



# Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Δρ. Νίκη Λαμπροπούλου



# ΑΤΖΕΝΤΑ



**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΟΜΑΔΩΝ**



**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ  
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**



**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ  
ΟΜΑΔΕΣ**

# Η Μάθηση είναι κυρίως Κοινωνικο-Πολιτισμική

Lev Vygotsky 1896-1934

- Μάθηση μέσω των Άλλων
  - “Through others we become ourselves”
- Το περιβάλλον παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στη μάθηση
- Η μάθηση είναι κοινωνική διαδικασία και βασίζεται στα εξής:
  - Πολιτισμός
  - Γλώσσα
  - Ζώνη Επικείμενης Ανάπτυξης (ΖΕΑ)



# Κοινωνικο-Πολιτισμική Μάθηση

## Lev Vygotsky 1896-1934

- Η ατομική ανάπτυξη είναι προϊόν της κοινωνικής διάδρασης
  - Παραγωγική κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ έμπειρου – αρχάριου
- Διαμεσολάβηση εργαλείων και σημείων
  - **Νέες Τεχνολογίες**
- Εσωτερίκευση της κοινωνικής αλληλεπίδρασης
  - “Through others we become ourselves”





# Jean Lave & Etienne Wenger

## (Communities of Practice, CoP)

- Μετά το Vygotsky (1934)... 1991
- Η γνώση και η ανάπτυξη – εξέλιξη- είναι πολύπλοκο κοινωνικό φαινόμενο. Επηρεάζονται από:
  - Την κοινωνική αλληλεπίδραση και τις συνθήκες.
  - Αυτές είναι αόρατες, έτσι είναι δύσκολο να τις αναλύσουμε και να τις μελετήσουμε.
  - Το περιβάλλον και τη χρονική περίοδο
- **Η συμμετοχή σε κοινότητες, κυρίως επαγγελματικές σχετίζεται με τη χρήση εργαλείων.**
  - Τα εργαλεία είναι μέρος της κληρονομιάς αυτού του επαγγέλματος.
  - Όταν κατανοούμε την πρακτική σε κάθε συγκεκριμένο επάγγελμα μαθαίνουμε εύκολα να χρησιμοποιούμε τα εργαλεία κάθε φορά.
  - Με αυτόν τον τρόπο συνδεόμαστε με την ιστορία και τον πολιτισμό του επαγγέλματος και την εξέλιξή του.

# Συμμετοχή σε Ομάδα



# Δημιουργία Ομάδων

## Σχεδιασμός δημιουργίας ομάδας & επικοινωνίας μελών

- Επιλογή μελών και σύνθεση ομάδας
- Συμπληρωματικές ικανότητες
- Δημιουργία κουλτούρας κοινών αξιών, προτύπων & κανόνων
- Επανατροφοδότηση διαδικασίας δημιουργίας & οικοδόμησης ομάδας
- Διαχείριση συγκρούσεων



# Στις Μικρές Ομάδες

- Γνωρίζονται
- Μαθαίνουν Νέους Τρόπους Σκέψης και ανταλλάσσουν γνώσης και εμπειρία
- Βιώνουν Νέες Στάσεις προς: Ανθρώπους / Καταστάσεις / Εαυτό Τους
- Ασκούνται στην Καλλιέργεια Δεξιοτήτων για την αντιμετώπιση κρίσεων και τη λήψη αποφάσεων
- Αναγνωρίζουν βιωματικά τις Δυνατότητες και τους Περιορισμούς της Συλλογικής Προσπάθειας
- Προβληματίζονται σχετικά με την προτεραιότητα μεταξύ του ατομικού και του συλλογικού συμφέροντος







# European Qualifications Framework

## Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων

Τα κράτη μέλη καλούνται να συνδέσουν τα εθνικά τους συστήματα επαγγελματικών προσόντων με το ευρωπαϊκό πλαίσιο επαγγελματικών προσόντων (EQF).

