

ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



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



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
AGRICULTURAL UNIVERSITY OF ATHENS

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και της δυναμικής των ομάδων. Μια μελέτη σε έναν Ελληνικό δημόσιο οργανισμό.

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΚΑΠΙΝΙΑΡΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΑΡ.ΜΗΤΡΩΟΥ: 7344012200004

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΜΑΓΚΟΥΤΑΣ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2024

ΔΗΛΩΣΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία και τα συμπεράσματά της, σε οποιαδήποτε μορφή, αποτελούν συνιδιοκτησία των Τμημάτων ΔΕΟ του ΕΚΠΑ και ΔΙΓΕΣΕ του ΓΠΑ και της φοιτήτριας. Οι προαναφερόμενοι διατηρούν το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής (τμηματικά ή συνολικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να αναφέρεται ο τίτλος, η συγγραφέας, ο επιβλέπων και τα συνεργαζόμενα Τμήματα.

Η έγκριση της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας από τα συνεργαζόμενα Τμήματα δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων της συγγραφέως εκ μέρους των Τμημάτων.

Η υπογεγραμμένη Βασιλική Καπινιάρη του Γεωργίου δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία είναι εξ' ολοκλήρου δικό μου έργο και συγγράφηκε ειδικά για τις απαιτήσεις του ΔΠΜΣ των Τμημάτων ΔΕΟ του ΕΚΠΑ και ΔΙΓΕΣΕ του ΓΠΑ με τίτλο "Τεχνοοικονομικά Συστήματα Διοίκησης".

Δηλώνω υπεύθυνα ότι κατά τη συγγραφή ακολούθησα την πρέπουσα ακαδημαϊκή δεοντολογία αποφυγής λογοκλοπής και έχω αποφύγει οποιαδήποτε ενέργεια που συνιστά παράπτωμα λογοκλοπής.

ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΚΑΠΙΝΙΑΡΗ

19/9/2024

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	8
1.1 Ορισμός.....	8
1.2 Τυπολογίες ομάδων.....	10
1.3 Δημιουργία ομάδων εργασίας.....	12
1.4 Χαρακτηριστικά των ομάδων εργασίας.....	14
1.5 Δυναμική των ομάδων.....	15
1.6 Ενδυνάμωση ομάδων	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	
2.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	20
2.2 Συλλογή δεδομένων	20
2.3 Συμμετέχοντες.....	21
2.4 Διαδικασία.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	30
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	35
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	37
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	41

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η επιτυχία και η αποτυχία στους οργανισμούς εξαρτώνται όχι μόνο από τις ατομικές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες αλλά και από την ποιότητα της αλληλεπίδρασης και της επικοινωνίας εντός και μεταξύ των οργανωσιακών ομάδων. Εξαιτίας ακριβώς των πλεονεκτημάτων που έχουν οι ομάδες για τους οργανισμούς σήμερα, είναι ενδιαφέρον να εξεταστεί η διαχείρισή τους, ώστε να προσδιοριστεί το επίπεδο αποτελεσματικότητάς τους και να προταθούν τρόπου βελτίωσης της λειτουργίας τους και της δυναμικής τους. Αυτό είναι ακόμα πιο ενδιαφέρον στην περίπτωση των δημοσίων οργανισμών, δεδομένων των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστεί η διαχείριση των ομάδων εργασίας στην περίπτωση δημοσίων οργανισμών και δήμων στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στην Αθήνα. Οι επί μέρους στόχοι της εργασίας είναι: α) να προσδιοριστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο διαμόρφωσης και λειτουργίας των ομάδων στον χώρο εργασίας, β) να προσδιοριστεί η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των ομάδων στον χώρο εργασίας, γ) να διερευνηθούν οι πρακτικές ενδυνάμωσης των ομάδων στον χώρο εργασίας. Για την εκπόνηση της έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος με ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώθηκε από 137 εργαζόμενους σε δήμους και δημοσίους οργανισμούς στην Αθήνα. Διαπιστώνεται πως δεν υπάρχουν συγκεκριμένες ομάδες εργασίας στους δήμους και τους οργανισμούς που εξετάστηκαν. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Επίσης, παράγοντες που έχουν αναφερθεί από τη διεθνή βιβλιογραφία ως σημαντικοί στη διαμόρφωση των ομάδων στους οργανισμούς, καθώς και οι πρακτικές ενδυνάμωσης των ομάδων σημείωσαν εξαιρετικά χαμηλά σκορ στην παρούσα εργασία. Συνολικά, στους δήμους και στους οργανισμούς των οποίων οι εργαζόμενοι συμμετείχαν σε αυτήν την έρευνα διαπιστώθηκε πως δεν αξιοποιούνται οι ομάδες και πως οι παράγοντες εκείνοι που χαρακτηρίζουν την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων, καθώς και οι πρακτικές ενδυνάμωσης των ομάδων, σχεδόν απουσιάζουν. Προκειμένου οι υπηρεσίες του δημοσίου τομέα να καταστούν ανταγωνιστικοί μέσα από την αυξημένη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των μελών τους, να εκσυγχρονιστούν και να απαγκιστρωθούν από το γραφειοκρατικό πρότυπο διοίκησης, θα πρέπει να αξιοποιήσουν τη

δυναμική των ομάδων και τα πλεονεκτήματα που οι ομάδες μπορούν να παρέχουν σε έναν οργανισμό.

ABSTRACT

Success and failure in organizations depend not only on individual knowledge, skills and abilities but also on the quality of interaction and communication within and between organizational teams. Because of the advantages that teams have for organizations today, it is interesting to examine their management in order to determine their level of effectiveness and suggest ways to improve their functioning and dynamics. This is even more interesting in the case of public organizations, given their particular characteristics. The purpose of this study is to examine the management of teams in the case of public organizations and municipalities in Greece, specifically in Athens. The research objectives are: a) to determine the factors that influence the way groups are formed and function in the workplace; b) to determine the effectiveness of the functioning of groups in the workplace; c) to investigate the practices of group empowerment in the workplace. In order to conduct this research, the quantitative method was chosen using a questionnaire for data collection, which was completed by 137 employees in municipalities and public organizations in Athens. It is found that there are no specific working groups in the municipalities and organizations examined. This may be due to the way public sector organizations are organized and administered in Greece. In addition, factors that have been reported by the international literature as important in the formation of groups in organizations, as well as the practices of group empowerment received extremely low scores in this study. Overall, it was found that the teams are not utilized in the municipalities and organizations whose employees participated in this research, and that the factors that characterize the smooth and effective functioning of the teams, as well as the practices of empowering the teams, are almost absent. In order for public sector services to become competitive through the increased efficiency and productivity of their members, to modernize and to unhook from

the bureaucratic model of management, they should harness the dynamics of groups and the advantages that teams can provide to a organization.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιτυχία και η αποτυχία στους οργανισμούς εξαρτώνται όχι μόνο από τις ατομικές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες αλλά και από την ποιότητα της αλληλεπίδρασης και της επικοινωνίας εντός και μεταξύ των οργανωσιακών ομάδων. Οι ομαδικές διαδικασίες είναι συνυφασμένες με πολλές παραμέτρους σε ατομικό επίπεδο (π.χ. κίνητρο και δέσμευση) και οργανωσιακό επίπεδο (π.χ. συγχωνεύσεις και εξαγορές και πρόληψη σφαλμάτων). Συνεπώς, οι ομαδικές διαδικασίες έχουν μεγάλη σημασία για την οργανωτική λειτουργία (Braun et al., 2015). Λόγω του σημερινού αυξημένου ανταγωνισμού, οι οργανισμοί αναγνωρίζουν τη σημασία της ομαδικής εργασίας περισσότερο από ποτέ (Ozigbo, Maryam & Donatus, 2020).

Μια ομάδα είναι ένα σύνολο τουλάχιστον δύο ατόμων που ενώνονται για συγκεκριμένο λόγο, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, επηρεάζουν το ένα το άλλο και εξαρτώνται το ένα από το άλλο (Khushk et al., 2022). Οι ομάδες προβλέπουν τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τη γενική απόδοση του οργανισμού (Foss & Saebi, 2018; Tan, 2019). Οι οργανισμοί επενδύουν στο σχηματισμό ομάδων, καθώς με τον τρόπο αυτόν ενσωματώνουν και διοχετεύουν τη σιωπηρή και ρητή τεχνογνωσία των μελών τους για να ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα (Ozigbo et al., 2020; Khushk et al., 2022), οδηγώντας στη βιώσιμη οργανωσιακή ανάπτυξη (Masanja & Chambi, 2020).

Επίσης, οι ομάδες εργασίας μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των μελών τους. Αυτό είναι ένα από τα βασικά στοιχεία για την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και βελτίωσης της διαδικασίας είναι μεγαλύτερη σε ομάδες, ενώ παράλληλα μπορούν να αναπτυχθούν θετικές στάσεις και συμπεριφορές (π.χ. παροχή βοήθειας, παροχή συνοχής μεταξύ των ατόμων, υποστήριξη για την ηγεσία, διευκόλυνση της αλληλεπίδρασης) (Kidwell & Valentine, 2009; Choi, 2009; Klep, Wisse & Van Der Flier, 2011). Στην περίπτωση αυτή επηρεάζεται θετικά η εργασιακή ικανοποίηση και η απόδοση των εργαζομένων (Kidwell & Valentine, 2009).

Παρομοίως και άλλοι μελετητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα πως η δημιουργία ομάδων στους οργανισμούς επιφέρει τα εξής πλεονεκτήματα (Choi, 2009; Goette, Huffman & Meier, 2012; Gençer, 2019; Ozigbo et al., 2020;): ανάπτυξη της δημιουργικότητας, δημιουργία καναλιών επικοινωνίας, υψηλό επίπεδο ευημερίας των εργαζομένων, παροχή αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων, μείωση των προβλημάτων ιδιαίτερα σε οργανισμούς μεγάλης κλίμακας, εργασιακή ικανοποίηση και σταθερότητα.

Εξαιτίας ακριβώς των πλεονεκτημάτων που έχουν οι ομάδες για τους οργανισμούς σήμερα, είναι ενδιαφέρον να εξεταστεί η διαχείρισή τους, ώστε να προσδιοριστεί το επίπεδο αποτελεσματικότητάς τους και να προταθούν τρόπου βελτίωσης της λειτουργίας τους και της δυναμικής τους. Αυτό είναι ακόμα πιο ενδιαφέρον στην περίπτωση των δημοσίων οργανισμών, δεδομένων των εξής: ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από ένα γραφειοκρατικό πρότυπο που δεν ευνοεί τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, θα πρέπει να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, αλλά ταυτόχρονα διέπεται και από μετασχηματισμούς προς την κατεύθυνση της ευελιξίας και της υιοθέτησης τρόπων οργάνωσης και λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα.

Άλλωστε, σύμφωνα με τους Benevene, Cortini και Callea (2011) διάφοροι παράγοντες μπορεί να προάγουν (ή να θέτουν σε κίνδυνο) την απόδοση της ομάδας: σχεδιασμός ομάδας (σύνθεση της ομάδας ως προς το μέγεθος και την τεχνογνωσία των μελών, ρόλος και καθήκοντα που εκτελούνται από καθένα από αυτά, χρόνος που ανατίθεται για την εκτέλεση των καθηκόντων της και την επίτευξη του στόχου της), σχεδιασμός εργασίας (οι εργασίες που ανατίθενται θα πρέπει να επιτυγχάνονται καλύτερα μέσω ομαδικής εργασίας παρά ατομικής εργασίας, σαφήνεια και σημασία των καθηκόντων και στόχων που έχουν ανατεθεί, ελευθερία των μελών της ομάδας να αποφασίζουν πώς να εκτελούν καλύτερα τα καθήκοντά τους), πλαίσιο (π.χ. εκπαίδευση και υποστήριξη, ενημέρωση, ανταμοιβή), αλληλεξάρτηση (αλληλεπίδραση αποτελεσμάτων και καθηκόντων μεταξύ της ομάδας, κοινή ευθύνη για τα τελικά αποτελέσματα, αναστοχασμός, ευθυγράμμιση), συνέργεια ομάδας (διαχείριση συγκρούσεων, συνοχή ομάδας) και ηγεσία (κοινή ηγεσία, συντονισμός, χαρακτηριστικά προσωπικότητας του ηγέτη).

