

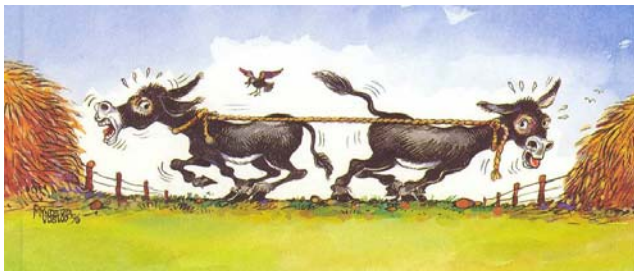
## Ο «εμφύλιος πόλεμος» στις επιχειρήσεις επηρεάζει την κερδοφορία τους

Η «ομαδικότητα» είναι η λέξη που ακούγεται περισσότερο από τα χείλη στελεχών των επιχειρήσεων. Ο λόγος που κυρίως τα Διευθυντικά Στελέχη ζητούν απ' όλους να δουλεύουν σαν ομάδα, είναι γιατί αναγνωρίζουν πως χωρίς αυτή τα αποτελέσματα της δουλειά τους θα είναι απογοητευτικά. Παρόλο που η ομαδικότητα είναι ο ζητούμενος, εντούτοις δεν συναντάται συχνά στις επιχειρήσεις. Η εικόνα που παρουσιάζει ένας οργανισμός, όταν δεν υπάρχει πνεύμα ομαδικότητας είναι η ακόλουθη: Το προσωπικό δεν είναι ευθυγραμμισμένο με το Όραμα και την Αποστολή της εταιρείας, και έτσι ο καθένας κινείται προς μία διαφορετική κατεύθυνση. Οι συνέργειες είναι αρνητικές. Δηλαδή αντί ένα και ένα να κάνουν τρία, ένα και ένα κάνει και πάλι στην καλύτερη των περιπτώσεων μηδέν. Γιατί τότε διερωτώμαστε πως μία τέτοια επιχείρηση δεν είναι πετυχημένη;

### Τι είναι Ομάδα;

Για Ομάδα μιλάμε όταν υπάρχει κοινός σκοπός, αρμονική συνεργασία, ανάθεση πρωτοβουλίας και ισότητα μεταξύ των μελών, ανεξάρτητα από τον ρόλο που παίζει ο κάθε ένας. Σε μία ομάδα, το κάθε μέλος της ομάδας φροντίζει ώστε να συμπληρώνει την εργασία ή τον ρόλο του άλλου. Η ερμηνεία αυτή δείχνει και την διαφορά που υπάρχει μεταξύ ενός συνόλου ατόμων που απλώς δουλεύουν μαζί και μίας πραγματικής ομάδας ατόμων. Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων τα άτομα απλώς δουλεύουν μαζί - ο κάθε ένας κάνει το κομμάτι του, χωρίς να ενδιαφέρεται για το τι κάνει ο συνάδελφος του - και περιμένει από τον Διευθυντή ή τον Υπεύθυνο ενός έργου να συναρμολογήσει το ruzzle. Στην συναρμολόγηση εντοπίζονται και τα προβλήματα, αφού τα κομμάτια του ruzzle δεν ταιριάζουν μεταξύ τους. Και τότε αρχίζει ο ένας να ρίχνει το φταίξιμο στον άλλον. Το αποτέλεσμα είναι να δημιουργούνται αντιπάθειες και συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων, ρίχνοντας το επίπεδο εμπιστοσύνης και συνεργασίας στο χαμηλότερο επίπεδο. Τα επακόλουθα μίας τέτοιας κατάστασης είναι γνωστά:

- ο Μείωση του ηθικού και των κινήτρων
- ο Αύξηση του εργατικού κόστους
- ο Μείωση της παραγωγικότητας
- ο Χαμηλή ικανοποίηση στο εργασιακό περιβάλλον
- ο Δυσκολότερη επίλυση προβλημάτων