- Αυξάνοντας τη διαφάνεια των ικανοτήτων και των επαγγελματικών προσόντων, το ευρωπαϊκό πλαίσιο επαγγελματικών προσόντων (ΕΠΕΠ) αποτελεί μέσο για την προώθηση της διά βίου εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- Το πλαίσιο αυτό είναι κοινό για την τριτοβάθμια εκπαίδευση και την επαγγελματική κατάρτιση. Θα διευκολύνει τους ευρωπαίους πολίτες στην παροχή των κατάλληλων πληροφοριών σχετικά με τις ικανότητες και τα επαγγελματικά προσόντα τους.

# Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων

Το ΕΠΕΠ είναι ένα εργαλείο που βασίζεται στα αποτελέσματα της μάθησης και όχι στη διάρκεια των σπουδών. Οι κυριότεροι δείκτες του επιπέδου αναφοράς είναι:

- **οι δεξιότητες,**
- **οι ικανότητες,**
- **οι γνώσεις.**

Το βασικό στοιχείο του ΕΠΕΠ είναι ένα σύνολο οκτώ επιπέδων αναφοράς που περιγράφουν:

- **ΤΙ ΓΝΩΡΙΖΕΙ Ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΣ·**
- **ΤΙ ΚΑΤΑΝΟΕΙ·**
- **ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΣ ΝΑ ΚΑΝΕΙ,** ανεξαρτήτως του συστήματος στο οποίο απέκτησε τα προσόντα του.



# ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ

- Σε αντίθεση με το σύστημα που εξασφαλίζει την ακαδημαϊκή αναγνώριση βάσει της διάρκειας των σπουδών, το ΕΠΕΠ καλύπτει το σύνολο της μάθησης, και κυρίως της μάθησης που πραγματοποιείται εκτός του πλαισίου της επίσημης εκπαίδευσης και των ιδρυμάτων κατάρτισης. (Άτυπη – μη τυπική)

# ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- Συναντήσεις
- Διμερείς ή διακρατικές επισκέψεις
- Επίσημες παρουσιάσεις
- Οι εκθέσεις, τα υπομνήματα και οι σημειώσεις
- Μηνύματα φαξ
- Ταχυδρόμηση γραμμάτων (snail mail)
- Τηλεφωνικές κλήσεις
- Απαντήσεις στον τηλεφωνητή
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (E-mail)
- Βίντεο διάσκεψη
- Διαδικτυακά συνεργατικά εργαλεία

