

Επιχειρηματικές ομάδες



Εμμανουήλ Δ. Αδαμίδης
Πανεπιστήμιο Πατρών

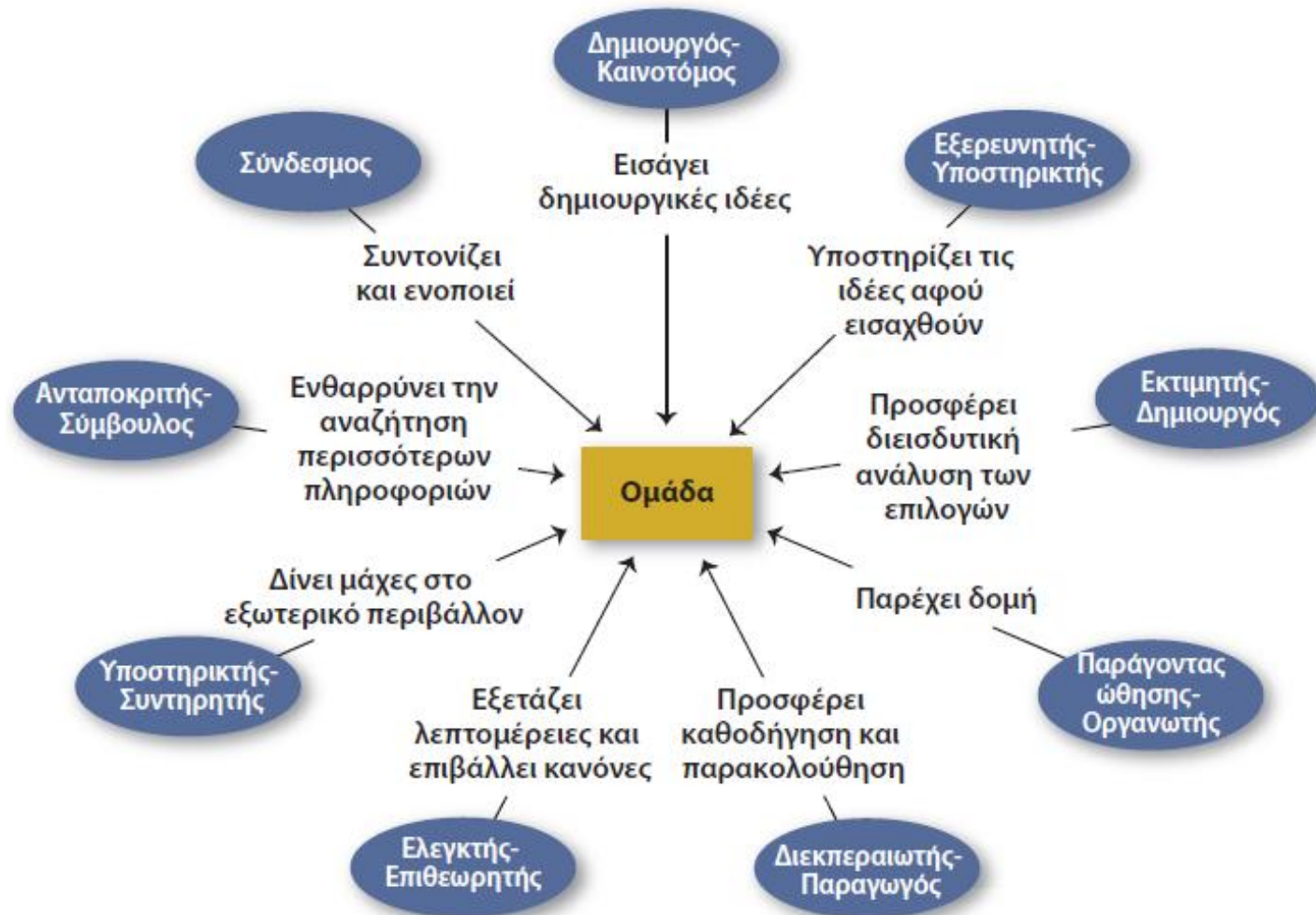
Επιχειρηματικές ομάδες

- Οι περισσότερες νέες επιχειρήσεις ξεκινούν από ομάδες εν δυνάμει επιχειρηματιών
- Σχεδόν μύθος ο μοναχικός επιχειρηματίας-ήρωας που ξεκινάει μια επιχείρηση
- Στις ομάδες νέων επιχειρηματιών συμμετέχουν διάφορα άτομα που συνδέονται μεταξύ τους με διάφορους τρόπους/σχέσεις