Στη βάση αυτή, επομένως, οι οργανισμοί για να επιτύχουν την καλύτερη απόδοσή τους θα πρέπει επομένως να παρακολουθούν και να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των ομάδων, προκειμένου να είναι σε θέση να παρέχουν έγκαιρη και αποτελεσματική ανατροφοδότηση για τη βελτίωση των αδύνατων σημείων ώστε να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα των ομάδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1.1 Ορισμός

Οι ομάδες ορίζονται ως ένας αριθμός ατόμων που προσανατολίζονται προς τους ίδιους ή παρόμοιους στόχους και που αλληλεπιδρούν και επικοινωνούν για να επιτύχουν αυτούς τους στόχους (Braun et al., 2015; Gençer, 2019). Μια ομάδα είναι ένας μικρός αριθμός ανθρώπων με συμπληρωματικές δεξιότητες που είναι αφοσιωμένοι σε έναν κοινό σκοπό, στόχους απόδοσης και προσέγγιση για την οποία θεωρούν τους εαυτούς τους αμοιβαία υπεύθυνους. Συνηθέστερα, οι ομάδες αντιμετωπίζονται ως ένα σύστημα τριών σταδίων όπου χρησιμοποιούν πόρους (εισαγωγή), διατηρούν εσωτερικές διεργασίες (διακίνηση) και παράγουν συγκεκριμένα προϊόντα (εκροή). Υποθέτοντας αυτό το μοντέλο, οι απαραίτητες προηγούμενες συνθήκες (input) μαζί με τις διαδικασίες (throughput) της συντήρησης των ομάδων ορίζουν τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων. Η ανάλυση των προηγούμενων συνθηκών και των διαδικασιών της ομάδας συχνά υπογραμμίζει ζητήματα για την ανάπτυξη και την εκπαίδευση της ομάδας. Αντίθετα, τα αποτελέσματα (output) χρησιμοποιούνται γενικά για να κρίνουν ή να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Mickan & Rodger, 2000). Για τους Ozigbo et al. (2020) μια ομάδα είναι ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες που είναι αφοσιωμένοι σε έναν κοινό σκοπό, ένα σύνολο στόχων απόδοσης και μια προσέγγιση για την οποία θεωρούν τους εαυτούς τους αμοιβαία υπεύθυνους.

Οι Bishop et al. (2014) παρέχουν ορισμένους ορισμούς για την έννοια της ομάδας ως εξής: α) ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες που είναι αφοσιωμένοι σε έναν κοινό σκοπό και στόχους απόδοσης για τους οποίους θεωρούν τους εαυτούς τους αμοιβαία υπεύθυνους, β) ένα σύνολο ατόμων όπου οι ατομικές προσπάθειες καταλήγουν σε απόδοση που είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα αυτών των μεμονωμένων μερών, γ) δύο ή

περισσότερα άτομα με διαφορετικά καθήκοντα που εργάζονται μαζί προσαρμοστικά για την επίτευξη καθορισμένων και κοινών στόχων, δ) μία συλλογικότητα ατόμων που είναι αλληλεξαρτώμενα στα καθήκοντά τους, που μοιράζονται την ευθύνη για τα αποτελέσματα, που βλέπουν τον εαυτό τους και τους βλέπουν οι άλλοι ως μια άθικτη κοινωνική οντότητα ενσωματωμένη σε ένα ή περισσότερα μεγαλύτερα κοινωνικά συστήματα (για παράδειγμα, επιχειρηματική μονάδα ή εταιρεία) και που διαχειρίζεται τις σχέσεις τους πέρα από τα οργανωτικά όρια.

Συνολικά, οι ομάδες αποτελούν πολύπλοκα συστήματα που διαμορφώνονται ένα μικρό αριθμό ατόμων, τα οποία χρησιμοποιούν πόρους και επικοινωνία εντός αυτών, βασίζονται στο κατάλληλο μείγμα εμπειρίας, ικανοτήτων και γνώσεων για τη διεκπεραίωση μίας συγκεκριμένης δραστηριότητας, είναι δεσμευμένα σε ένα σκοπό που έχει νόημα, και παράγουν συγκεκριμένα αποτελέσματα, δηλαδή επίτευξη των στόχων που έχουν, για τους οποίους είναι συλλογικά υπεύθυνα τα μέλη της ομάδας.

Επίσης, όλες οι ομάδες μοιράζονται τουλάχιστον τρεις δομικές αρχές: κανόνες και αξίες, έναν ορισμένο βαθμό συνοχής και διαφοροποίηση ρόλων (Braun et al., 2015; Gençer, 2019). Τα στοιχεία αυτά είναι σημαντικά για την απόδοση της ομάδας και την εμφάνιση θετικών συμπεριφορών. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Yee και Dyne (2015) η συμπεριφορά βοήθειας είναι υψηλότερη σε ομάδες στις οποίες η συνοχή μεταξύ των μελών είναι ισχυρή, η σύγχυση ρόλων και εργασιών είναι χαμηλή και υπάρχουν ισχυροί θεσμικοί κανόνες.

α) Κανόνες και αξίες: Οι νόρμες μπορούν να οριστούν ως οι κοινές προσδοκίες των μελών της ομάδας σχετικά με το πώς να ενεργήσουν σε ορισμένες καταστάσεις. Οι αξίες περιλαμβάνουν ένα σύνολο κοινών πεποιθήσεων, που αντιπροσωπεύουν τα ηθικά ιδανικά της ομάδας, όπως η διαπροσωπική δικαιοσύνη και διαφάνεια. Τόσο οι νόρμες όσο και οι αξίες καθοδηγούν τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας, καθιστούν τη συμπεριφορά τους πιο προβλέψιμη και έτσι βοηθούν στην αποσαφήνιση των κοινωνικών σχέσεων.

β) Βαθμός συνοχής: Όταν η ομαδική συμμετοχή είναι ιδιαίτερα ελκυστική - επειδή τα άτομα υποθέτουν ότι η επίτευξη του στόχου και η ικανοποίηση της ανάγκης είναι πιο πιθανό στην ομάδα παρά μεμονωμένα - τα μέλη της ομάδας παρακινούνται να διατηρήσουν

την επαφή τους με την ομάδα. Το άθροισμα όλων των δυνάμεων που αυξάνουν την ελκυστικότητα της ομάδας ονομάζεται συνοχή.

γ) Ρόλος και Κατάσταση: Η διαφοροποίηση ρόλων στις ομάδες είναι η κοινωνικο-ψυχολογική βάση για την ομαδική εργασία. Οι ρόλοι ορίζονται ως οι προσδοκίες των μελών της ομάδας σχετικά με την κατάλληλη συμπεριφορά σε μια συγκεκριμένη θέση. Η συμπεριφορά σύμφωνα με το ρόλο επικυρώνεται θετικά, ενώ η απόκλιση ρόλου επικυρώνεται αρνητικά. Κατάσταση σημαίνει ότι τα μέλη της ομάδας διαφέρουν ως προς την ιεραρχία κύρους, δύναμης, επιρροής και προνομίων. Τα μέλη της ομάδας υψηλού επιπέδου σε σύγκριση με τα μέλη της ομάδας χαμηλής θέσης αντιμετωπίζουν λιγότερους περιορισμούς όταν επιχειρούν να αποκλίνουν από τα πρότυπα της ομάδας.

1.2 Τυπολογίες ομάδων

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί πως δεν υπάρχει μία συγκεκριμένη τυπολογία των ομάδων (Ozigbo et al., 2020). Σε μία πιο γενική κατηγοριοποίηση, οι Forsyth και Burnette (2010) αναφέρουν τέσσερις τύπους ομάδων: α) Πρωτογενείς ομάδες (Μικρές σε μέγεθος, μέτριας διάρκειας και διαπερατότητας, αλλά χαρακτηρίζονται από σημαντικά επίπεδα αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών, που τις θεωρούν πολύ σημαντικές), β) Κοινωνικές ομάδες (Ομάδες σε δημόσιους χώρους, όπως περιβάλλοντα εργασίας και ομάδες εστιασμένες στον στόχο σε μια ποικιλία καταστάσεων μη απασχόλησης), γ) Ενώσεις (συγκροτήσεις ατόμων που σχηματίστηκαν αυθόρμητα, μερικές διαρκούν μόνο για σύντομο χρονικό διάστημα και έχουν διαπερατά όρια, ενώ άλλες χαρακτηρίζονται από πολύ αδύναμες σχέσεις μεταξύ των μελών ή πολύ περιορισμένες αλληλεπίδραση μεταξύ τους), δ) Κατηγορίες (συγκροτήσεις ατόμων που είναι παρόμοια μεταξύ τους ως προς το φύλο, την εθνικότητα, τη θρησκεία και την εθνικότητα).

Με βάση τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη κατανέμουν τον χρόνο τους, οι ομάδες μπορούν να είναι πλήρους ή μερικής απασχόλησης. Οι ομάδες μπορεί να είναι μόνιμες ή προσωρινές. Από λειτουργική άποψη, οι ομάδες μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις τύπους (Cohen & Bailey, 1997): α) Οι ομάδες που προτείνουν πράγματα περιλαμβάνουν ομάδες εργασίας, ομάδες έργου και ομάδες ελέγχου, ποιότητας ή ασφάλειας που καλούνται να μελετήσουν και να λύσουν συγκεκριμένα προβλήματα, β) Οι ομάδες που φτιάχνουν ή κάνουν πράγματα

περιλαμβάνουν άτομα στην ή κοντά στην πρώτη γραμμή που είναι υπεύθυνα για τη βασική παραγωγή, ανάπτυξη, λειτουργίες, μάρκετινγκ, υπηρεσίες πωλήσεων και άλλες δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας μιας επιχείρησης, γ) Οι ομάδες που διαχειρίζονται πράγματα περιλαμβάνουν διευθυντικά στελέχη από την κορυφή της επιχείρησης έως και το τμήμα ή το λειτουργικό επίπεδο. Έχουν εντοπιστεί και άλλες τυπολογίες ομάδων, μερικές από τις οποίες επικαλύπτονται ως προς τις διαστάσεις τους.

Μια άλλη ταξινόμηση των ομάδων περιλαμβάνει ομάδες εργασίας, παράλληλες ομάδες, ομάδες έργου και ομάδες διαχείρισης (Cohen & Bailey, 1997): α) Ομάδες εργασίας: Μονάδες συνεχούς εργασίας που είναι υπεύθυνες για την παραγωγή αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών, όπου οι συνεισφορές των μελών είναι συνήθως σταθερές, καλά καθορισμένες και συνήθως πλήρους απασχόλησης, β) Παράλληλες ομάδες: Ομάδες που συγκεντρώνουν άτομα από διαφορετικές μονάδες εργασίας ή θέσεις εργασίας για να εκτελέσουν λειτουργίες που ο κανονικός οργανισμός δεν είναι καλά εξοπλισμένος να εκτελέσει, όπως ομάδες ασφαλείας ή ομάδες βελτίωσης ποιότητας, γ) Ομάδες έργου: Ομάδες που παράγουν εφάπαξ αποτελέσματα, όπως ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που θα διατεθεί στην αγορά από την εταιρεία, ένα νέο σύστημα πληροφοριών ή μια νέα μονάδα, δ) Ομάδες διαχείρισης: Ομάδες που συντονίζουν και παρέχουν κατεύθυνση στις υπομονάδες υπό τη δικαιοδοσία τους, ενσωματώνοντας πλευρικά αλληλοεξαρτώμενες υπομονάδες σε βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες.