Πρόσωπο  
με  
πρόσωπο

Από  
απόσταση

Διαδικτυακά

Διαδικτυακό  
περιβάλλον

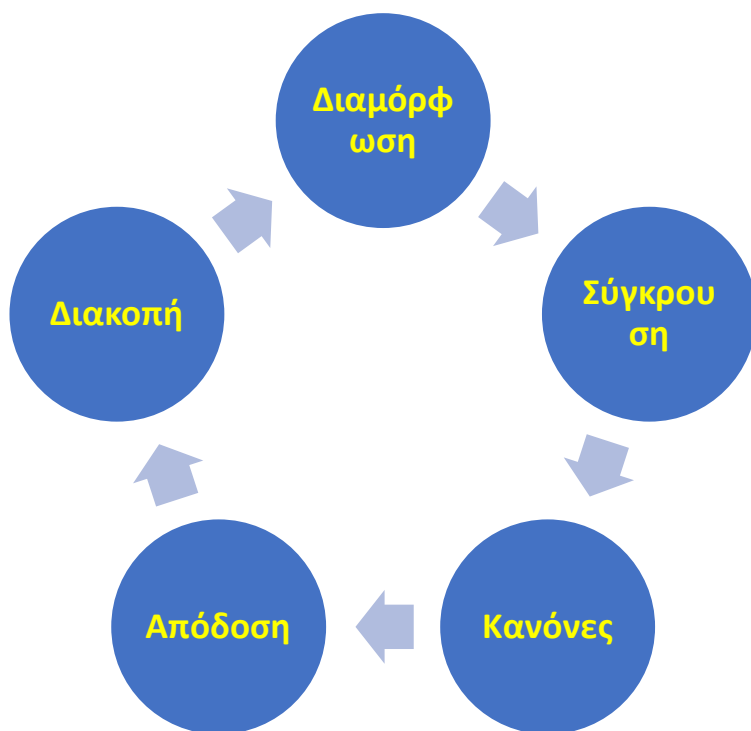


## ΟΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ...



- ✓ Έχουν σαφείς και κοινούς στόχους
- ✓ Μοιράζονται την ευθύνη για αυτούς τους στόχους
- ✓ Μετρούν την πρόοδο των στόχων
- ✓ Υπάρχει η αναγκαία σύνθεση δεξιοτήτων και ρόλων
- ✓ Διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους – τεχνικό εξοπλισμό- για το έργο
- ✓ Έχουν την υποστήριξη από τους ανωτέρους τους
- ✓ Συμφώνησαν σχετικά με τους βασικούς κανόνες για τη συνεργασία
- ✓ Υπάρχει καθηκοντολόγιο για κάθε μέλος
- ✓ Έχουν σχεδιάσει και συμφωνήσει για τις πρακτικές και τις διαδικασίες για την εκπόνηση του έργου
- ✓ Υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον επικοινωνητικά και πολύ εξυπηρετικά
- ✓ Υπάρχει αναγνώριση της επιτυχίας ατομικά και ομαδικά
- ✓ Χειρίζονται τις συγκρούσεις επικοινωνητικά και ανοικτά
- ✓ Δημιουργούν μια συλλογική παραγωγή που επιτυγχάνει τους στόχους
- ✓ Χρησιμοποιούν χρόνο για να κατανοήσουν την πολιτιστική τους πολυμορφία

# ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ



Στάδια εποικοδόμησης (Tucker, 1965)



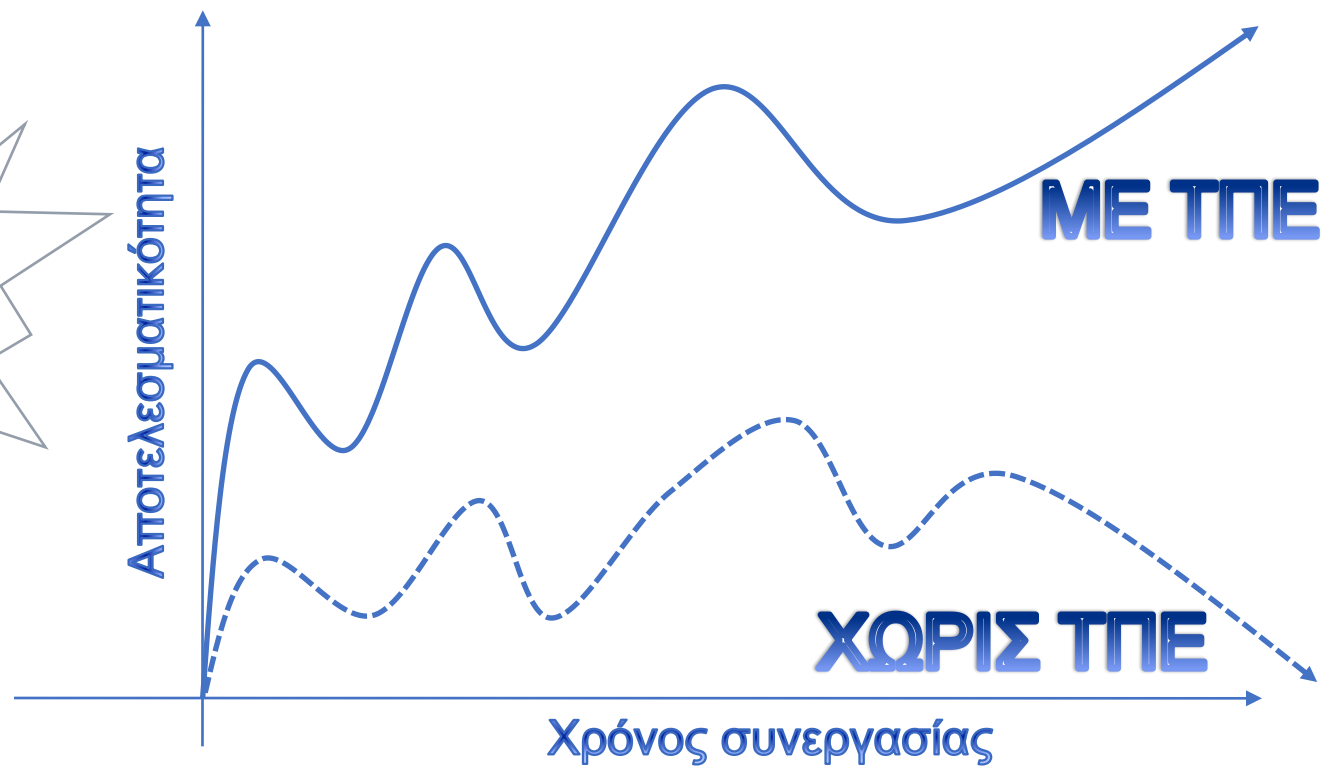
# ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ – ΕΞΕΛΙΞΗ