### Ομάδες χωρίς σκοπό

Πόσες φορές έτυχε να είμαστε μέλος μίας ομάδας που δεν είχε σκοπό, απόλυτα κατανοητό απ' όλους; Γιατί τότε, μετά μας φαίνεται περίεργο το γεγονός πως οι ομάδες απέτυχαν να εκπληρώσουν τον σκοπό τους; Σύμφωνα με συμπεράσματα που βγήκαν μέσα από έρευνες, είναι αδύνατο να επιτευχθεί κάτι, εάν ο σκοπός δεν είναι σαφής εξαρχής απ' όλα τα μέλη της ομάδας. Το κυριότερο είναι να πιστεύουν τα άτομα, πως μπορούν να πετύχουν τον στόχο αυτό.

Έρευνες έχουν δείξει πως οι αποτελεσματικές ομάδες έχουν κατά κανόνα έξι έως οκτώ μέλη. Ομάδες αποτελούμενες από 12 - 15 άτομα θεωρούνται πολύ μεγάλες. Μία αναδρομή στο παρελθόν δείχνει πως υπήρξαν Ομάδες που αν και μικρές σε μέγεθος κατάφεραν πράγματα που για τους περισσότερους ανθρώπους θεωρούνταν ακατόρθωτα. Τέτοια παραδείγματα είναι πολλά. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε την Ομάδα Απόλλων που έστειλε τον πρώτο άνθρωπο στο φεγγάρι. Τους πρώτους προσωπικούς υπολογιστές Mac και IBM οι οποίοι ήταν αποτέλεσμα εργασίας μίας μικρής ομάδας. Το ίδιο και το αυτοκίνητο Taurus της Ford, το οποίο την δεκαετία του 1980 αντίστρεψε την κερδοφορία της εταιρείας από αρνητική σε θετική. Το πιο σημαντικό όμως είναι πως αυτές οι ομάδες, είχαν εξαρχής έναν σκοπό, τον οποίο και ολοκλήρωσαν.



### Ο ρόλος του Ηγέτη

Κάθε ομάδα χρειάζεται έναν Ηγέτη. Ο Ηγέτης θα καθορίσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινούνται οι λειτουργίες της ομάδας, θα φροντίσει να διατηρεί το Όραμα ζωντανό, θα συντονίζει τις δραστηριότητες της ομάδας, θα αντιπροσωπεύει την ομάδα, θα διαπραγματεύεται για τους πόρους που χρειάζεται η ομάδα, θα συμφωνεί και θα ελέγχει τα χρονοδιαγράμματα, θα μεριμνά ώστε όλοι να συνεισφέρουν αλλά και να καρπούνται τα οφέλη. Όλα αυτά, μήπως, δεν ακούγονται σαν καθήκοντα ενός Διευθυντή; Η απάντηση είναι

«Ναι». Εδώ όμως τελειώνουν οι ομοιότητες. Οι παραδοσιακοί Διευθυντές (Boss) αποφασίζουν μόνοι τους τι θα αναθέσουν, πως θα διευθύνουν τους συνεργάτες τους και θέτουν οι ίδιοι τα χρονοδιαγράμματα, αγνοώντας τα πλάνα των συνεργατών τους. Ένας έξυπνος όμως Ηγέτης δεν μπορεί να λειτουργεί σαν «Boss» αφού γνωρίζει πως έτσι στερείται τα πλεονεκτήματα που του προσφέρει η ομαδικότητα. Σε αντίθεση, λοιπόν μ' έναν Διευθυντή, ο Ηγέτης παίζει κάποιους άλλους ρόλους.