Ένα άλλο σύστημα ταξινόμησης περιλαμβάνει ομάδες επίλυσης προβλημάτων, αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες και διαλειτουργικές ομάδες (Bishop et al., 2014): α) Ομάδες επίλυσης προβλημάτων: Τα μέλη μοιράζονται ιδέες ή προσφέρουν προτάσεις για το πώς μπορούν να βελτιωθούν οι διαδικασίες και οι μέθοδοι εργασίας. Ωστόσο, σπάνια δίνεται σε αυτές τις ομάδες η εξουσία να εφαρμόσουν μονομερώς οποιαδήποτε από τις προτεινόμενες ενέργειές τους, β) Αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εργασίας: Ομάδες εργαζομένων που αναλαμβάνουν τις ευθύνες του συλλογικού προγραμματισμού και προγραμματισμού της εργασίας, του ελέγχου του ρυθμού της εργασίας, της λήψης επιχειρησιακών αποφάσεων και της ανάληψης δράσης σε προβλήματα. Οι πλήρως αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εργασίας επιλέγουν ακόμη και τα δικά τους μέλη και έχουν τα μέλη να αξιολογούν το ένα την απόδοση του άλλου, γ) Διαλειτουργικές ομάδες: Ομάδες που αποτελούνται από υπαλλήλους

περίπου του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου αλλά από διαφορετικούς τομείς εργασίας, οι οποίοι συγκεντρώνονται για να ολοκληρώσουν μια συγκεκριμένη εργασία.

Οι ομάδες μπορούν επίσης να ταξινομηθούν με βάση τον βαθμό αυτονομίας τους (από χαμηλό σε υψηλό) στους ακόλουθους πέντε τύπους ομάδων (Banker et al., 1996): α) Παραδοσιακές ομάδες εργασίας: Οι εργαζόμενοι εκτελούν βασικές παραγωγικές δραστηριότητες αλλά δεν έχουν καμία ευθύνη διαχείρισης ή έλεγχο, β) Κύκλοι ποιότητας: Τα μέλη εγγράφονται εθελοντικά χωρίς οικονομικές ανταμοιβές. Η ομάδα έχει την ευθύνη να κάνει προτάσεις αλλά δεν έχει την εξουσία να λαμβάνει και να εφαρμόζει αποφάσεις. Ο τομέας επίλυσης προβλημάτων περιορίζεται σε ζητήματα που σχετίζονται με την ποιότητα και την παραγωγικότητα και τη μείωση του κόστους, γ) Ημιαυτόνομες ομάδες εργασίας: Οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται και εκτελούν σημαντικές παραγωγικές δραστηριότητες, δ) Ομάδες αυτοδιαχείρισης (ή αυτόνομες ομάδες εργασίας): Τα μέλη έχουν τον έλεγχο της διαχείρισης και της εκτέλεσης ενός ολόκληρου συνόλου εργασιών - από την απόκτηση πρώτων υλών μέσω της διαδικασίας μετασχηματισμού έως την αποστολή, συμπεριλαμβανομένων όλων των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων, όπως ο ποιοτικός έλεγχος και συντήρηση, που απαιτείται για την παραγωγή ενός προσδιορισμένου προϊόντος. Το προϊόν θα μπορούσε να είναι ένα καθορισμένο μέρος μιας παραγωγικής διαδικασίας καθώς και μια ολοκληρωμένη διαδικασία, ε) Ομάδες αυτοσχεδιασμού: Αυτές έχουν όλα τα χαρακτηριστικά των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων. Επιπλέον, έχουν τον έλεγχο του σχεδιασμού των ομάδων τους και αποφασίζουν θέματα όπως ποιες εργασίες πρέπει να γίνουν και ποιοι πρέπει να ανήκουν στις ομάδες.

1.3 Δημιουργία ομάδων εργασίας

Η δημιουργία ανάπτυξης μίας ομάδας εργασίας διέρχεται από ορισμένα στάδια, με τις αντίστοιχες διεργασίες, που έχουν ως κάτωθι (Tuckman, 1965; Nazzaro & Strazzabosco, 2009; Farohunda, 2013; Braun et al., 2015):

1) Σχηματισμός: σε αυτό το στάδιο σχηματίζεται η ομάδα, με κύρια χαρακτηριστικά το άγχος των μελών για τον τρόπο λειτουργίας και την αποτελεσματικότητα της ομάδας, καθώς και την εξάρτησή τους από τον ηγέτη. Οι κύριες διεργασίες αυτού του σταδίου είναι η γνωριμία των μελών της ομάδας, ο προσδιορισμός σκοπού και προσανατολισμού της

ομάδας, η εκμάθηση του τρόπου λειτουργίας της ομάδας, ο προσδιορισμός της θέσης κάθε μέλους εντός της ομάδας. Σε αυτό το στάδιο τα άτομα προσπαθούν να βρουν το στόχο τους και τον προσανατολισμό τους, μέσα από τη διερεύνηση των προσδοκιών των μελών της ομάδας.

2) Καταιγισμός-Σύγκρουση: το συγκεκριμένο στάδιο χαρακτηρίζεται από συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και μεταξύ των μελών και του ηγέτη. Τα άτομα προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τα θέματα που ανακύπτουν, όπως για παράδειγμα σε σχέση με τις αρμοδιότητες, τους ρόλους και τα καθήκοντα που έχουν, αλλά και σχέσεις εξουσίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Πιο αναλυτικά, ο ρόλος του ηγέτη ενδεχομένως να αμφισβητείται, ενώ συγκεκριμένοι ρόλοι που αναδύονται εντός της ομάδας ενδεχομένως να οδηγούν σε περαιτέρω εντάσεις και συγκρούσεις. Η απουσία στόχου, ή ακόμα και η έλλειψη σαφήνειας ως προς τους ρόλους, η μη αξιοποίηση των δεξιοτήτων του κάθε μέλους, η μη αποτελεσματική επικοινωνία, μπορεί να επιδεινώσει τα αρνητικά συναισθήματα. Αρνητικό επίσης αντίκτυπο στη λειτουργία της ομάδας μπορεί να έχει και η μη αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων

3) Νορμοθέτηση (ρύθμιση): σε αυτό το στάδιο τα μέλη της ομάδας έχουν γνωριστεί μεταξύ τους και αναπτύσσουν δεσμούς εμπιστοσύνης, μοιράζονται τις εμπειρίες, τα συναισθήματα και τις απόψεις τους, μέσα στο πλαίσιο λειτουργίας και κανόνων που έχουν τεθεί. Συνεπώς, η ομάδα διέπεται από μία συνοχή, σε αντίθεση με τις συγκρούσεις που χαρακτήριζαν το προηγούμενο στάδιο. Μία βασική διεργασία αυτού του σταδίου σχετίζεται με τους κανόνες που επαναπροσδιορίζονται μεταξύ των μελών της ομάδας. Πιο συγκεκριμένα, κάποιοι κανόνες λειτουργίας που είχαν τεθεί από την αρχή ενδέχεται να μη χρειάζονται, σε αντίθεση με άλλους που θα πρέπει να υιοθετηθούν για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας.

4) Δράση: στο στάδιο αυτό τα μέλη της ομάδας (συν-)εργάζονται προκειμένου να επιτύχουν τους προσωπικούς και συλλογικούς τους στόχους. Σημαντική διεργασία που επίσης λαμβάνει χώρα είναι η επίλυση των συγκρούσεων για την ενίσχυση της συνοχής της ομάδας και την ενθάρρυνση της συνεργασίας, της δέσμευσης και της αποτελεσματικότητας αυτής.

5) Τερματισμός-Ολοκλήρωση: είναι το τελευταίο στάδιο, όπου λαμβάνει χώρα η απεξάρτηση από τον εκπαιδευτή, η ολοκλήρωση των ρόλων των μελών της ομάδας, η επίτευξη των στόχων, και εν τέλει ο αποχωρισμός των μελών από αυτή.

1.4 Χαρακτηριστικά των ομάδων εργασίας

Ένα βασικό χαρακτηριστικό μίας ομάδας εργασίας είναι η ανομοιογένεια των μελών αυτής (Bell, 2007; Moreland et al., 2013). Η συγκεκριμένη ανομοιογένεια δεν αφορά μόνο στα προσωπικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων (π.χ. ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, πολιτισμικό υπόβαθρο), στις διαφορετικές γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, αλλά και στους στόχους και τις προσδοκίες τους από τη συμμετοχή τους στην ομάδα. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι, τόσο η διαφορετικότητα όσο και οι συγκλίσεις μπορούν να συμβάλλουν στην καινοτομία και την επιτυχία της ομάδας, διαμέσου και της υποστήριξης από μέρους της ηγεσίας. Μάλιστα, τονίζεται ότι η συμμετοχική ηγεσία, έναντι της από πάνω προς τα κάτω προσέγγισης, αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό μίας επιτυχημένης ομάδας (Klug & Bagrow, 2016).

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό της ομάδας είναι η αλληλεξάρτηση των μελών της και οι συγκρούσεις που ανακύπτουν στη βάση της ανομοιογένειάς της. Τα μέλη της ομάδας λειτουργούν σε ένα περιορισμένο διαδραστικό πλαίσιο που εν μέρει δημιουργούν χάρη στις ιδιότητες, τις αλληλεπιδράσεις και τα χαρακτηριστικά τους. Οι κανονιστικές προσδοκίες σε επίπεδο ομάδας, οι κοινές αντιλήψεις και οι στόχοι που τίθενται προκύπτουν από μεμονωμένες αλληλεπιδράσεις. Οι δυναμικές διεργασίες ομάδας δημιουργούν εν μέρει δομή συμφραζομένων που περιορίζει τις επόμενες διαδικασίες της ομάδας. Έτσι, το ομαδικό πλαίσιο είναι ένα κοινό προϊόν επιρροών από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω (Kozlowski & Bell, 2003).

Επιπλέον, τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι από κοινού υπόλογα για τις ενέργειές τους και τα αποτελέσματα αυτών των ενεργειών. Οι ομάδες μοιράζονται στόχους απόδοσης. Τα άτομα σε μια ομάδα είναι αμοιβαία υπεύθυνα για τα τελικά αποτελέσματα. Η ομάδα συνδυάζει συμπληρωματικές δεξιότητες και ταλέντα για να παράγει ένα προϊόν που είναι πιο πολύτιμο από το άθροισμα των μεμονωμένων συνεισφορών. Αυτό μπορεί να δώσει ενέργεια και να παρακινήσει τα άτομα να αποδίδουν σε σταθερά υψηλά επίπεδα. Έτσι, μια

ομάδα συμβάλλει στην επιτυχία του ομαδικού έργου, και συνεπώς του οργανισμού λόγω της εξαιρετικής ομαδικής εργασίας και της ανιδιοτελούς συνεργασίας των μελών της, παρέχοντας τη δυνατότητα στα μέλη της να συνεργάζονται, να ενισχύουν τις ατομικές δεξιότητες και να παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση χωρίς καμία σύγκρουση μεταξύ των ατόμων (Ozigbo et al., 2020).

Οι Mickan και Rodger (2000) αναφέρουν πως τα χαρακτηριστικά μίας ομάδας είναι η αλληλεπίδραση τριών παραγόντων: της οργανωσιακής δομής, της ατομικής συνεισφοράς και της διαδικασίας της ομάδας. Η οργανωσιακή δομή σχετίζεται με τους εξής παράγοντες: σαφής σκοπός, κατάλληλη κουλτούρα, καθορισμένη εργασία, διακεκριμένοι ρόλοι, κατάλληλη ηγεσία, επαρκείς πόροι. Η ατομική συνεισφορά σχετίζεται με την ατομική γνώση, την εμπιστοσύνη, τη δέσμευση και την ευελιξία. Τέλος, η διαδικασία σχετίζεται με τη συνεργασία, την επικοινωνία, τη συνοχή, τη λήψη αποφάσεων, τη διαχείριση συγκρούσεων, τις κοινωνικές σχέσεις, αλλά και την παροχή ανατροφοδότησης.

Σύμφωνα με διάφορους μελετητές (Fapohunda, 2013; Eudy, 2018; Ozigbo et al., 2020; Masanja & Chambi, 2020), υπάρχουν τα εξής χαρακτηριστικά μίας αποτελεσματικής ομάδας: 1) ένας κοινός σκοπός που υιοθετείται από όλα τα μέλη της ομάδας, 2) εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας, 3) θέληση για την επίλυση προβλημάτων και τη διόρθωση λαθών, 4) συμπερίληψη και σεβασμός και αποδοχή της διαφορετικότητας, 5) αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών της ομάδας και αίσθηση του ανήκειν, 6) συλλογικότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, 7) συμμετοχική ηγεσία.