## ΜΕ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ



# ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΟΜΑΔΑΣ ΜΕ/ΧΩΡΙΣ ΤΠΕ

## Μακροπρόθεσμη Συνεργασία





# ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ I/III



## Προπαρασκευαστικά

- Ημερήσια διάταξη (Ατζέντα)
- Στοιχεία επικοινωνίας για όλους τους εταίρους
- Χάρτες
- Οδηγίες σχετικά με πρακτικές ρυθμίσεις, συμβόλαια κλπ

## Κατά τις συναντήσεις

- Οπτικά βοηθήματα: flip chart, overhead projector
- Λεξικά
- Πρόσβαση σε φωτοτυπικό μηχάνημα
- Πρόσβαση σε υπολογιστή και εκτυπωτή
- Περίληψη των συζητήσεων κάθε ημέρας
- Καταλόγων ελέγχου / σχέδια δράσης
- Μεταλλικό νερό

## Μετά τις συναντήσεις

- Σημειώσεις από τη συνεδρίαση
- Συμφωνηθέν σχέδιο δράσης

# ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ II/III



## Πρώτη συνάντηση

- Επικοινωνία ομάδας
- Συμφωνία για προγράμματα εργασίας
- Κατανομή των καθηκόντων
- Συμφωνία για στόχους και προθεσμίες
- Ανάπτυξη της στρατηγικής αξιολόγησης
- Συμφωνία για τις επιμέρους συμφωνίες
- Επιβεβαίωση των συμβατικών ρυθμίσεων μεταξύ του συντονιστή και των εταίρων

## Ενδιάμεσες συναντήσεις

- Μηχανισμοί παρακολούθησης του έργου
- Επανεξέταση προόδου όσον αφορά στόχους
- Παρακολούθηση του προϋπολογισμού και των δημοσιονομικών διαδικασιών
- Επανεξέταση και αναθεώρηση του έργου
- Εφαρμογή της στρατηγικής αξιολόγησης
- Ενοποίηση σχεδίων επικοινωνίας εθνικών ομάδων

# ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ ΙΙΙ/ΙΙΙ

## Τελευταία Συνάντηση

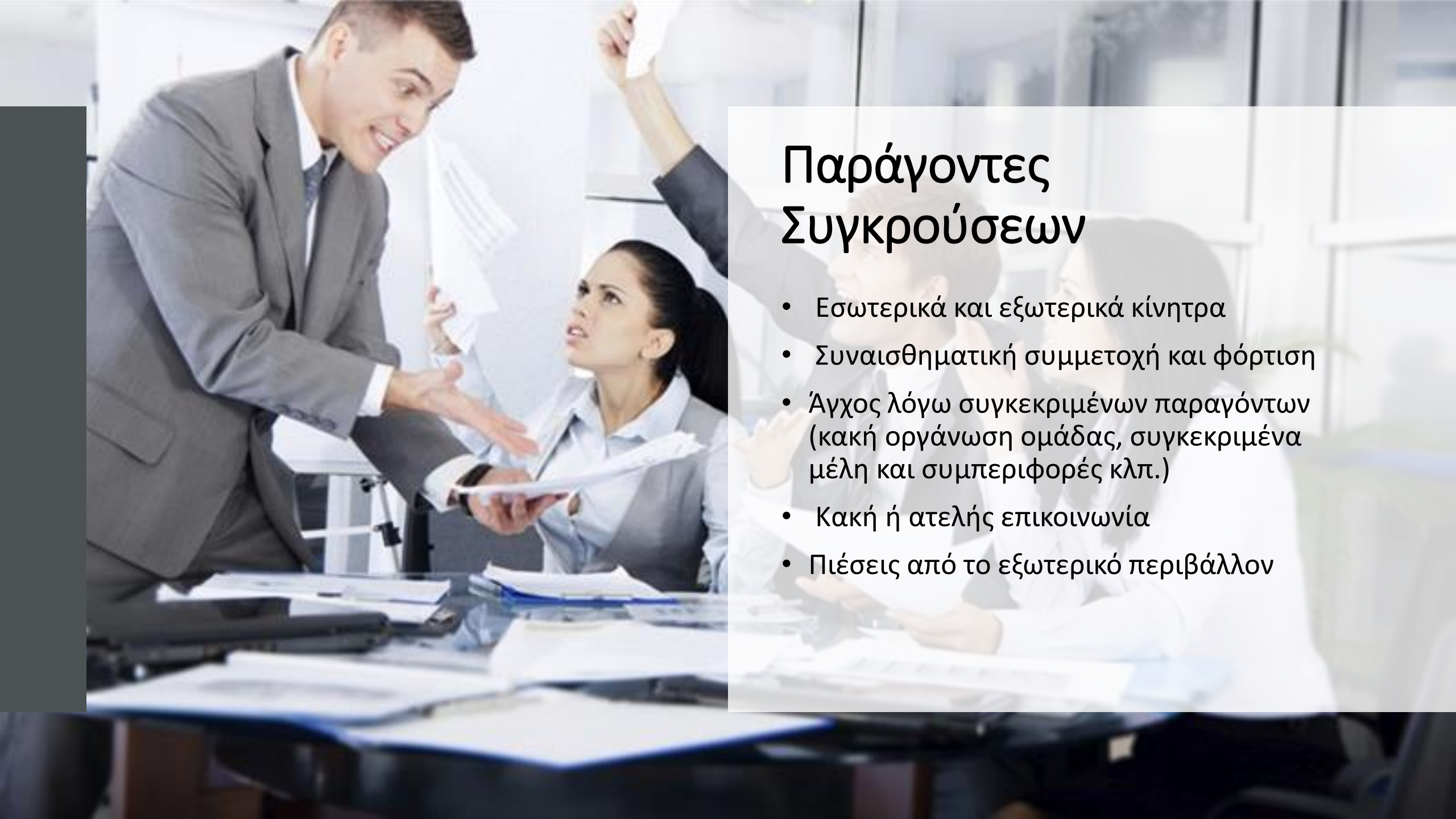


- Τελική αξιολόγηση & αναθεώρηση των προγραμμάτων εργασίας
- Τελική αξιολόγηση
- Αναγνώριση της δέσμευσης και των εισφορών στο έργο
- Εορτασμός της επίτευξης
- Συζήτηση της στρατηγικής διακοπής / follow-up
- Ανακεφαλαίωση των εισφορών σε τελική έκθεση



## Συγκρούσεις στην Ομάδα

- Ανταγωνισμός για αξίες, αξιώσεις, κοινωνική θέση, δύναμη, εξουσία, οικονομικούς πόρους, εκμετάλλευση ανθρώπινου δυναμικού κλπ
- Πρόθεση ενός μέλους να κερδίσει ένα άλλο μέλος, που συνήθως επίσης θέλει να κερδίσει
- Εξουδετέρωση και εκμηδένιση αντιπάλου
- Προκαλέσουν βλάβη τους αντιπάλους



## Παράγοντες Συγκρούσεων

- Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα
- Συναισθηματική συμμετοχή και φόρτιση
- Άγχος λόγω συγκεκριμένων παραγόντων (κακή οργάνωση ομάδας, συγκεκριμένα μέλη και συμπεριφορές κλπ.)
- Κακή ή ατελής επικοινωνία
- Πιέσεις από το εξωτερικό περιβάλλον

# Μορφές Σύγκρουσης

- Εκδηλωμένη / Λανθάνουσα
- Πραγματική / Υποθετική
- Ενδογενής / Εξωγενής



# Διαχείριση Συγκρούσεων

- Καλή οργάνωση και ομαδικό κλίμα
- Άμεση αλληλεπίδραση των μελών
- Προσπάθεια για επικοινωνία και συνεργασία
- Καλές σχέσεις
- Κατανομή διακριτών ρόλων
- Διαμεσολαβητής
- Λογικό επίπεδο μελών
- Συναισθηματικό επίπεδο μελών