Κατ' αρχή πρέπει να διαθέτει ηγετικές ικανότητες π.χ. την ικανότητα να χαράξει μία πορεία την οποία να μπορούν να ακολουθήσουν οι άλλοι. Χρειάζεται να έχει καλές επικοινωνιακές ικανότητες για να είναι σε θέση να δίνει και να παίρνει feedback. Επιπρόσθετα πρέπει να έχει ενέργεια και να θέλει να πετύχει κάτι, ακόμη κι' αν αυτό για άλλους φαίνεται ακατόρθωτο. Ο ιδανικός Ηγέτης, πρέπει να διακατέχεται από θετικό πνεύμα και να έχει αποδείξει ότι μπορεί να εργάζεται με άλλους σαν ομάδα. Τέλος, ο Ηγέτης πρέπει να αποτελεί πρότυπο για τα υπόλοιπα μέλη, αφού θα θέλουν να υιοθετήσουν και οι ίδιοι κάποια από τα θετικά χαρακτηριστικά του. Το συμπέρασμα, λοιπόν, είναι πως το τελευταίο άτομο που θα θέλαμε να αναλάβει τον ρόλο του Ηγέτη της ομάδας, είναι άτομο που συμπεριφέρεται όπως τον παραδοσιακό «Boss».

### Η επιλογή των μελών της ομάδας

Η καρδιά κάθε ομάδας και η μηχανή της είναι τα Μέλη. Ο Ηγέτης μπορεί να μεριμνήσει ώστε η ομάδα να έχει όλους τους πόρους, και να προσπαθεί με διάφορους τρόπους να κρατά την παρακίνηση σε υψηλά επίπεδα, αλλά τα μέλη είναι που θα κάνουν την περισσότερη εργασία. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό η ομάδα να αποτελείται από τα σωστά άτομα, τα οποία διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και εμπειρίες. Σύμφωνα με τους ειδικούς, η επιλογή των ατόμων είναι το πιο κρίσιμο σημείο στο κτίσιμο μίας ομάδας. Σήμερα επισημαίνεται πως πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην προσωπικότητα του κάθε υποψηφίου π.χ. οι **διαπροσωπικές ικανότητες** του, η ικανότητα του δηλαδή να συνεργάζεται αρμονικά με άλλους χωρίς να πέφτει σε παγίδες του πολιτικού σκηνικού που υπάρχει σε κάθε εταιρεία. Συνήθως τα Στελέχη που αναλαμβάνουν να κάνουν τις προσλήψεις, κοιτάζουν περισσότερο τις γνώσεις ενός ατόμου στο αντικείμενο που θα εργαστεί π.χ. οι γνώσεις του στο Μάρκετινγκ εάν θα εργαστεί σε Τμήμα Μάρκετινγκ, ή γνώσεις στην πληροφορική εάν θα εργαστεί σε Τμήμα Πληροφορικής. Αυτό είναι πολύ λογικό αφού μία εταιρεία ανάπτυξης λογισμικού προγράμματος δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς προγραμματιστές. Μία ορχήστρα δεν μπορεί να έχει επιτυχία χωρίς ταλαντούχους μουσικούς. Δυστυχώς, όμως, η έμφαση που δίνουμε στις τεχνικές ικανότητες του υποψηφίου ατόμου υπερσκοπάζουν τους τομείς των διαπροσωπικών και οργανωτικών ικανοτήτων. Έτσι για παράδειγμα, ένας ικανότατος προγραμματιστής μπορεί να διαλύσει μία ομάδα εάν κρατά μυστικά για τον εαυτό του. Η αδιαφορία του να συνεργαστεί με άλλους, δημιουργεί ταυτόχρονα εχθρικό κλίμα μέσα στην ομάδα, με αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση της. Από την άλλη, ένα άτομο με μέτριες τεχνικές ικανότητες αλλά άριστες διαπροσωπικές και οργανωτικές ικανότητες αποτελεί το πιο πολύτιμο μέλος της ομάδας, χάρη στην ικανότητα του να συνεργάζεται αρμονικά με άλλους. Έτσι είναι σε θέση να