1.5 Δυναμική των ομάδων

Η δυναμική των ομάδων αναφέρεται στις επιρροές που λειτουργούν μέσα σε ομάδες. Η λειτουργική εφαρμογή της ομαδικής αλληλεπίδρασης έγκειται στη χρήση πληροφοριών σχετικά με αυτές τις δυνάμεις για την επίτευξη ενός στόχου (Khushk et al., 2022). Παρόμοια, η έννοια «δυναμική ομάδας» αναφέρεται σε αλλαγές που μπορεί να συμβούν σε οποιοδήποτε μέρος της ομάδας και αναδεικνύουν ενέργειες και αντιδράσεις στη δομή της ομάδας που επηρεάζουν τα μέλη της (Gençer, 2019). Η αλληλεπίδραση στις οργανωτικές ομάδες διαμορφώνεται σημαντικά από την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και ρόλων. Τέτοιες δυναμικές διαδικασίες έχουν εξεταστεί από διαφορετικές θεωρητικές προοπτικές.

Πρώτον, από την άποψη των κοινωνικο-συναισθηματικών σχέσεων, η συνοχή, ο σχηματισμός ρόλων, η επικοινωνία και η οικοδόμηση εμπιστοσύνης είναι σχετικές. Τα γραμμικά μοντέλα προβλέπουν την ανάπτυξη των κοινωνικο-συναισθηματικών σχέσεων σε ομάδες με την πάροδο του χρόνου. Δεύτερον, από την προοπτική των ομαδικών ενεργειών που κατευθύνονται προς το στόχο και τα αποτελέσματα, ο καθορισμός στόχων, η διαφοροποίηση ρόλων, η ηγεσία, η λήψη αποφάσεων και η επίλυση προβλημάτων είναι απαραίτητα για τη θετική δυναμική της ομάδας (Braun et al., 2015). Υπάρχουν αρκετές θεωρίες που περιγράφουν τη δυναμική της ομάδας και που έχουν ως κάτωθι (Khushk et al., 2022):

Δυναμική Θεωρία της Προσωπικότητας

Το τι εκτελεί ένα άτομο σε οποιαδήποτε συγκεκριμένη στιγμή μπορεί να γίνει κατανοητό από το πώς η συμπεριφορά του ταιριάζει στο πλαίσιο του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού της προσωπικότητάς του. Με βάση αυτή τη θεωρία υπάρχει μία αλληλεξάρτηση μεταξύ του αντίκτυπου της δυναμικής της ομάδας, της προσωπικότητας και της επιρροής του στυλ ηγεσίας. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι ενέργειες ενός ατόμου θα μπορούσαν να εξηγηθούν πλήρως από το περιβάλλον και τη δυναμική της ομαδικής αλληλεπίδρασης, αλλά είναι ενδιαφέρον το πόσο μια μεγάλη, συνεκτική ομάδα μπορεί να ρυθμίσει πτυχές της συμπεριφοράς ενός συμμετέχοντος που παλαιότερα θεωρούνταν ενδεικτικές μόνιμης προσωπικής ιδιότητες. Στη βάση αυτή μπορεί κανείς να προσεγγίσει τις ομάδες με τουλάχιστον τρεις διαφορετικούς τρόπους. Σύμφωνα με την πρώτη άποψη, η ομάδα είναι κέντρο εξουσίας επί των συμμετεχόντων της. Οι προσπάθειες για βελτίωση της συμπεριφοράς μπορεί να βοηθηθούν ή να παρεμποδιστούν από την επιρροή της ομάδας στους συμμετέχοντες. Η ίδια η ομάδα γίνεται το επίκεντρο της μεταρρύθμισης στη δεύτερη άποψη. Για να τροποποιηθεί η συμπεριφορά των ανθρώπων, πρέπει να τροποποιηθούν οι προσδοκίες της ομάδας, η οργανωσιακή κουλτούρα, το συναισθηματικό περιβάλλον ή η ανισότητα μέσω ομαδοποιήσεων και δομών εξουσίας. Σύμφωνα με την τρίτη άποψη, ορισμένες αλλαγές συμπεριφοράς θα μπορούσαν να προκληθούν μόνο από συντονισμένες ενέργειες οργανισμών που συμμετέχουν ως επαγγελματίες μεταρρυθμίσεων.

Κοινωνική Πληροφορία και Θεωρία Κοινωνικής Μάθησης

Οι διαδικασίες που δημιουργούν συμπεριφορικές αντιδράσεις σε ομάδες άπτονται τόσο της ομάδας ως σύνολο όσο και των μεμονωμένων μελών αυτής. Επίσης, η δυναμική της ομάδας εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου. Τα μέλη μοιράζονται τις απόψεις τους με τους συναδέλφους τους για να επωφεληθούν από την τεχνογνωσία και τις παρατηρήσεις άλλων μέσω των κοινωνικών δικτύων. Παράλληλα, η ιδέα της κοινωνικής μάθησης χρησιμοποιείται συχνά με την έννοια των διαφορετικών πολιτισμικών προκλήσεων. Τονίζει τη σημασία της εφαρμογής γνώσεων από διάφορα υπόβαθρα για την εξεύρεση λύσεων σε πραγματικά προβλήματα. Η κοινωνική μάθηση λαμβάνει χώρα καθώς μια ποικιλόμορφη ομάδα μελών ανταλλάσσει πληροφορίες σε μια διαδικασία για να δημιουργήσει νέες πληροφορίες και εμπιστοσύνη, οι οποίες λειτουργούν ως το θεμέλιο για συντονισμένες προσπάθειες. Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης, η διαφορετικότητα των συμμετεχόντων όσον αφορά την εμπειρία, τις πεποιθήσεις, τις επιθυμίες και τις προτεραιότητες είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αντιμετώπιση σοβαρών προβλημάτων. Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης ενσωματώνει τόσο γνωστικά όσο και συμπεριφορικά συστήματα αφού η μάθηση περιλαμβάνει την αντίληψη, τη μνήμη και τα κίνητρα.

Θεωρία Διαομαδικών Συγκρούσεων

Μία από τις βασικές αιτίες διαομαδικών συγκρούσεων είναι η αδυναμία απόκτησης σπάνιων πόρων. Όπου οι πόροι είναι περιορισμένοι, ο ανταγωνισμός συμβάλλει στις ομαδικές προκαταλήψεις. Ως πρώτη συνέπεια του ανταγωνισμού μεταξύ των μελών της ομάδας, τα δίκτυα επαφής των ομάδων παρεμποδίζονται. Οι ατομικές αποκλίσεις στις γνωστικές συμπεριφορές έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν τις διαομαδικές προκαταλήψεις και την εσφαλμένη ερμηνεία, και ως εκ τούτου καταλήγουν σε διομαδική διαμάχη. Ωστόσο, οι διομαδικές διαφωνίες μπορούν να μετριαστούν με την πρόληψη και τη διαχείριση της πηγής του προβλήματος, την αυξανόμενη επαφή μεταξύ ατόμων και ομάδων εντός αυτών των ομάδων και, το πιο σημαντικό, αφαιρώντας το πρότυπο επιτυχίας και αποτυχίας.

Θεωρία Κοινωνικής Ταυτότητας

Η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας είναι ένα εννοιολογικό μοντέλο που αναγνωρίζει τον αντίκτυπο των αντιλήψεων ενός ατόμου για τον εαυτό του και για κάποιον άλλον στα

χαρακτηριστικά τους καθώς και τη συμμετοχή μας σε διαφορετικές ομάδες. Η ταυτότητα του εαυτού αναφέρεται στα χαρακτηριστικά ενός ατόμου, τα οποία περιλαμβάνουν την εμφάνιση και την προσωπικότητα. Η κοινωνική ταυτότητα αναφέρεται σε μια ομάδα στην οποία ανήκει ένα άτομο, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι άνθρωποι ενεργούν και κρίνουν τον εαυτό τους υπό το φως των ομάδων συνομηλίκων στις οποίες συνδέονται.

Θεωρία Ομαδικής Σκέψης

Ομαδική σκέψη είναι ο όρος που δίνεται σε μια έννοια ή πλαίσιο που αναπτύχθηκε διεξοδικά για να εξηγήσει λανθασμένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων που μπορεί να προκύψουν σε ομάδες ως συνέπεια επιρροών που συνδέουν μια ομάδα Εκτός από την ισχυρή συνοχή, πρέπει να υπάρχουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις για να υπάρξει ομαδική σκέψη: α) μη αποτελεσματικοί οργανωσιακοί παράγοντες όπως το στυλ ηγεσίας, η αποτυχία δομημένων πολιτικών ή η απουσία κοινωνικής ισότητας στη λήψη ομαδικών αποφάσεων, β) μια δύσκολη ατμόσφαιρα λήψης αποφάσεων που θα μπορούσε να περιλαμβάνει πίεση από εξωτερικές προκλήσεις, χρονικούς περιορισμούς και ηθικά προβλήματα.

1.6 Ενδυνάμωση ομάδων

Σύμφωνα με τους Nazzaro και Strazzabosco (2009) μία ιδανική ομάδα χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο πρακτικών ενδυνάμωσης που εμπίπτουν σε τρεις τομείς: την ανατροφοδότηση και τις επικοινωνιακές συμπεριφορές της (περιγράφουν πώς τα μέλη συνομιλούν μεταξύ τους, διευκρινίζουν τις προσδοκίες τους, αντιδρούν ο ένας στις ιδέες του άλλου και προσφέρουν τις αντιλήψεις και τις απόψεις τους), τις συμπεριφορές ευγένειας και συνολικές συμπεριφορές (περιγράφουν τα πρωτόκολλα με τα οποία έχουν συμφωνήσει τα μέλη ως ευθύνη του να είναι μέλος της ομάδας) και τον τρόπο προσέγγισης των εργασιών και των προβλημάτων (μάθηση μέσα από τα λάθη, τρόπος λήψης αποφάσεων).

Σύμφωνα με τους Ozigbo et al. (2020) η ενδυνάμωση της ομάδας περιλαμβάνει τη διαδικασία που επιτρέπει στην ομάδα των ανθρώπων να επιτύχει τους στόχους της. Αποτελείται από βήματα όπως η επίτευξη στόχου, η αντιμετώπιση των προκλήσεων που έχουν εντοπιστεί και οι τρόποι που καθιστούν δυνατή την επίτευξη των στόχων. Αποτελεί μια φιλοσοφία του σχεδιασμού εργασίας που βλέπει τους εργαζόμενους ως μέλη

αλληλοεξαρτώμενων ομάδων και όχι ως μεμονωμένους εργαζόμενους. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 οι δομές που βασίζονται σε ομάδες έχουν αντικαταστήσει τις εξαιρετικά επισημοποιημένες, κεντρικές και τμηματοποιημένες μηχανιστικές δομές που ήταν προηγουμένως ο κανόνας στους οργανισμούς. Η χρήση των ομάδων έχει εξαπλωθεί ταχέως προερχόμενη από την πεποίθηση ότι η ανάπτυξη ισχυρών και αποτελεσματικών ομάδων παραγωγής και διοίκησης θα οδηγήσει στη δυνατότητα για υψηλότερες επιδόσεις και αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι, σε σύγκριση με οργανισμούς που έχουν παραδοσιακά τμήματα ή παρόμοιες δομές στο σχεδιασμό τους, οι οργανισμοί που προσανατολίζονται στην ομαδική εργασία ή μάλλον σε δραστηριότητες ομαδικής οικοδόμησης, μπορούν να βιώσουν τέτοια οφέλη όπως η επίτευξη ευελιξίας, η επιτάχυνση στη λήψη αποφάσεων, η κατανομή εργασιών και η εστίαση σε οργανωτικούς στόχους καθώς και την αύξηση των κινήτρων και της συνέργειας μεταξύ των μελών της ομάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστεί η διαχείριση των ομάδων εργασίας στην περίπτωση δημοσίων οργανισμών και δήμων στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στην Αθήνα. Οι επί μέρους στόχοι της εργασίας είναι: α) να προσδιοριστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο διαμόρφωσης και λειτουργίας των ομάδων στον χώρο εργασίας, β) να προσδιοριστεί η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των ομάδων στον χώρο εργασίας, γ) να διερευνηθούν οι πρακτικές ενδυνάμωσης των ομάδων στον χώρο εργασίας. Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι:

1. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τον τρόπο διαμόρφωσης και λειτουργίας των ομάδων στους δημοσίους οργανισμούς και δήμους;
2. Πόσο αποτελεσματική είναι η λειτουργία των ομάδων στους δημοσίους οργανισμούς και δήμους;
3. Ποιες πρακτικές ενδυνάμωσης των ομάδων εφαρμόζονται στους δημοσίους οργανισμούς και δήμους;

2.2 Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου, καθώς το συγκεκριμένο εργαλείο έχει τη δυνατότητα συλλογής ποσοτικών δεδομένων που αναπαριστούν τις απόψεις ενός μεγάλου αριθμού ερωτηθέντων, καθώς και στατιστικής επεξεργασίας αυτών, προκειμένου να εντοπιστούν τάσεις στις απαντήσεις των συμμετεχόντων (Creswell, 2015). Το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα) αποτελείται συνολικά από εννέα ερωτήσεις καταναμημένες σε δύο ενότητες.

