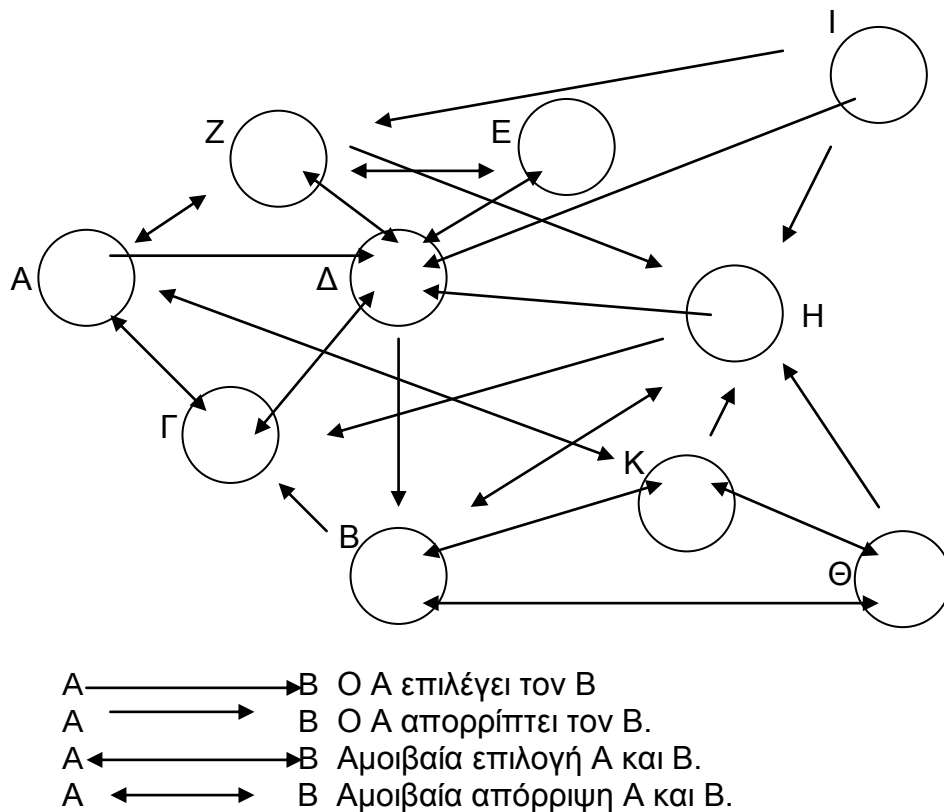
⁶² Η συνοχή των ομάδων συνδέεται θετικά με την αναπτυξιακή πορεία των οργανώσεων. Βλ. Ensley M. et.al, 2001, 365-386.

⁶³ Άλλες τεχνικές είναι το τεστ κοινωνιομετρικής εκτίμησης, η παρατήρηση, η συνέντευξη, το τεστ κοινωνιομετρικής αντίληψης κ.ά. Βλ. Βάμβουκας Μ, 1988, 324.

* Τα γράμματα από το Α έως το Κ συμβολίζουν τα 10 μέλη της ομάδας.

Για μια πιο αποτελεσματική απεικόνιση του πλέγματος των διαπροσωπικών σχέσεων χρησιμοποιείται η γραφική παράσταση που ονομάζεται κοινωνιόγραμμα. Για την εκτίμηση του βαθμού ενοποίησης και συνοχής της ομάδας λαμβάνονται υπόψη τα εξής χαρακτηριστικά: α) ο αριθμός των αρνητικών επιλογών, β) η πυκνότητα των εσωτερικών επαφών (αμοιβαίες θετικές επιλογές), γ) ο αριθμός των παραμελημένων ή αγνοημένων ατόμων⁶⁴, δ) ο αριθμός των απομονωμένων ή αποκλεισμένων ατόμων⁶⁵ και ε) η ύπαρξη απομονωμένων ομάδων (κλίκες). Μια ομάδα με υψηλό βαθμό ενοποίησης

Κοινωνιόγραμμα⁶⁶



⁶⁴ Παραμελημένα ή αγνοημένα είναι τα μέλη της ομάδας που δεν επιλέγονται καθόλου ή επιλέγονται ελάχιστα.