συλλέγει εύκολα πόρους αφού είναι συμπαθές και μπορεί απρόσκοπτα να επικοινωνεί με συναδέλφους όλων των επιπέδων της ιεραρχίας. Στην πράξη, κι' όπως φάνηκε μέσα από μελέτες, είναι πολύ δύσκολο κατά την φάση που δημιουργείται η ομάδα να βρεθούν όλες οι ικανότητες που χρειάζονται. Πάντα κάτι θα λείπει. Γι' αυτό ένας έμπειρος ηγέτης ομάδας θα προσλάβει τα καλύτερα άτομα που θα βρει, δίνοντας έμφαση στην προσωπικότητα. Πρωταρχικό του μέλημα πρέπει να είναι η αναβάθμιση των τεχνικών τους ικανοτήτων μέσω μελέτης, συμμετοχής σε σεμινάρια κλπ... Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί πως η προσωπικότητα των ανθρώπων δεν αλλάζει εύκολα. Όσοι επιχειρήσαν να το πράξουν απέτυχαν.

### Ένταξη - Αποχώρηση μελών στην ομάδα

Με την πάροδο του χρόνου, τα μέλη μίας ομάδας μαθαίνουν πώς να επικοινωνούν καλύτερα, καθώς και το πώς παίρνονται οι αποφάσεις. Δυστυχώς ή και ευτυχώς, κάποια μέλη θα αποχωρήσουν από την ομάδα (οικιοθελώς ή μη) και νέα μέλη θα προσληφθούν. Αυτό δημιουργεί κάποιες αλλαγές και ερωτηματικά στα μέλη της ομάδας, όπως: Θα καταφέρουν τα νέα μέλη να δέσουν με την νοοτροπία της ομάδας; Πόσο χρονικό διάστημα θα χρειαστούν για να εγκλιματισθούν; Τα παλιά μέλη οφείλουν να καλύψουν τα κενά που δημιουργήθηκαν με την αποχώρηση κάποιων συναδέλφων τους. Επιπρόσθετα πρέπει να αφιερώσουν χρόνο για να βοηθήσουν τα νέα μέλη να εγκλιματισθούν. Τα σημεία αυτά δείχνουν και τις δυσκολίες που περνά η ομάδα στον κύκλο ζωής της για να αντικαταστήσει κάποια μέλη. Γι' αυτό το συμπέρασμα είναι πως όσο λιγότερες απώλειες έχει μία ομάδα σε μέλη, τόσο το καλύτερο είναι γι' αυτήν.

Ας σημειωθεί πως δεν χρειάζεται το κάθε μέλος της ομάδας να κατέχει όλα τα χαρακτηριστικά που έχουν αναφερθεί πιο πάνω. Το κάθε μέλος θα κατέχει κάποια απ' αυτά τα χαρακτηριστικά. Έτσι η ομάδα θα έχει συγκεντρώσει συνολικά το σωστό συνδυασμό προσόντων και προσωπικοτήτων, που θα την βοηθήσουν να υλοποιήσει επιτυχώς τους στόχους της.

### Όλα εξαρτώνται από την κορυφή

Ένας σωστός ηγέτης, που είναι σε θέση να εμπνεύσει, θα καταφέρει ώστε τα μέλη της ομάδας να είναι θετικά, να έχουν κίνητρα, και να μοιράζονται ένα κοινό σκοπό. Με την πάροδο του χρόνου τα μέλη θα μπορούν να συνεχίσουν το έργο μόνα τους, αφήνοντας χρόνο στους ηγέτες, να βλέπουν, με καθαρό μυαλό, που βρίσκεται η ομάδα ή επιχείρηση τους αλλά και που θέλει να πάει. Το συμπέρασμα, λοιπόν, είναι πως αυτές οι αυτοκινούμενες ομάδες μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην κερδοφορία των οργανισμών.



Μιχάλης Μαιμάρης  
mairaris@spidernet.com.cy