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 1-4 που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα (φύλο, ηλικία, θέση εργασίας, έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό). Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 5-9 που εξετάζουν την ύπαρξη συγκεκριμένων ομάδων στον χώρο εργασίας (ερ. 5), τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση ομάδων στον χώρο εργασίας (ερ. 6), τους παράγοντες που υπάρχουν κατά τη λειτουργία των ομάδων στον χώρο εργασίας (ερ. 7), τον τρόπο λειτουργίας των ομάδων στον χώρο εργασίας (ερ. 8), τις πρακτικές ενδυνάμωσης των ομάδων στον χώρο εργασίας (ερ. 9).

Να σημειωθεί πως το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε από την ερευνήτρια στη βάση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας. Πιο αναλυτικά, για τις ερωτήσεις που αφορούν την ύπαρξη συγκεκριμένων ομάδων στον χώρο εργασίας, τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση ομάδων στον χώρο εργασίας, αλλά και τους παράγοντες που υπάρχουν κατά τη λειτουργία των ομάδων στον χώρο εργασίας, η ερευνήτρια βασίστηκε στις μελέτες των Ozigbo et al. (2020) και των Masanja και Chambi (2020). Για τις δηλώσεις που αφορούν τη λειτουργία των ομάδων στον χώρο εργασίας η ερευνήτρια βασίστηκε στο ερωτηματολόγιο Group Development Questionnaire Short (GDQS) Scale των Gren et al. (2020), το οποίο περιλαμβάνει 13 ερωτήσεις που εξετάζουν τέσσερις υπο-κλίμακες που αντιστοιχούν στα τέσσερα πρώτα στάδια ανάπτυξης μίας ομάδας. Τέλος οι πρακτικές ενδυνάμωσης των ομάδων στον χώρο εργασίας αντλήθηκαν από τις αντίστοιχες των Nazzaro και Strazzabosco (2009), οι οποίοι αναφέρουν συγκεκριμένες πρακτικές ενδυνάμωσης που αφορούν τις εξής θεματικές: α) ανατροφοδότηση και επικοινωνιακή συμπεριφορά, β) ευγένεια και συνολική συμπεριφορά, γ) τρόποι προσέγγισης προβλημάτων και εργασιών.

2.3 Συμμετέχοντες

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 137 εργαζόμενους σε δήμους και δημοσίους οργανισμούς στην Αθήνα. Το προφίλ των συμμετεχόντων απεικονίζεται στον Πίνακα 2.1. Όπως παρατηρείται, οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι γυναίκες (52,6%), ηλικίας έως 30 ετών (28,5%), που εργάζονται ως κατώτερα στελέχη (40,1%) και που έχουν 6-10 έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό / δήμο (33,6%).

Πίνακας 2.1 Δημογραφικό προφίλ συμμετεχόντων

		Συχνότητα	Ποσοστό
Φύλο	Άντρας	65	47.4
	Γυναίκα	72	52.6
Ηλικία	Έως 30	39	28.5
	31-40	33	24.1
	41-50	36	26.3
	51-60	29	21.2
Θέση εργασίας	Κατώτερο στέλεχος	55	40.1
	Μεσαίο στέλεχος	43	31.4
	Ανώτερο στέλεχος	39	28.5
Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό	0-5	33	24.1
	6-10	46	33.6
	11-15	17	12.4
	16-20	21	15.3
	21 και άνω	20	14.6

2.4 Διαδικασία

Η ερευνήτρια απευθύνθηκε αρχικά μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας με τους υπεύθυνους δήμων (N=10) και δημοσίων οργανισμών (N=10) στην Αθήνα, στη βάση της τυχαίας δειγματοληψίας. Ενημέρωσε για την ταυτότητά της, τον σκοπό διεξαγωγής της έρευνας, το πλαίσιο στο οποίο η παρούσα έρευνα εκπονείται, τη διασφάλιση της ανωνυμίας τόσο των δήμων και οργανισμών όσο και των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ορισμένοι υπεύθυνοι ζήτησαν να τους σταλεί μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου το ερωτηματολόγιο, ώστε να έχουν ίδια άποψη για το εργαλείο συλλογής δεδομένων. Εν τέλει μόνο από έναν μικρό αριθμό δήμων (N=5) και δημοσίων οργανισμών (N=2) δόθηκε η συγκατάθεση για τη διεξαγωγή της έρευνας. Στην περίπτωση αυτή η ερευνήτρια διένειμε η ίδια τα ερωτηματολόγια, τα οποία επίσης συνέλεξε η ίδια έπειτα από μία εβδομάδα.

Εν συνεχεία οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εισήχθησαν κωδικοποιημένες στο στατιστικό πρόγραμμα Statistical Package for Social Sciences (SPSS) έκδοση 26 για στατιστική

επεξεργασία. Η ανάλυση διεξήχθη μέσω της περιγραφικής στατιστικής με πίνακες, που αποτυπώνουν πιο λεπτομερώς τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στους δήμους και τους οργανισμούς που εξετάστηκαν δεν υπάρχουν συγκεκριμένες ομάδες εργασίας. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση των ομάδων είναι σε μεγαλύτερο βαθμό η επικοινωνία (M=3,18, TA=1,339), οι ταυτότητα ρόλου (M=3,14, TA=1,446), το εργασιακό περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας (M=3,14, TA=1,431), οι σαφείς στόχοι (M=3,10, TA=1,426) και οι διαπροσωπικές σχέσεις (M=3,06, TA=1,338). Αντίθετα σε μικρότερο βαθμό είναι η ηγεσία, οι σαφείς προσδοκίες, καθώς και οι διαφορετικές δεξιότητες και τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών.

Πίνακας 3.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση των ομάδων

	N	M	TA
Ηγεσία	137	2.96	1.393
Σαφείς στόχοι	137	3.10	1.426
Σαφείς προσδοκίες	137	2.82	1.341
Επικοινωνία	137	3.18	1.339
Ταυτότητα Ρόλου	137	3.14	1.446
Διαφορετικές δεξιότητες και ενδιαφέροντα	137	2.82	1.414
Εργασιακό περιβάλλον και συνθήκες εργασίας	137	3.14	1.431
Διαπροσωπικές σχέσεις	137	3.06	1.338

Στον πιο κάτω πίνακα απεικονίζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των απόψεων των συμμετεχόντων όσον αφορά στους παράγοντες λειτουργίας των ομάδων. Μικρότερος μέσος όρος βρέθηκε στους εξής παράγοντες: Αξιοποίηση διαφορετικών δεξιοτήτων και

ενδιαφερόντων (M=2,42, TA=1,103) και Ύπαρξη ενδυνάμωσης (M=2,48, TA=1,219). Υψηλότερος μέσος όρος βρέθηκε μόνο στην Ύπαρξη κατάλληλης εκπαίδευσης των μελών της ομάδας (M=2,75, TA=1,035).

Πίνακας 3.2 Παράγοντες λειτουργίας των ομάδων

	N	M	TA
Αξιοποίηση διαφορετικών δεξιοτήτων και ενδιαφερόντων	137	2.42	1.103
Αποτελεσματική επικοινωνία	137	2.54	1.182
Υποστηρικτική και καθοδηγητική ηγεσία	137	2.54	1.188
Σαφήνεια ρόλων	137	2.53	1.085
Αποτελεσματική διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων	137	2.55	1.163
Φιλικό και θετικό περιβάλλον εργασίας	137	2.50	1.065
Ύπαρξη σαφών στόχων	137	2.52	1.157
Ύπαρξη σαφών προσδοκιών	137	2.52	1.195
Ύπαρξη κατάλληλης εκπαίδευσης των μελών της ομάδας	137	2.75	1.035
Ύπαρξη ενδυνάμωσης	137	2.48	1.219
Ύπαρξη συστημάτων επιβράβευσης και αναγνώρισης προσπαθειών	137	2.53	1.112

Στον πιο κάτω πίνακα απεικονίζονται τα περιγραφικά μέτρα του ερωτηματολογίου Group Development Questionnaire Short (GDQS) Scale. Παρατηρείται μικρότερος μέσος όρος στην τρίτη υποκλίμακα (M=5,83, TA=1,401), έπειτα στην τέταρτη (M=7,46, TA=1,47), έπειτα στη δεύτερη (M=8,00, TA=1,708) και υψηλότερος στην πρώτη (M=9,87, TA=1,934).

Πίνακας 3.3 Περιγραφικά μέτρα κλιμάτων του GDQS

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	M	TA
GDQS - Scale I	137	5.00	15.00	9.8759	1.93438
GDQS - Scale II	137	4.00	12.00	8.0073	1.70853
GDQS - Scale III	137	3.00	9.00	5.8321	1.40152
GDQS - Scale IV	137	4.00	11.00	7.4672	1.47055

Πιο αναλυτικά, παρατηρούνται πολύ χαμηλά επίπεδα συμφωνίας με τις δηλώσεις που εμπεριέχονται στο Group Development Questionnaire Short Scale. Τα μέλη της ομάδας δεν είναι ικανοποιημένα με την πρόοδο της ομάδας (M=1,91, TA=0,794), Η ομάδα δεν ενεργεί σύμφωνα με τις αποφάσεις της (M=1,95, TA=0,816), Τα άτομα δε φαίνεται να συμβαδίζουν με ό,τι προτείνει η ομάδα (M=1,96, TA=0,986), Δεν μπορούν να βασιστούν ο ένας στον άλλον (M=1,96, TA=0,812), Η ομάδα δεν ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα (M=1,97, TA=0,795), Η εμπιστοσύνη δεν είναι υψηλή (M=1,97, TA=0,813).

Πίνακας 3.4 Στοιχεία λειτουργίας των ομάδων

	N	M	TA
Τα άτομα φαίνεται να συμβαδίζουν με ό,τι προτείνει η ομάδα	137	1.96	.861

Οι άνθρωποι εκφράζουν απογοήτευση για το πώς λειτουργεί αυτή η ομάδα	137	2.99	.849
Η εμπιστοσύνη είναι υψηλή σε αυτήν την ομάδα	137	1.97	.813
Η ομάδα ενεργεί σύμφωνα με τις αποφάσεις της	137	1.95	.816
Όταν τα μέλη μιλούν, απευθύνονται στα ίδια λίγα άτομα	137	2.98	.781
Η ομάδα φαίνεται διχασμένη για μια σειρά ζητημάτων	137	2.64	1.096
Τα μέλη είναι ικανοποιημένα με την πρόοδο της ομάδας	137	1.91	.794
Η ομάδα ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα	137	1.97	.795
Τα μέλη φαίνεται να ανησυχούν πολύ για την αίσθηση ασφάλειας στην ομάδα	137	2.37	1.138
Αυτή τη στιγμή υπάρχει αρκετή ένταση στην ομάδα	137	2.38	1.183
Μπορούμε να βασιστούμε ο ένας στον άλλο.	137	1.96	.812
Δουλεύουμε ως ομάδα	137	2.52	1.072
Η δέσμευση για το έργο της ομάδας είναι υψηλή σε αυτήν την ομάδα	137	2.56	1.130
Οι άνθρωποι φαίνεται να διστάζουν να εκφράσουν μια διαφορετική άποψη	137	2.56	1.130

Στον πιο κάτω πίνακα παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα των διαστάσεων της ενδυνάμωσης των ομάδων. Υψηλότερος μέσος όρος παρατηρείται στη διάσταση της Ανατροφοδότησης και επικοινωνιακής συμπεριφοράς (M=2,83, TA=0,346). Αντίθετα, στις άλλες δύο διαστάσεις παρατηρείται χαμηλότερος μέσος όρος, δηλαδή τόσο στην Ευγένεια και συνολική συμπεριφορά (M=2,03, TA=0,230) όσο και στους Τρόπους προσέγγισης προβλημάτων και εργασιών (M=0,202, TA=0,286).