⁶⁵ Απομονωμένα ή αποκλεισμένα θεωρούνται τα άτομα που δέχονται μεγάλο αριθμό αρνητικών επιλογών ή που δέχονται μόνο αρνητικές επιλογές.

⁶⁶ Χαρακτηριστικά στοιχεία του πιο πάνω κοινωνιογράμματος είναι: α) ο ηγέτης (Δ), β) ο απομονωμένος (Η), γ) ο παραμελημένος (Ι), δ) η κλίκα (Β,Κ,Θ).

σης χαρακτηρίζεται από: α) απουσία ή ύπαρξη μικρού αριθμού αρνητικών προτιμήσεων, β) πυκνότητα εσωτερικών επαφών (αμοιβαίες θετικές επιλογές), γ) απουσία απομονωμένων και παραμελημένων ατόμων, δ) απουσία απομονωμένων ομάδων.

Μετά την απεικόνιση του πλέγματος των διαπροσωπικών σχέσεων, που αναπτύσσονται στο εσωτερικό της ομάδας και του βαθμού ενοποίησής της, λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της ή για την ανασυγκρότησή της. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή από τους χρήστες των κοινωνιομετρικών δεδομένων. Θα πρέπει να λάβουν υπόψη ότι αυτά αποτυπώνουν την εικόνα της ομάδας σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

3.5 Ένταξη στην ομάδα

Καθοριστικός παράγοντας για τη συνεκτικότητα της ομάδας είναι η δυνατότητα ένταξης και προσαρμογής των μελών της. Η ένταξη και ενσωμάτωση του ατόμου στην ομάδα δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση. Πολλές φορές η υπόσταση του απειλείται ή νομίζει ότι απειλείται. Τότε θέτει σε λειτουργία μηχανισμούς άμυνας της προσωπικότητάς του.

Οι άμυντικοί μηχανισμοί,⁶⁷ που συνήθως χρησιμοποιεί το άτομο, όταν η ένταξή του στην ομάδα παρουσιάζει προβλήματα, είναι:

1. Ο μηχανισμός της αναπλήρωσης. Όταν το άτομο βρίσκεται σε μειονεκτική θέση και δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις επιδιώξεις του, προσπαθεί να διορθώσει την αποτυχία ή την αδυναμία του αναπτύσσοντας δραστηριότητα σε ένα άλλο πεδίο, που πιστεύει ότι μπορεί να επιτύχει.
2. Ο μηχανισμός της φυγής. Τα άτομα που δεν μπορούν ή νομίζουν ότι δεν μπορούν να συμβαδίζουν με τις ικανότητες των άλλων μελών της ομάδας χρησιμοποιούν τη φυγή, δηλαδή προσπαθούν να αποφύγουν την κατάσταση που έθεσε σε αμφισβήτηση τις ικανότητές τους. Ο μηχανισμός της φυγής έχει δύο κατευθύνσεις. Στη μια κατεύθυνση το άτομο εγκαταλείπει την ομάδα και στην άλλη μένει σ' αυτή αλλά αποτραβιέται από τις δραστηριότητές της, δηλαδή η παρουσία του είναι τυπική.
3. Ο μηχανισμός της επίθεσης. Τα άτομα που χρησιμοποιούν αυτό το μηχανισμό εκδηλώνουν επιθετική συμπεριφορά, όταν αδυνατούν να επιτύχουν τους σκοπούς της ομάδας. Η επιθετική συμπεριφορά μπορεί να πάρει τη μορφή της ειρωνείας, της έκρηξης οργής, της αρνητικής στάσης, της μνησικακίας, της χειροδικίας.

⁶⁷ Περισσότερα για το θέμα βλ. ενδεικτικά: α) Νασιάκου Μ, 1982, τ.1, 125, β) Καλογήρου Κ, 2000, 111, γ) Τριανταφύλλου Τ, 1992, 50.

4. Ο μηχανισμός της προβολής. Τα άτομα που χρησιμοποιούν το μηχανισμό της προβολής αποφεύγουν την άσκηση αυτοκριτικής, για να μην πληγώσουν το «εγώ» τους. Προβάλλουν την αποτυχία τους σε κάποιο άλλο πρόσωπο ή σε κάποια κατάσταση και με αυτόν τον τρόπο βρίσκουν ευλογοφανή επιχειρήματα, για να δικαιολογήσουν την αποτυχία τους.