Σύνθεση της ομάδας



Ρόλοι των μελών της ομάδας

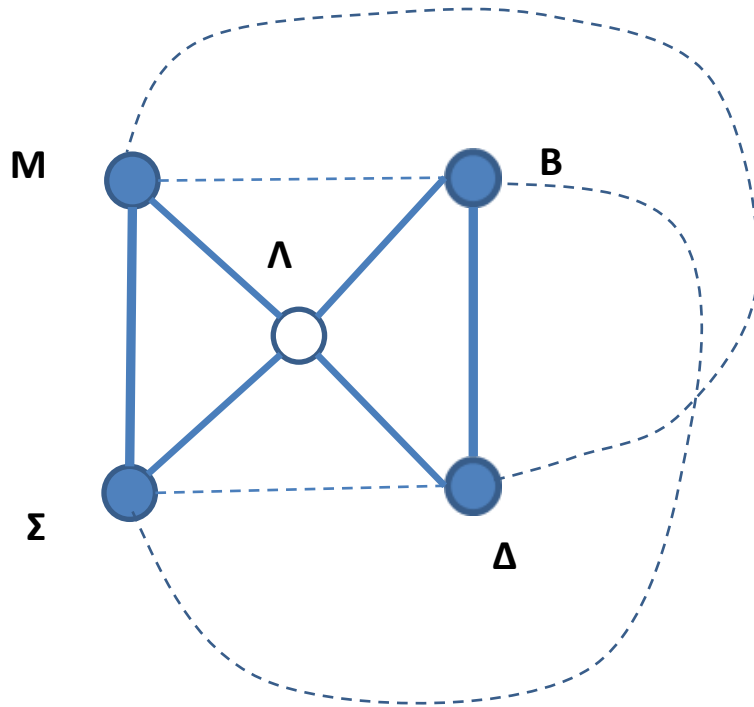


Πηγή: Βασισμένο στο C. Margerison και D. McCann, *Team Management: Practical New Approaches* (London: Mercury Books, 1990).

Επιχειρηματικές ομάδες – ρόλοι μελών

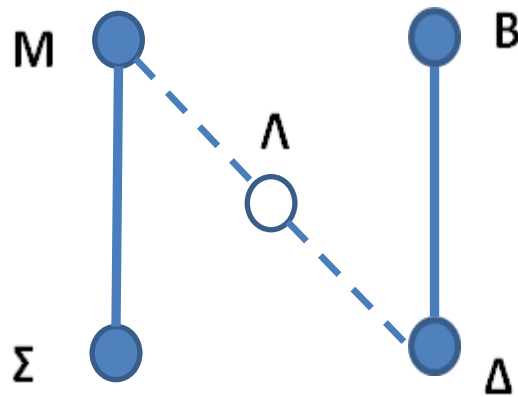
Τακτική συμμετοχή στην ομάδα			
	ΝΑΙ		ΟΧΙ
Οικονομικό ενδιαφέρον/ συμφέρον	ΝΑΙ	Σύμβουλος, «βάζει ένα χέρι»	Με εργασιακή σχέση
	ΟΧΙ	Επενδυτής	Ιδιοκτήτης-Μάνατζερ