Πίνακας 3.5 Περιγραφικά μέτρα διαστάσεων ενδυνάμωσης ομάδων

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	M	TA
Ανατροφοδότηση και επικοινωνιακή συμπεριφορά	137	1.17	2.83	2.0049	.34652
Ευγένεια και συνολική συμπεριφορά	137	1.42	2.67	2.0335	.23010
Τρόποι προσέγγισης προβλημάτων και εργασιών	137	1.25	2.63	2.0237	.28622

Πιο αναλυτικά, στη διάσταση της ανατροφοδότησης και επικοινωνιακής συμπεριφοράς διαπιστώνεται πολύ χαμηλός βαθμός συμφωνίας με τις δηλώσεις: Παρέχουν θετικά σχόλια ο ένας στον άλλον τακτικά και συχνά ως εργαλείο παρακίνησης (M=1,97, TA=0,866) και Επισημαίνουν τυχόν αρνητικά σημεία όταν είναι απαραίτητο, αλλά εποικοδομητικά (M=1,96, TA=0,839). Στη διάσταση της Ευγένειας και συνολικής συμπεριφοράς παρατηρείται πολύ χαμηλός βαθμός συμφωνίας με τις δηλώσεις: Ξεκινούν και τελειώνουν τις συναντήσεις εγκαίρως, ώστε τα μέλη να μπορούν να χρησιμοποιούν τον χρόνο τους πιο αποτελεσματικά (M=1,97, TA=0,822), Δεν κάνουν παράπλευρες συζητήσεις κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης (M=1,92, TA=0,841). Στη διάσταση των τρόπων προσέγγισης προβλημάτων και εργασιών παρατηρείται πολύ χαμηλός βαθμός συμφωνίας με τις δηλώσεις: Χρησιμοποιούν τη συναίνεση για σημαντικές αποφάσεις, που έχει ως αποτέλεσμα την εύρεση της πιο αποδεκτής απόφασης για όλους, σε αντίθεση με την ψηφοφορία, στην οποία υπάρχουν ξεκάθαροι νικητές και χαμένοι (M=1,96, TA=0,821) και Αποδέχονται κάθε πρόβλημα ως πρόβλημα ομάδας, όχι ως πρόβλημα που ανήκει μόνο σε ένα μέλος (M=1,94, TA=0,847).

Πίνακας 3.6 Πρακτικές και στοιχεία ενδυνάμωσης ομάδων

	N	M	TA
Ανατροφοδότηση και επικοινωνιακή συμπεριφορά			
Τα μέλη της ομάδας:			

Ζητούν βοήθεια από άλλα μέλη όταν χρειάζεται και δεν χάνουν πολύτιμο χρόνο εργαζόμενοι ατομικά	137	2.03	.831
Παρέχουν θετικά σχόλια ο ένας στον άλλον τακτικά και συχνά ως εργαλείο παρακίνησης	137	1.97	.866
Επισημαίνουν τυχόν αρνητικά σημεία όταν είναι απαραίτητο, αλλά εποικοδομητικά	137	1.96	.839
Λαμβάνουν αρνητικές παρατηρήσεις από ένα άλλο μέλος χωρίς να γίνονται αμυντικοί, επειδή γνωρίζουν ότι τα σχόλια δεν έχουν σκοπό να είναι προσβλητικά, αλλά να βοηθήσουν την ομάδα να πετύχει τους στόχους της	137	2.04	.839
Υποστηρίζουν άλλα μέλη της ομάδας σε περιόδους κρίσης	137	2.02	.818
Προσφέρουν βοήθεια σε άλλους όταν ολοκληρωθεί η δική τους εργασία	137	2.01	.800

Ευγένεια και συνολική συμπεριφορά

Τα μέλη της ομάδας:			
Εκπροσωπούν την ομάδα, όχι μόνο τους εαυτούς τους	137	2.08	.858
Παραμένουν ανοιχτόμυαλοι και δεκτικοί σε όλες τις ιδέες, όσο διαφορετικές από τις δικές τους	137	2.10	.860
Δίνουν χρόνο σε ένα άλλο μέλος να εκφράσει την ιδέα του και βεβαιώνονται ότι κατανοούν το επιδιωκόμενο μήνυμα	137	2.07	.797
Μιλούν εναλλάξ	137	2.00	.804
Ενθαρρύνουν την πλήρη συμμετοχή όλων των μελών	137	2.05	.798
Δεν κάνουν παράπλευρες συζητήσεις κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης	137	1.92	.841

Μείνουν συγκεντρωμένοι στην εργασία που έχουν και δεν εμπλέκονται σε συμπεριφορές που αποσπούν την προσοχή	137	2.07	.828
Καλούν για ένα διάλειμμα εάν αισθάνονται ότι η συμπεριφορά ενός άλλου μέλους είναι ενοχλητική	137	2.01	.827
Καθιστούν τη συνάντηση της ομάδας ως προτεραιότητα, ώστε η συμμετοχή να είναι συνεπής	137	2.00	.804
Ξεκινούν και τελειώνουν τις συναντήσεις εγκαίρως, ώστε τα μέλη να μπορούν να χρησιμοποιούν τον χρόνο τους πιο αποτελεσματικά	137	1.97	.822
Λαμβάνουν μία απόφαση κατά το κλείσιμο μίας θεματικής / συνάντησης	137	2.08	.814
Συνοψίζουν και διευκρινίζουν τη συνάντηση στο τέλος	137	2.05	.825

Τρόποι προσέγγισης προβλημάτων και εργασιών

Τα μέλη της ομάδας:			
Αποδέχονται κάθε πρόβλημα ως πρόβλημα ομάδας, όχι ως πρόβλημα που ανήκει μόνο σε ένα μέλος	137	1.94	.847
Ποτέ δεν λένε «δεν μπορούμε να το κάνουμε αυτό», αλλά «πώς μπορούμε να το κάνουμε αυτό;»	137	2.10	.825
Καθορίζουν τα στοιχεία δράσης που απαιτεί οποιαδήποτε απόφαση ή σκέφτονται πώς να εκτελέσουν τις αποφάσεις	137	2.15	.803
Μοιράζονται τις αποτυχίες ως ομάδα, δεν κατηγορούν ποτέ μόνο ένα ή δύο μέλη	137	2.02	.835
Βλέπουν τις αποτυχίες ως τρόπο βελτίωσης της λειτουργίας της ομάδας (εκμάθηση μέσα από τα λάθη)	137	2.00	.822
Μοιράζονται όλες τις πληροφορίες, έτσι ώστε όλοι να εργάζονται από το ίδιο σύνολο πληροφοριών	137	2.01	.818

Χρησιμοποιούν τη συναίνεση για σημαντικές αποφάσεις, που έχει ως αποτέλεσμα την εύρεση της πιο αποδεκτής απόφασης για όλους, σε αντίθεση με την ψηφοφορία, στην οποία υπάρχουν ξεκάθαροι νικητές και χαμένοι	137	1.96	.821
Μένουν συγκεντρωμένοι στον σκοπό της ομάδας, που είναι η από κοινού επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	137	2.01	.818

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Από την ανάλυση που προηγήθηκε αρχικά διαπιστώνεται πως δεν υπάρχουν συγκεκριμένες ομάδες εργασίας στους δήμους και τους οργανισμούς που εξετάστηκαν. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Το γεγονός πως σε αυτήν την εργασία βρέθηκε ότι η ομάδα δεν ενεργεί σύμφωνα με τις αποφάσεις της και πως τα άτομα δε φαίνεται να συμβαδίζουν με ό,τι προτείνει η ομάδα, είναι ενδεικτικά του τρόπου με τον οποίον εκτελούνται οι διαδικασίες στον δημόσιο τομέα. Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με το αντίστοιχο των Chen και Rainey (2013), βάσει του οποίου τα συστήματα προσωπικού στο δημόσιο τομέα διέπονται από τυποποίηση, η οποία συνδέεται με πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης, ιδιαίτερα την ομαδική εργασία. Ωστόσο, οι συγγραφείς τονίζουν πως στη διεθνή βιβλιογραφία η επικρατούσα άποψη είναι ότι το γραφειοκρατικό πρότυπο διοίκησης και η τυποποίηση των διαδικασιών και των θέσεων εργασίας στον δημόσιο τομέα οδηγεί σε απουσία νοοτροπίας συγκρότησης ομάδων, ενώ παράλληλα η ύπαρξη υπερβολικών και αυστηρών κανόνων και η έλλειψη ευελιξίας δεν έχει ως αποτέλεσμα την αξιοποίηση των ομάδων. Οι Benevene e al. (2011) που εξέτασαν τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των ομάδων σε μη κερδοσκοπικούς και δημοσίους οργανισμούς βρήκαν χαμηλότερα επίπεδα στην περίπτωση των δημοσίων οργανισμών.

Βρέθηκε ακόμα πως οι παράγοντες που έχουν αναφερθεί από τους Ozigbo et al. (2020) και τους Masanja και Chambi (2020) ως σημαντικοί στη διαμόρφωση των ομάδων στους οργανισμούς (π.χ. ηγεσία, σαφείς προσδοκίες, διαφορετικές δεξιότητες και τα διαφορετικά

ενδιαφέροντα των μελών) στην παρούσα εργασία σημείωσαν εξαιρετικά χαμηλά σκορ. Αυτοί οι παράγοντες, όμως, έχουν αναφερθεί και από άλλους μελετητές ως σημαντικά χαρακτηριστικά των ομάδων εργασίας (Mickan & Rodger, 2000; Kozlowski & Bell, 2003; Bell, 2007; Farohunda, 2013; Moreland et al., 2013; Eudy, 2018; Ozigbo et al., 2020; Masanja & Chambi, 2020). Επιπρόσθετα, κατά τη λειτουργία των ομάδων διαπιστώνεται πως οι παράγοντες που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και που εξετάστηκαν σε αυτήν την εργασία είναι απαραίτητοι (π.χ. αξιοποίηση διαφορετικών δεξιοτήτων και ενδιαφερόντων, ύπαρξη ενδυνάμωσης, ηγεσία, σαφείς προσδοκίες) υπάρχουν μόνο σε μικρό βαθμό (Mickan & Rodger, 2000; Farohunda, 2013; Klug & Bagrow, 2016; Ozigbo et al., 2020; Masanja & Chambi, 2020).

Ένα ακόμη αρνητικό εύρημα αφορά τις κλίμακες του ερωτηματολογίου Group Development Questionnaire Short (GDQS) Scale. Βάσει των αποτελεσμάτων διαπιστώθηκε υψηλότερος μέσος όρος στην πρώτη και δεύτερη υποκλίμακα, αλλά χαμηλότερος στην τρίτη και την τέταρτη. Οι δηλώσεις στην πρώτη κλίμακα μετρούν τον βαθμό ενέργειας που επενδύει ο οργανισμός σε θέματα όπως η «εξάρτηση» και η «ένταξη». Οι δηλώσεις στη δεύτερη κλίμακα μετρούν την έκταση της «σύγκρουσης» και «αντι-εξάρτησης». Η επόμενη κλίμακα μετρά την έκταση της «εμπιστοσύνης» και «δομή» και η τελευταία την επένδυση σε «επίτευξη στόχων» και «αναθέσεις εργασίας» (Jacobsson et al., 2017). Ωστόσο, σύμφωνα με τους Gren et al. (2020), οι οργανισμοί θα πρέπει να έχουν μικρότερες βαθμολογίες στις δύο πρώτες κλίμακες και υψηλότερες στις δύο τελευταίες, προκειμένου να είναι αποτελεσματικές και να χαρακτηρίζονται από συνεργασία. Στη μελέτη των Jacobsson et al. (2017) αντίθετα διαπιστώθηκε χαμηλός βαθμός στις δύο πρώτες υποκλίμακες, δηλαδή σε ζητήματα που αφορούν την εξάρτηση και την ένταξη, τις συγκρούσεις, την αντι-εξάρτηση και τη δομή εργασίας. Σε αυτήν την έρευνα τα μέλη των οργανισμών δεν είναι ικανοποιημένα από τις ομάδες, ενώ ταυτόχρονα διαπιστώθηκε μειωμένος βαθμός εμπιστοσύνης, καινοτομίας και δημιουργικότητας. Πάντως, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι, η συγκεκριμένη κλίμακα είναι σύντομη και συνεπώς από μόνη της δεν μπορεί να παρέχει επαρκή στοιχεία για την κατάθεση προτάσεων.