Η κινητοποίηση των αμυντικών μηχανισμών σε πολλές περιπτώσεις εκτονώνει το άγχος που προκαλούν οι διάφορες αποτυχίες, έστω παροδικά. Όμως η συχνή χρήση αυτών των μηχανισμών εμποδίζει το άτομο να χρησιμοποιήσει τη λογική, να αναλύσει τους παράγοντες της αποτυχίας και να αναζητήσει τρόπους αποτελεσματικής αντιμετώπισης των απαιτήσεων του περιβάλλοντος.

3.6 Λήψη των αποφάσεων

Οι αποφάσεις αποτελούν έκφραση της βούλησης ενός προσώπου ή ενός συλλογικού οργάνου και στηρίζονται στην ύπαρξη εξουσίας. Οι μορφές λήψης των αποφάσεων στην ιστορία των οργανώσεων ήταν οι εξής:⁶⁸

- Η παραδοσιακή μορφή. Σύμφωνα μ' αυτήν τη μορφή η λήψη των αποφάσεων στηρίζεται στις εμπνεύσεις της στιγμής, στη διαίσθηση, στην τύχη και τον αυτοσχεδιασμό.
- Η μιμητική μορφή. Σύμφωνα με τη μιμητική μορφή αυτός ή αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις μιμούνται παρόμοιες αποφάσεις άλλων προσώπων.
- Συστηματικές αποφάσεις. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με ορθολογικά κριτήρια και δε στηρίζονται στον αυτοσχεδιασμό ή τη μίμηση.
- Η επιστημονική προσέγγιση των αποφάσεων. Σύμφωνα μ' αυτήν την προσέγγιση για τη λήψη των αποφάσεων⁶⁹ εφαρμόζονται οι σύγχρονες επιστημονικές τεχνικές.

Η διαδικασία για τη λήψη των αποφάσεων μιας ομάδας περιλαμβάνει τις εξής φάσεις:

1. Προκαταρκτική μελέτη του προβλήματος. Μ' αυτήν τη φάση ασχολείται συνήθως ο συντονιστής της ομάδας, ο οποίος θα πρέπει να αποκτήσει πλήρη γνώση του προβλήματος, να καταρτίσει το σχέδιο παρουσίασής του, να καθορίσει το χρόνο και τον τόπο της επεξεργασίας του θέματος, να φροντίσει για την έγκαιρη ειδοποίηση των μελών της ομάδας και να λάβει τα αναγκαία μέτρα, ώστε να διασφαλιστούν οι

⁶⁸ Βλ. Χολέβας Γ, 1995, 119.

⁶⁹ Βλ Allison G, 2003, 181. Περισσότερα για τη λήψη των αποφάσεων βλ. Δημητρόπουλος Σ, 2003.

ευνοϊκές φυσικές συνθήκες στο χώρο πραγματοποίησης της συνάντησης.