Σχέσεις σε επιχειρηματικές ομάδες



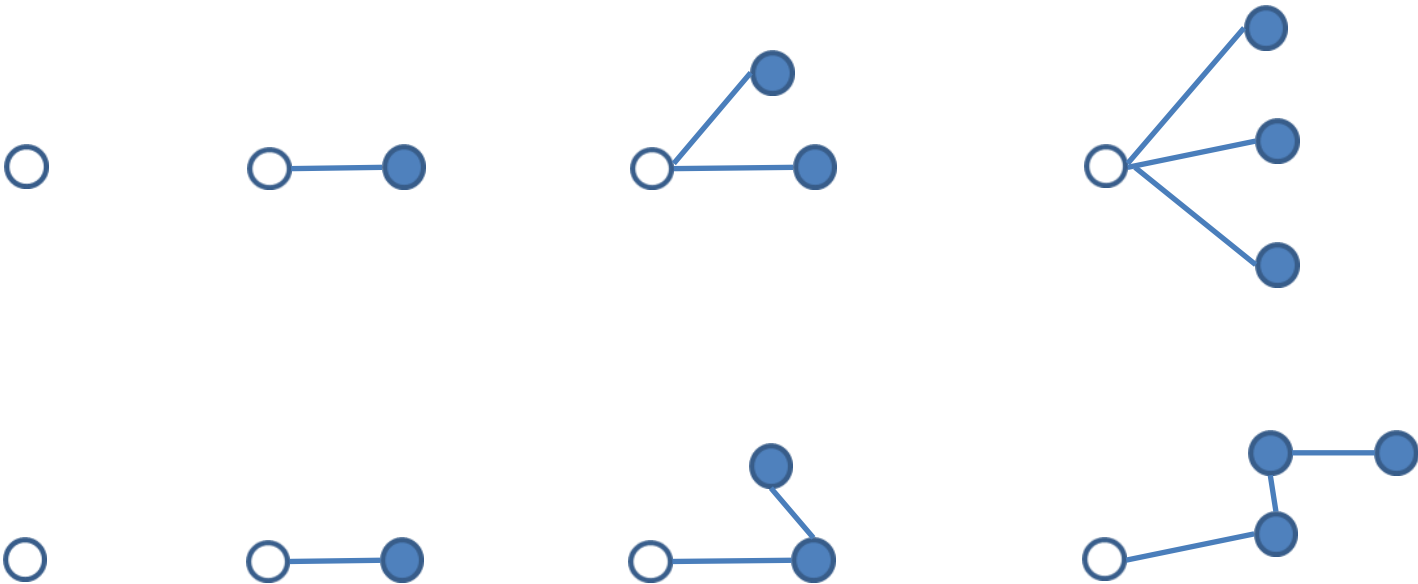
- **Ισχυροί σύνδεσμοι**
(άνθρωποι του κύκλου μας: συνάδελφοι, φίλοι, συγγενείς)
 - Όλοι γνωρίζουν τα ίδια
 - Έχουν τις ίδιες παραστάσεις
- **ΛΙΓΕΣ ΝΕΕΣ ΙΔΕΕΣ!**

Σχέσεις σε επιχειρηματικές ομάδες



- **Αδύναμοι σύνδεσμοι** (πιο απομακρυσμένοι γνωστοί)
 - Γνωρίζουν άλλα
 - Έχουν άλλες παραστάσεις
- **ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΕΣ ΝΕΩΝ ΙΔΕΩΝ/ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ**

Σχέσεις σε επιχειρηματικές ομάδες



Σχέσεις σε επιχειρηματικές ομάδες

- Μεγαλύτερη σημασία για την επιτυχία μιας επιχειρηματικής ομάδας έχει η **εμπιστοσύνη** μεταξύ των μελών παρά η **ποικιλία** και το εύρος των γνώσεων και απόψεων των μελών της ομάδας.

Μηχανισμοί στη λειτουργία επιχειρηματικών ομάδων

- **«Οικολογικός» περιορισμός** – περιορισμοί στην
εξ αποστάσεως συνεργασία
 - για τη δημιουργία και τη διατήρηση της
εμπιστοσύνης η ομάδα πρέπει να λειτουργεί στον
ίδιο φυσικό χώρο
- **Περιορισμός «ισχυρού συνδέσμου»** - τάση για
τη συμμετοχή γνωστών/φίλων/συναδέλφων,
μελών υφισταμένων δικτύων
 - δημιουργία και διατήρηση εμπιστοσύνης

Μηχανισμοί στη λειτουργία επιχειρηματικών ομάδων

- Σύνδεση με άτομα με τα **ίδια κοινωνικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά**
 - Ίδιος τρόπος σκέψης
 - Όμοια εμφάνιση και δημιουργία εμπιστοσύνης
 - Καλή πιθανότητα σχηματισμού «κλίκας»
- **Επιβεβαίωση ταυτότητας**
 - μεγαλύτερη σημασία στην εκπλήρωση στόχων για την επιβεβαίωση της ταυτότητας παρά «εξωτερικοί» υλικοί στόχοι
 - **Μεγαλύτερη επιμονή και υπομονή στην προσπάθεια της επιχειρηματικότητας**

Ανταμοιβές

Εξωτερικές ανταμοιβές

- Προαγωγές
- Μισθολογικές αυξήσεις
- Άλλα είδη αναγνώρισης

Εσωτερικές ανταμοιβές

- Συντροφικότητα
- Προσωπική εξέλιξη
- Παροχή βοήθειας σε άλλα μέλη της ομάδας

Μηχανισμοί κατανομής αποτελεσμάτων/ανταμοιβών

Νόρμες δικαίου κατανομής αποτελεσμάτων	
Νόρμα	Γενικός κανόνας
Αντικειμενική ισότητα	Όλα τα μέλη της ομάδας λαμβάνουν τα ίδια ανεξάρτητα της συνεισφοράς ή των χαρακτηριστικών τους
Υποκειμενική ισότητα	Τα μέλη της ομάδας λαμβάνουν τα ίδια όταν η ταυτότητά τους είναι συμβατή με αυτή των άλλων μελών
Ισότητα με βάση τη θέση	Τα μέλη της ομάδας ανταμείβονται βάσει της θέσης (status) τους στην κοινωνία
Συνεισφορά	Τα μέλη της ομάδας ανταμείβονται ανάλογα με τη συνεισφορά τους στην ομάδα
Προσωπικό συμφέρον	Τα μέλη της ομάδας είναι ελεύθερα να «κυνηγούν» όλο και περισσότερα στο πλαίσιο της καλής λειτουργίας της ομάδας