Τέλος εξετάστηκε και η ενδυνάμωση των ομάδων. Ωστόσο, οι πρακτικές ενδυνάμωσης που εξετάστηκαν και που σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία (Nazzaro και Strazzabosco, 2009;

Farohunda, 2013; Ozigbo et al., 2020) είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων, στην παρούσα έρευνα βαθμολογήθηκαν πολύ χαμηλά.

Εν κατακλείδι, βάσει της ανάλυσης που διεξήχθη, διαπιστώνονται τα ακόλουθα:

- α) Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες ομάδες με συγκεκριμένα καθήκοντα.
- β) Οι παράγοντες διαμόρφωσης και λειτουργίας των ομάδων βαθμολογήθηκαν πολύ χαμηλά.
- γ) Οι ομάδες δεν είναι αποτελεσματικές και δε χαρακτηρίζονται από συνεργασία και εμπιστοσύνη.
- δ) Απουσιάζουν πρακτικές ενδυνάμωσης των ομάδων.

Εκτός του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας του δημοσίου τομέα, ενδέχεται τα ευρήματα της παρούσας εργασίας να ερμηνεύονται και μέσα από την έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων από μέρους των διευθυντών / ηγετών για την οικοδόμηση ομάδων. Όπως σημειώνουν οι Ranjbar kaboutarkhani και Hassanpoor (2020), πολλοί μάνατζερ στο δημόσιο τομέα εκμεταλλεύονται την τεχνική συγκρότησης ομάδας στους οργανισμούς τους για να εξασφαλίσουν επιτυχία στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, οι περισσότεροι εξ αυτών δεν έχουν σωστή κατανόηση της διαδικασίας συγκρότησης και ενδυνάμωσης ομάδας. Οι συγγραφείς τονίζουν πως στο πρώτο στάδιο, είναι πολύ σημαντικό να δημιουργηθεί μια αξιόπιστη ατμόσφαιρα εργασίας μέσα στην ομάδα. Συνήθως, μετά από πολύ μικρό χρονικό διάστημα, οι ομάδες μπαίνουν στο δεύτερο στάδιο τους, δηλαδή σε διαφωνίες, αλλά θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η ποικιλομορφία των ιδεών οδηγεί στην εμφάνιση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Στη φάση της οικοδόμησης κανόνων, τα μέλη πρέπει να είναι αφοσιωμένα στον επιδιωκόμενο σκοπό της ομάδας. Στο στάδιο της υλοποίησης, ο ρόλος του ηγέτη πρέπει να είναι πολύ ξεκάθαρος. Οι επιτυχημένοι ηγέτες δεν «χάνουν» τον ρόλο τους μέσα στην ομάδα, παρά την ελευθερία ιδεών και δράσης. Τέλος, σημαντική είναι η αξιολόγηση της απόδοσης της ομάδας, δηλαδή η αξιολόγηση του βαθμού στον οποίον έχει επιτύχει τον στόχο της.

Περαιτέρω, οι Ciasullo et al (2017) προτείνουν δύο προσεγγίσεις για τη διαμόρφωση ομάδων: την παραδοσιακή προσέγγιση και την υβριδική προσέγγιση. Η παραδοσιακή προσέγγιση βασίζεται στις επιλογές ενός ηγέτη ενώ η υβριδική προσέγγιση βασίζεται στη δέσμευση των εργαζομένων. Η παραδοσιακή προσέγγιση εστιάζει στις οργανωσιακές σχέσεις και στις ανάγκες των πελατών. Ο ρόλος του ηγέτη σε αυτή την προσέγγιση είναι να μειώσει τις ενδοπροσωπικές συγκρούσεις και να βελτιώσει τη συνεργασία. Από την άλλη πλευρά, η υβριδική προσέγγιση δίνει έμφαση στις σχέσεις προσωπικού και στη συναίνεση που προκύπτει από τέτοιες σχέσεις. Στη βάση των ιδιαιτεροτήτων του οργανισμού, ο διευθυντής / ηγέτης μπορεί να επιλέξει μία εκ των δύο αυτών προσεγγίσεων για να οικοδομήσει μία ομάδα.

Όμως, σύμφωνα με τους Jacobsson et al. (2017) και τον Farohunda (2013) η απλή ύπαρξη μιας οργανωτικής δομής βασισμένης στην ομάδα δεν αρκεί για να διασφαλίσει ότι θα προκύψουν θετικά αποτελέσματα. Έτσι, δεν αρκεί απλώς να κατανεμηθούν τα άτομα σε μια ομάδα. Για να αναπτύξει πλήρως τις δυνατότητές της μια ομάδα πρέπει να αποκτήσει τις κατάλληλες συνθήκες και την απαραίτητη υποστήριξη. Σε αυτό μπορούν να συμβάλουν οι πρακτικές ενδυνάμωσης των ομάδων. Στο πλαίσιο αυτό ο Farohunda (2013) υπογραμμίζει πόσο σημαντικό είναι να ληφθούν υπόψη η κουλτούρα και το κλίμα του οργανισμού. Δεν μπορεί κανείς να υποθέσει ότι οι στόχοι και οι αξίες των εργαζομένων είναι οι ίδιοι με τους στόχους της διοίκησης ή ακόμη ότι οι στόχοι και οι αξίες είναι συνεπείς σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η στάση των εργαζομένων για τις ομάδες καθορίζει την πιθανότητα επιτυχίας αυτών. Η επιτυχημένη εφαρμογή της ομάδας περιλαμβάνει επέκταση των υπαρχουσών αξιών, αλλά η εφαρμογή της ομάδας μπορεί επίσης να είναι χρήσιμη για την επιθυμητή αλλαγή κουλτούρας. Οι Hakiki et al. (2023) αναφέρονται ακόμα στη σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία σχηματισμού των ομάδων, αλλά και στην αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής.

Ο Farohunda (2013) τονίζει ακόμα τη σημασία της προώθησης μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ οικογενειακής/προσωπικής και επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων κατά τον σχηματισμό και τη λειτουργία των ομάδων. Σε σχετικά παρόμοιο πλαίσιο, οι Hakiki et al. (2023) αναφέρουν ότι η εστίαση τόσο σε ατομικούς όσο και σε ομαδικούς παράγοντες,

καθώς και σε οργανωτικές διαδικασίες, είναι απαραίτητα στοιχεία για την επίτευξη βέλτιστης απόδοσης των ομάδων στους οργανισμούς.

Για τον λόγο αυτό η μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη. Οι διάφορες πρακτικές που έχουν προταθεί μπορούν να συγκεντρωθούν, μαζί με στοιχεία που οδηγούν στην αποτελεσματική διαμόρφωση και λειτουργία ομάδων, σε έναν οδικό χάρτη / χάρτα καλών πρακτικών, και να χρησιμεύσουν ως ένα εγχειρίδιο καθοδήγησης από μέρους των ανώτερων στελεχών στον δημόσιο τομέα. Επίσης, μελέτες στους ίδιους τους οργανισμούς, σε εργαζόμενους και διευθυντές / ηγέτες, είναι επίσης απαραίτητες προκειμένου να διερευνηθεί η αποτελεσματικότητα της ύπαρξης και της λειτουργίας των ομάδων, αλλά και να εντοπιστούν παράγοντες που χρίζουν περαιτέρω βελτίωσης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στους δήμους και στους οργανισμούς των οποίων οι εργαζόμενοι συμμετείχαν σε αυτήν την έρευνα διαπιστώθηκε πως δεν αξιοποιούνται οι ομάδες και πως οι παράγοντες εκείνοι που χαρακτηρίζουν την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων, καθώς και οι πρακτικές ενδυνάμωσης των ομάδων, σχεδόν απουσιάζουν. Προκειμένου οι υπηρεσίες του δημοσίου τομέα να καταστούν ανταγωνιστικοί μέσα από την αυξημένη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των μελών τους, να εκσυγχρονιστούν και να απαγκιστρωθούν από το γραφειοκρατικό πρότυπο διοίκησης, θα πρέπει να αξιοποιήσουν τη δυναμική των ομάδων και τα πλεονεκτήματα που οι ομάδες μπορούν να παρέχουν σε έναν οργανισμό. Αυτό με τη σειρά του προϋποθέτει μία αποτελεσματική και κατάλληλη ηγεσία, έναν νέο τρόπο οργάνωσης και διοίκησης βασιζόμενο στην ευελιξία και την ενίσχυση της αυτονομίας, καθώς και κατάλληλη συναφή νοοτροπία και εκπαίδευση από μέρους των μελών του οργανισμού.

Αν και τα ευρήματα αυτής της έρευνας παρέχουν ορισμένες ενδείξεις του τρόπου λειτουργίας των οργανισμών του δημοσίου τομέα, δεν μπορούν να γενικευθούν στον ευρύτερο πληθυσμό, δεδομένου ότι προέρχονται από έναν μικρό αριθμό εργαζομένων, έναν μικρό αριθμό δήμων και οργανισμών και μάλιστα από μία πολύ συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Επομένως, απαιτούνται περαιτέρω έρευνες σε ένα πιο μεγάλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα του ευρύτερου πληθυσμού από όλη την ελληνική επικράτεια. Επίσης, μελλοντικές έρευνες μπορούν να εξετάσουν συγκριτικά τις απόψεις εργαζομένων και διευθυντών-ηγετών, προκειμένου να καταδειχθούν συγκλίσεις και αποκλίσεις,

οδηγώντας στον εντοπισμό των παραγόντων εκείνων στους οποίους οφείλονται τυχόν αποκλίσεις.

Περαιτέρω έρευνες μπορούν να διερευνήσουν και διαφορές μεταξύ των δημοσίων οργανισμών στη βάση των χαρακτηριστικών τους, όπως του μεγέθους τους, του τομέα στον οποίον δραστηριοποιούνται, των τμημάτων που διαθέτουν, της τοποθεσίας στην οποία βρίσκονται. Μία τέτοια έρευνα θα μπορούσε να έχει ως αποτέλεσμα τον εντοπισμό προσδιοριστικών παραγόντων της αποτελεσματικής λειτουργίας ομάδων και της εφαρμογής πρακτικών ενδυνάμωσης. Τέλος, μελλοντικές μελέτες σε ανώτερα στελέχη (π.χ. του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού, των διευθυντών-ηγετών) μέσω της ποιοτικής και / ή της μεικτής μεθόδου έρευνας θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε συμπεράσματα που αφορούν την επίδραση του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών στον σχηματισμό και την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων, τυχόν οργανωσιακά εμπόδια που δυσχεραίνουν τη δημιουργία ομάδων (π.χ. κουλτούρα), αλλά και την κατάθεση προτάσεων των ιδίων των ενδιαφερομένων για την ενίσχυση της αξιοποίησης των ομάδων στον δημόσιο τομέα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Banker, R. D., Field, J. M., Schroeder, R. G., & Sinha, K. K. (1996). Impact of work teams on manufacturing performance: a longitudinal field study. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 867–890.
- Bell, S.T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595-615.
- Benevene, P., Cortini, M., & Callea, A. (2011). Teamwork: a comparison between nonprofit and public organizations. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 5(1), 517-527.
- Bishop, J. W., Scott, D., Maynard-Patrick, S., & Wang, L. (2014). Teams, Team Process, and Team Building. Στο: *Clinical Laboratory Management* (σελ. 373-391). <http://dx.doi.org/10.1128/9781555817282.ch18>.
- Braun, S., Frey, D., Brodbeck, F., & Hentschel, T. (2015). Group processes in organizations. Στο: J. Wright (Ed.), *International encyclopedia of the social & behavioural sciences* (σελ. 408-415). <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-097086-8.73071-6>.
- Chen, C.-A. & Rainey, H. G. (2013). Personnel Formalization and the Enhancement of Teamwork: A Study of Public-Private Comparison. *Public Management Review*, 16(7), 945-968. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.770057>.