# Λύσεις Συγκρούσεων - Wilson & Ryland, 1949

- Εκμηδένιση
- Υποταγή
- Συμβιβασμός
- Συμμαχία
- Σύνθεση





# Δραστηριότητες & Στάσεις

---

1. Συνήγορος κάποιου ή της λογικής;
2. Συμμετοχή στη φόρτιση και το είδος της σύγκρουσης;
3. Συμμετοχή στην πληροφόρηση για αντικειμενικότητα και περιορισμό της εμπάθειας και νεποτισμού
4. Διευκόλυνση επικοινωνίας με επεξηγήσεις, απομάκρυνση εμποδίων και φόρτισης κλπ.
5. Συμμαχίες;
6. Αποδιοπομπαίος τράγος;
7. Θα στρέψει την προσοχή αλλού;
8. Θα σκεφτεί πιο ατομικά ή πιο συλλογικά στη συγκεκριμένη περίπτωση;
9. Εντοπισμός μέλους που προκαλεί εντάσεις και μερική ή ολική απομάκρυνσή του;



# Χαρακτηριστικά των Αποτελεσματικών Ομάδων (Λαμπροπούλου, 2019)

---

- Ειρηνική ατμόσφαιρα και θετικό κλίμα
- Κοινοί στόχοι και αφοσίωση στην επίτευξη των στόχων τους
- Εναρμόνιση ατομικών και ομαδικών στόχων σε ένα κοινό όραμα
- Ικανότητα επιλογής σωστών μεθόδων, διαδικασιών και κανόνων, ανάλογα με την περίπτωση και αλλαγής αυτών όταν χρειάζεται
- Ανοιχτή και αποτελεσματική επικοινωνία
- Ελεύθερη έκφραση συναισθημάτων, ιδεών, απόψεων, κ.λπ.
- Ικανότητα αυτοκριτικής και καθορισμός ελάχιστης αποτελεσματικότητας
- Αξιοποίηση των γνώσεων, ικανοτήτων, εμπειριών και διαθέσεων όλων των μελών για την εξέλιξη τόσο της ομάδας και ατομικά των μελών της
- Ικανότητα εξασφάλισης συνοχής της ομάδας
- Αφοσίωση και υπευθυνότητα των μελών με τη συμμετοχή όλων
- Σεβασμός, αυτοσεβασμός και εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών
- Υψηλό ηθικό και αλληλοϋποστήριξη όλων των μελών



# Ρόλοι στις Ομάδες (Belbin, 2010)

- **Ο Καλλιεργητής (Plant)** είναι εσωστρεφής, δημιουργικός με φαντασία, νέες ιδέες και λύσεις και ικανός να λύνει δύσκολα προβλήματα.
- **Ο Ερευνητής Πόρων (Resource Investigator)** είναι εξωστρεφής, επικοινωνιακός, και διερευνητικός, ψάχνει πηγές εκτός ομάδας και εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που δημιουργούνται προς όφελος της ομάδας.
- **Ο Συντονιστής (Coordinator)** συντονίζει την ομάδα ώστε όλοι να συμμετέχουν ισότιμα στις αποφάσεις και να ασκούν τους αντίστοιχους ρόλους.
- **Ο Διαμορφωτής (Shaper)** είναι ιδιαίτερα προκλητικός και δυναμικός. Συνήθως επιτυγχάνει τους στόχους μέσα από πιεστικές συνθήκες και είναι ικανός να ξεπερνά δύσκολα εμπόδια.
- **Ο Ελεγκτής–Αξιολογητής (Monitor–Evaluator)** δρα με βάση το κατάλληλο και απαραίτητο στρατηγικό πλάνο, δίνει προσοχή σε όλες τις επιλογές και κρίνει και αξιολογεί έγκαιρα και σωστά.
- **Ο Ομαδικός Εργάτης (Team Worker)** είναι συνεργάσιμος και αρκετά ήπιων τόνων, προσπαθεί να επιφέρει την ηρεμία στην ομάδα και αποτρέπει εντάσεις.
- **Ο Εφαρμοστής (Implementer)** είναι πειθαρχημένος και αξιόπιστος, μετατρέπει τις ιδέες/λύσεις/αποφάσεις σε πρακτικές ενέργειες.
- **Ο Ολοκληρωτής (Completer Finisher)** βρίσκει τα λάθη και τις παραλείψεις και μένει πιστός στο χρονοδιάγραμμα.
- **Ο Ειδικός (Specialist)** έχει εξειδικευμένες δεξιότητες και συμβάλλει στη παροχή γνώσεων σε συγκεκριμένες ειδικότητες.