Μηχανισμοί κατανομής αποτελεσμάτων/ανταμοιβών

- Συνεισφορά
 - Οικονομική συνεισφορά
 - Επαγγελματική εμπειρία στον κλάδο
 - Εμπειρία από συμμετοχή σε start-up(s)
 - Γνώση εξειδικευμένων μεθόδων και εργαλείων
 - Μοναδική συνεισφορά σε σχέση με το περιεχόμενο
 - Μοναδική προσφορά σε σχέση με ανταγωνιστές

Ομάδες και καινοτομία

- Καινοτομία = Δημιουργικότητα
- Δημιουργική δράση
 - Ικανότητα πρόσβασης σε διαφορετικές πηγές πληροφορίας
 - Ικανότητα αντίστασης στην πίεση της «κανονικότητας», των τάσεων, κλπ
 - Ικανότητα διατήρησης της εμπιστοσύνης σε άλλους που έχουν ενημερωθεί για μια πιθανή καινοτομία

Ομάδες και καινοτομία

Μηχανισμοί				
	Ροή πληροφοριών	Πίεση «κανονικότητας»/συμμόρφωσης	Εμπιστοσύνη	Προβλεπόμενο αποτέλεσμα για την καινοτομία
<i>Δομικά χαρακτηριστικά</i>				
Ισχυρές διασυνδέσεις	0	+	+	0 ή -
Αδύναμες διασυνδέσεις	+	0	0	+
Ποικιλία δικτύου	+	0	+	+
Μέγεθος ομάδας	+	0	0	+
<i>Πολιτισμικά χαρακτηριστικά</i>				
Δημογραφική ποικιλία	+	+	-	-
Λειτουργική ποικιλία	+	-	0	+
Εμπειρία στον κλάδο	?	?	N/A	?
Ειδική εργασιακή εμπειρία	0	+	-	-

Μέγεθος ομάδας και συμπεριφορά

Σημεία υπεροχής των ολιγομελών γκρουπ:

(5-7 μέλη)



- Ταχύτερη ολοκλήρωση εργασιών Lantapix/Shutterstock
- Κατανόηση των εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν
- Διεκπεραίωση της εργασίας

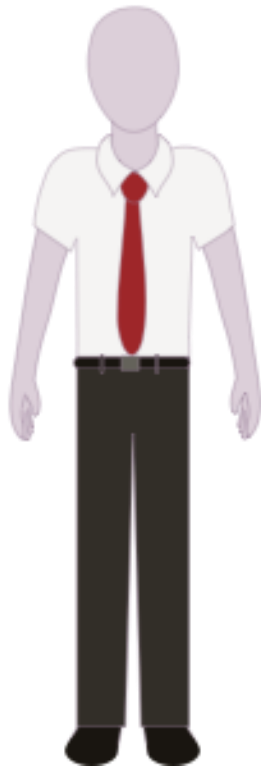
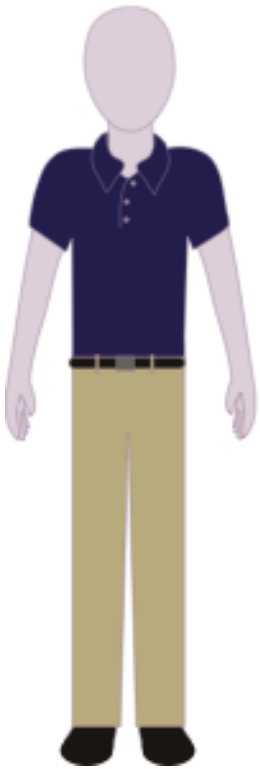
Σημεία υπεροχής των πολυμελών γκρουπ:

(12 ή περισσότερα μέλη)