2. Παρουσίαση του προβλήματος. Ο συντονιστής σ' αυτήν τη φάση είναι ανάγκη να παρουσιάσει με σαφήνεια και ακρίβεια το προς συζήτηση πρόβλημα δίχως όμως να διαγράφει τη λύση του. Επίσης είναι ανάγκη να διεγείρει το ενδιαφέρον όλων των μελών της ομάδας, να επιζητεί τη συνεργασία τους, να είναι σύντομος κατά την παρουσίαση, επιμένοντας στην ουσία και όχι στις λεπτομέρειες του προβλήματος.
3. Ανάλυση του προβλήματος. Στη φάση της ανάλυσης γίνεται διεξοδική συζήτηση του προβλήματος και αναζητείται η επίλυσή του. Για την αποτελεσματική πορεία αυτής της φάσης είναι ανάγκη ο συντονιστής: α) να ενθαρρύνει και όχι να καταπνίγει τις διαφορετικές απόψεις, β) να παροτρύνει τους σιωπηλούς και να περιορίζει τους μονοπωλητές της συζήτησης, γ) να μην προβαίνει σε άμεσες αξιολογικές κρίσεις, δ) να διατηρεί τη συζήτηση μέσα στα πλαίσια του θέματος, ε) να φροντίζει για την καταγραφή όλων των ιδεών (τήρηση πρακτικών) και στ) να ανακεφαλαιώνει τις προτεινόμενες λύσεις.
4. Λύση του προβλήματος. Στην τελευταία φάση αξιολογούνται οι διάφορες λύσεις που είχαν προταθεί. Αν οι προτεινόμενες λύσεις είναι πολλές, τότε η ομάδα καλείται να αποφασίσει για τη λύση που θα υιοθετηθεί. Καλό είναι η απόφαση να λαμβάνεται ομόφωνα – όσο αυτό είναι δυνατό – για να μη διασπάται η ομάδα σε πλειοψηφία και μειοψηφία. Όμως η πίεση για ομοφωνία και συναίνεση μπορεί να απειλήσει την κρίση των μελών της ομάδας με κίνδυνο την εμφάνιση του φαινομένου της ομαδικής σκέψης «groupthing».⁷⁰ Σύμφωνα μ' αυτό η ομάδα κατά την ώρα της απόφασης δε λαμβάνει υπόψη τα δεδομένα του προβλήματος με πιθανή συνέπεια η απόφαση να είναι εσφαλμένη. Για την αντιμετώπιση του φαινομένου της ομαδικής σκέψης και τον περιορισμό του κινδύνου εσφαλμένων αποφάσεων προτείνονται τα εξής: ενθάρρυνση των μελών για κριτική αξιολόγηση της κάθε πρότασης, τήρηση ουδέτερης στάσης στην αρχή της διαδικασίας από τα ηγετικά στελέχη, ανάθεση του ρόλου «του δικηγόρου του διαβόλου» σε κάποια μέλη της ομάδας, χρήση προσώπων εκτός ομάδας για αξιολόγηση των προτάσεων και επανεξέταση της απόφασης πριν την υλοποίησή της. Μετά τη λήψη της απόφασης καταστρώνεται το σχέδιο δράσης, το οποίο συνήθως απαντά στα εξής

⁷⁰ Ως χαρακτηριστικά παραδείγματα του φαινομένου «groupthing» αναφέρονται η απόφαση της κυβέρνησης των Η.Π.Α για απόβαση στον κόλπο των Χοίρων στην Κούβα (1961) και η απόφαση για κλιμάκωση του πολέμου στο Βιετνάμ (1965). Βλ. Janis J, 1982.

ερωτήματα: α) τι πρέπει να γίνει, β) ποιοι θα το υλοποιήσουν, γ) πότε θα γίνει, δ) πού θα γίνει, ε) πώς θα γίνει και στ) ποιοι θα ασκήσουν τον έλεγχο.

5. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της απόφασης. Στη φάση της αξιολόγησης ελέγχεται το αποτέλεσμα της προτεινόμενης λύσης. Αν κατά την αξιολόγηση τα αποτελέσματα δεν κριθούν ικανοποιητικά, τότε επαναλαμβάνεται η διαδικασία προς αναζήτηση πιο αποτελεσματικών λύσεων. Αυτό που κάνει τη διαφορά μιας επιτυχημένης οργάνωσης από τους ανταγωνιστές της, δεν είναι η απόφαση, δηλαδή το «τι θα γίνει», αλλά το «πώς θα γίνει», δηλαδή η αποτελεσματική υλοποίησή της.⁷¹

Η μέθοδος που περιγράψαμε πιο πάνω καλείται συμμετοχική ή δημοκρατική. Τα πλεονεκτήματα της σε σχέση με άλλες μεθόδους είναι ότι συμβάλλει: α) στην ενεργοποίηση της συμμετοχής όλων των μελών της ομάδας, β) στην ανάπτυξη ομαλών διαπροσωπικών σχέσεων, γ) στην προαγωγή των δημιουργικών ικανοτήτων του ατόμου, δ) στην άσκηση της ανάληψης ευθυνών, ε) στην ανάπτυξη του αισθήματος της ασφάλειας, στ) στην ικανοποίηση του δικαιώματος της ελευθερίας του λόγου, ζ) στον περιορισμό των συγκρούσεων και η) στην καλλιέργεια της αυτοπειθαρχίας.

⁷¹ Μπουραντάς Δ, 2005, 52.