# Συγχώνευση Αντιθέτων, Gronewell

- Ατομική – Ομαδική προσέγγιση
- Ατομική – Δημοκρατική κατανομή της εξουσίας
- Περιεχόμενο – Πλαίσιο ως επίκεντρο και ύφος επικοινωνίας
- Τυπική – Άτυπη προσέγγιση
- Συνέπεια – Ευελιξία στην αίσθηση του χρόνου
- Εργασία με Στόχος – Σχέσεις μεταξύ Έργων
- Παραγωγικός – Επαγωγικός συλλογισμός
- Ολιστική – Γραμμική σκέψη
- Αντιπαράθεση – Διπλωματία
- Βραχυπρόθεσμη – Μακροπρόθεσμη άποψη και αντίκτυπο
- Ανταγωνισμός – Συνεργασία
- Αφοσίωση σε συγκεκριμένα άτομα – Υπακοή σε καθολικούς κανόνες
- Αυτοδιάθεση – Αποδοχή της μοίρας
- Θρησκευτική – Κοσμική Κοσμοθεωρία
- Ανεκτικότητα – Αυστηροί κανόνες / Κανονισμοί
- Ρεαλιστική Ευελιξία Σχεδίων – Τήρηση Λεπτομερών Σχεδίων
- Επιτυχία – Αποδεχόμενο Καθεστώς
- Αλλαγή σε θετικό – Εμμονή και σεβασμός στην παράδοση
- Νεολαία – Προσκύνημα στην εμπειρία της ηλικίας
- Μονομερής κυριαρχία των δύο φύλων – Ισότητα των δύο φύλων
- Άκαμπτη ταξική δομή – Κοινωνική κινητικότητα
- Δράση – Ικανοποίηση του «είμαι»





# Εμπιστοσύνη

**Δημιουργία δέσμευσης και εμπιστοσύνης ατομικά, ομαδικά και συλλογικά με:**

- Ευρύτερη και συλλογική ανταλλαγή πληροφοριών
- Διευκόλυνση σε προτάσεις και διαφορές με ευρεία συμμετοχή
- Ριζικές αλλαγές σε διαχειρίσιμα σημεία και ελαχιστοποίηση εκπλήξεων
- Σαφή πρότυπα και απαιτήσεις
- Ειλικρίνεια σχετικά με μειονεκτήματα



# Κουλτούρα

## Ανάπτυξη κουλτούρας που υποστηρίζει την αλλαγή με:

- Αναγνώριση συστημάτων με διαδεδομένη αξία
- Δημιουργία ελεύθερης κουλτούρας χωρίς επιπλήξεις για την ενδυνάμωση και προς τα κάτω τη λήψη αποφάσεων – αλλά με
- Αποσαφήνιση των ορίων και του πλαισίου των αποφάσεων
- Διατμηματική σύνθεση
- Σχεδιασμός προκλητικών θέσεων εργασίας
- Ελευθέρωση χρόνου για ρίσκο και καινοτομία
- Εστίαση στα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων

# Κρίσιμες Προκλήσεις

- Αποτελεσματική εφαρμογή και χρήση της τεχνολογίας
  - Τεχνικές και κοινωνικές προκλήσεις
- Καλλιέργεια εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών
- Υπερκέραση εμποδίων στην επικοινωνία
- Απόλυτη σαφήνεια όσον αφορά τους στόχους
- Ευθυγράμμιση στόχων των μεμονωμένων μελών της ομάδας
- Διασφάλιση της ομαδικής γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων
- Ηγεσία που βασίζεται στην εμπιστοσύνη

# Απορίες;





**KEEP  
CONNECTING**

**Ευχαριστώ πολύ!**

---