- Ciasullo, M. V., Cosimato, S., Gaeta, M., & Palumbo, R. (2017). Comparing two approaches to team building: a performance measurement evaluation. *Team Performance Management: An International Journal*, 23(7/8), 333-351
- Choi, N. J. (2009). Collective Dynamics of Citizenship Behaviour: What Group Characteristics Promote Group-Level Helping?. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1396-1420. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00851.x>.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>.
- Eudy, R. (2018). 7 Characteristics of Winning Team Dynamics. <https://www.ej4.com/blog/7-characteristics-of-winning-team-dynamics>
- Forsyth, D. R., & Burnette, J. (2010). Group processes. Στο: R. F. Baumeister and E. J. Finkel. (Eds.), *Advanced Social Psychology: The State of the Science* (σελ. 495-534). Oxford: Oxford University Press.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9–21. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>.
- Gençer, H. (2019). Group Dynamics and Behaviour. *Universal Journal of Educational Research*, 7(1), 223-229. <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.070128>.
- Goette, L., Huffman, D., & Meier, S. (2012). The Impact of Social Ties on Group Interactions: Evidence from Minimal Groups and Randomly Assigned Real Groups. *American Economic Journal: Microeconomics*, 4(1), 101-115.
- Gren, L., Jacobsson, C., Rydbo, N., & Lenberg, P. (2020). The Group Development Questionnaire Short (GDQS) Scales: Tiny-Yet-Effective Measures of Team/Small Group Development. <https://doi.org/10.31234/osf.io/u3p8c>.

- Hakiki, M. S., Anggraini, D. A., Fahmi, N. F., Putra, R. S., & Adinugroho, M. (2023). Individual, Group Dynamics, and Organizational Processes in the Workplace: Factors for Better Performance and Organizational Success. *Journal on Education*, 6(1), 3401-3430.
- Jacobsson, C., Nissling, L., Skår, L. & Archer, T. (2017). The Effect of Teambuilding on Team Development: A Quasi-Experiment within a Swedish State Authority. *Clinical and Experimental Psychology*, 3(3), <https://doi.org/10.4172/2471-2701.1000164>.
- Khushk, A., Zengtian, Z., Hui, Y., & Atamba, C. (2022). Understanding group dynamics: theories, practices, and future directions. *Malaysian E Commerce Journal*, 6(1), 1-8.
- Kidwell, R. E., & Valentine, S. R. (2009). Positive Group Context, Work Attitudes, and Organizational Misbehavior: The Case of Withholding Job Effort. *Journal of Business Ethics*, 86(1), 15-28.
- Klep, A., Wisse, B., & Van Der Flier, H. (2011). Interactive affective sharing versus non-interactive affective sharing in workgroups: Comparative effects of group effect on work group performance and dynamics. *European Journal of Social Psychology*, 41, 312–323.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. Στο: W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology (Vol. 12): Industrial and Organizational Psychology* (σελ. 333-375). New York: Wiley.
- Masanja, N. M., & Chambi, W. (2020). An Assessment of Team Building Activities for Sustainable Organizational Growth at Selected Private and Public Entities in Arusha, Tanzania. *International Journal Of Innovation In Education And Business*, 2(2), 94-105.
- Mickan, S., & Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: a literature review. *Australian Health Review*, 23(3), 201-208.
- Moreland, R. L., Levine, J. M., & Wingert, M. L. (2013). Creating the ideal group: Composition effects at work. In E. H. Witte & J. H. Davis (Eds.), *Understanding group behaviour* (σελ. 11-35). New Jersey: Lawrence Erlbaum.

- Nazzaro, A-M., & Strazzabosco, J. (2009). Group dynamics and team building. *Hemophilia Organization Development*, 4. <https://www1.wfh.org/publication/files/pdf-1245.pdf>
- Ozigbo, A-M., Maryam, I., & Ngige, C. D. (2020). Team building and performance in organizations: an exploration of issues. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 2(1), 184-199.
- Ranjbar kaboutarkhani, M., & Hassanpoor, A. (2020). Designing a successful team-building pattern in public sector. *Public Management Researches*, 13(48), 241-264. <https://doi.org/10.22111/jmr.2020.33419.4999>. [Extended Abstract].
- Tan, B. S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 356–368. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238>.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Ng, K. Y., & Van Dyne, L. (2005). Antecedents and Performance Consequences of Helping Behavior in Work Groups. *Group and Organization Management*, 30(5), 514- 540.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ενότητα Α. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

Αντρας	
Γυναίκα	

2. Ηλικία

Έως 30	
31-40	
41-50	
51-60	
61 και άνω	

3. Θέση εργασίας

Κατώτερο στέλεχος	
Μεσαίο στέλεχος	
Ανώτερο στέλεχος	

4. Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό

0-5	
6-10	
11-15	
16-20	

21 και άνω	
------------	--

Ενότητα II. Διαχείριση και ενδυνάμωση ομάδων

5. Υπάρχουν συγκεκριμένες ομάδες εργασίας στον οργανισμό σας;

Ναι	
Όχι	

6. Σε ποιο βαθμό η διαμόρφωση ομάδων στον χώρο εργασίας σας επηρεάζεται από τους κάτωθι παράγοντες (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα).

	1	2	3	4	5
Ηγεσία					
Σαφείς στόχοι					
Σαφείς προσδοκίες					
Επικοινωνία					
Ταυτότητα Ρόλου					
Διαφορετικές δεξιότητες και ενδιαφέροντα					
Εργασιακό περιβάλλον και συνθήκες εργασίας					
Διαπροσωπικές σχέσεις					

7. Σε ποιο βαθμό υπάρχουν τα κάτωθι κατά τη λειτουργία των ομάδων στον χώρο εργασίας σας (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα).

	1	2	3	4	5
Αξιοποίηση διαφορετικών δεξιοτήτων και ενδιαφερόντων					
Αποτελεσματική επικοινωνία					
Υποστηρικτική και καθοδηγητική ηγεσία					
Σαφήνεια ρόλων					
Αποτελεσματική διαχείριση και επίλυση συγκρούσεων					
Φιλικό και θετικό περιβάλλον εργασίας					

Ύπαρξη σαφών στόχων					
Ύπαρξη σαφών προσδοκιών					
Ύπαρξη κατάλληλης εκπαίδευσης των μελών της ομάδας					
Ύπαρξη ενδυνάμωσης					
Ύπαρξη συστημάτων επιβράβευσης και αναγνώρισης προσπαθειών					

8. Σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις που αφορούν τη λειτουργία των ομάδων στον χώρο εργασίας σας με βάση την εξής κλίμακα: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα.

	1	2	3	4	5
Τα άτομα φαίνεται να συμβαδίζουν με ό,τι προτείνει η ομάδα					
Οι άνθρωποι εκφράζουν απογοήτευση για το πώς λειτουργεί αυτή η ομάδα					
Η εμπιστοσύνη είναι υψηλή σε αυτήν την ομάδα					
Η ομάδα ενεργεί σύμφωνα με τις αποφάσεις της					
Όταν τα μέλη μιλούν, απευθύνονται στα ίδια λίγα άτομα					
Η ομάδα φαίνεται διχασμένη για μια σειρά ζητημάτων					
Τα μέλη είναι ικανοποιημένα με την πρόοδο της ομάδας					
Η ομάδα ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα					
Τα μέλη φαίνεται να ανησυχούν πολύ για την αίσθηση ασφάλειας στην ομάδα					
Αυτή τη στιγμή υπάρχει αρκετή ένταση στην ομάδα					
Μπορούμε να βασιστούμε ο ένας στον άλλο. Δουλεύουμε ως ομάδα					
Η δέσμευση για το έργο της ομάδας είναι υψηλή σε αυτήν την ομάδα					
Οι άνθρωποι φαίνεται να διστάζουν να εκφράσουν μια					

διαφορετική άποψη					
-------------------	--	--	--	--	--

9. Σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις που αφορούν την ενδυνάμωση των ομάδων στον χώρο εργασίας σας με βάση την εξής κλίμακα: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα.

	1	2	3	4	5
Τα μέλη της ομάδας:					
Ζητούν βοήθεια από άλλα μέλη όταν χρειάζεται και δεν χάνουν πολύτιμο χρόνο εργαζόμενοι ατομικά					
Παρέχουν θετικά σχόλια ο ένας στον άλλον τακτικά και συχνά ως εργαλείο παρακίνησης					
Επισημαίνουν τυχόν αρνητικά σημεία όταν είναι απαραίτητο, αλλά εποικοδομητικά					
Λαμβάνουν αρνητικές παρατηρήσεις από ένα άλλο μέλος χωρίς να γίνονται αμυντικοί, επειδή γνωρίζουν ότι τα σχόλια δεν έχουν σκοπό να είναι προσβλητικά, αλλά να βοηθήσουν την ομάδα να πετύχει τους στόχους της					
Υποστηρίζουν άλλα μέλη της ομάδας σε περιόδους κρίσης					
Προσφέρουν βοήθεια σε άλλους όταν ολοκληρωθεί η δική τους εργασία					
Εκπροσωπούν την ομάδα, όχι μόνο τους εαυτούς τους					
Παραμένουν ανοιχτόμυαλοι και δεκτικοί σε όλες τις ιδέες, όσο διαφορετικές από τις δικές τους					
Δίνουν χρόνο σε ένα άλλο μέλος να εκφράσει την ιδέα του και βεβαιώνονται ότι κατανοούν το επιδιωκόμενο μήνυμα					
Μιλούν εναλλάξ					
Ενθαρρύνουν την πλήρη συμμετοχή όλων των μελών					
Δεν κάνουν παράπλευρες συζητήσεις κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης,					

Μείνουν συγκεντρωμένοι στην εργασία που έχουν και δεν εμπλέκονται σε συμπεριφορές που αποσπούν την προσοχή					
Καλούν για ένα διάλειμμα εάν αισθάνονται ότι η συμπεριφορά ενός άλλου μέλους είναι ενοχλητική					
Καθιστούν τη συνάντηση της ομάδας ως προτεραιότητα, ώστε η συμμετοχή να είναι συνεπής					
Ξεκινούν και τελειώνουν τις συναντήσεις εγκαίρως, ώστε τα μέλη να μπορούν να χρησιμοποιούν τον χρόνο τους πιο αποτελεσματικά					
Λαμβάνουν μία απόφαση κατά το κλείσιμο μίας θεματικής / συνάντησης					
Συνοψίζουν και διευκρινίζουν τη συνάντηση στο τέλος					
Αποδέχονται κάθε πρόβλημα ως πρόβλημα ομάδας, όχι ως πρόβλημα που ανήκει μόνο σε ένα μέλος					
Ποτέ δεν λένε «δεν μπορούμε να το κάνουμε αυτό», αλλά «πώς μπορούμε να το κάνουμε αυτό;»					
Καθορίζουν τα στοιχεία δράσης που απαιτεί οποιαδήποτε απόφαση ή σκέφτονται πώς να εκτελέσουν τις αποφάσεις					
Μοιράζονται τις αποτυχίες ως ομάδα, δεν κατηγορούν ποτέ μόνο ένα ή δύο μέλη					
Βλέπουν τις αποτυχίες ως τρόπο βελτίωσης της λειτουργίας της ομάδας (εκμάθηση μέσα από τα λάθη)					
Μοιράζονται όλες τις πληροφορίες, έτσι ώστε όλοι να εργάζονται από το ίδιο σύνολο πληροφοριών					
Χρησιμοποιούν τη συναίνεση για σημαντικές αποφάσεις, που έχει ως αποτέλεσμα την εύρεση της πιο αποδεκτής απόφασης για όλους, σε αντίθεση με την ψηφοφορία, στην οποία υπάρχουν ξεκάθαροι νικητές και χαμένοι					
Μένουν συγκεντρωμένοι στον σκοπό της ομάδας, που είναι η από κοινού επίτευξη συγκεκριμένων στόχων					