- Επίλυση προβλημάτων
- Εύρεση στοιχείων
- Πολυφωνία

Νόρμες



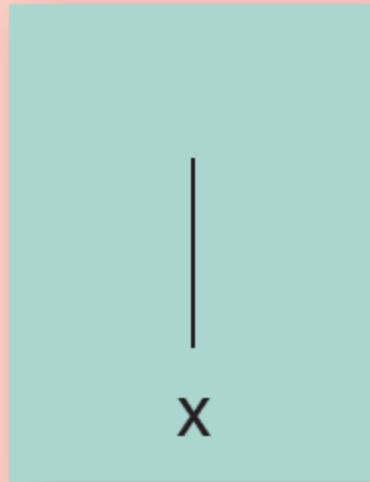
Mogen creative/Shutterstock

Συμμόρφωση



Kipargeter/Shutterstock

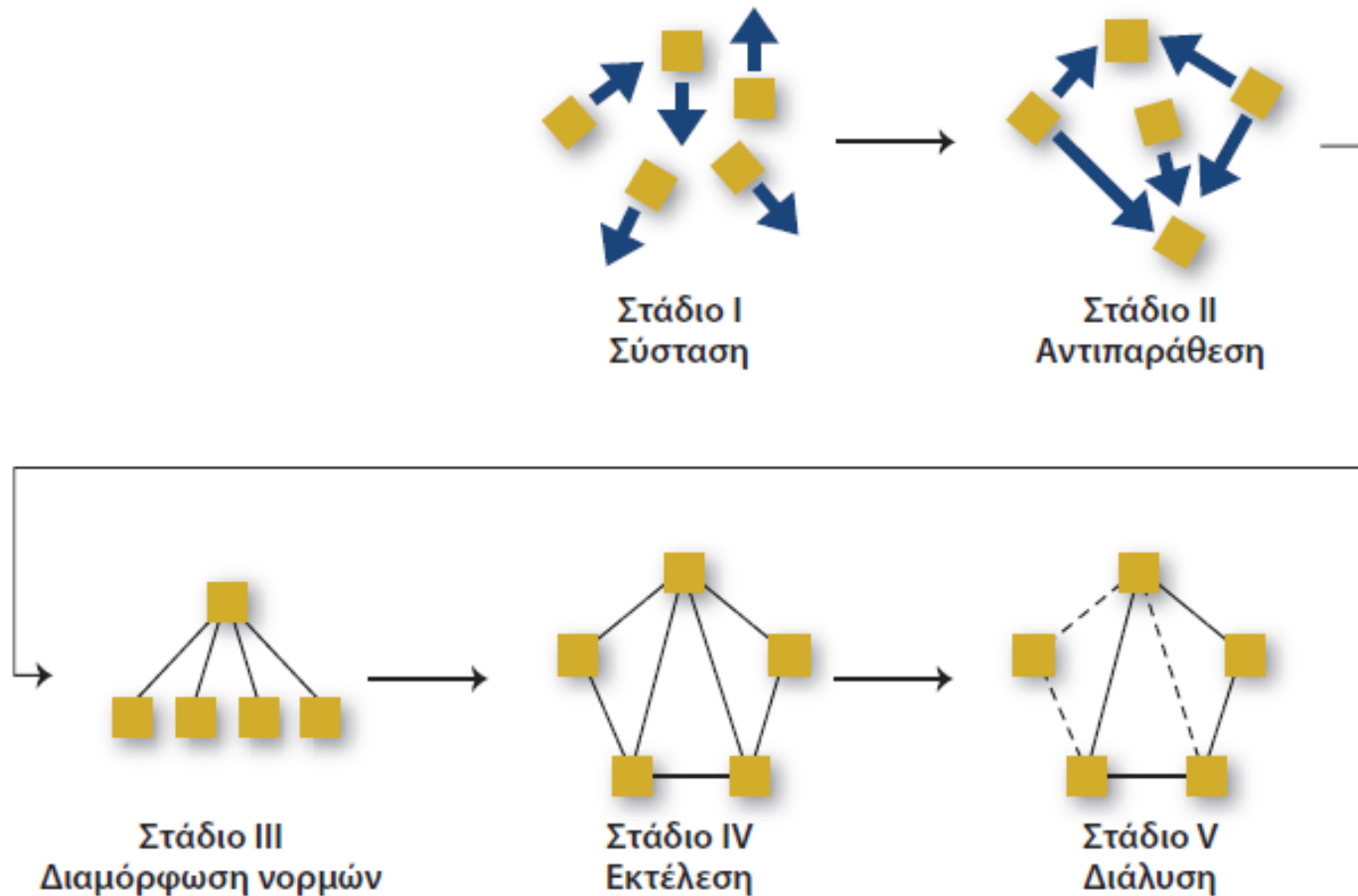
Παραδείγματα
καρτών που
χρησιμοποιήθηκαν
στη μελέτη του Asch



Ομάδες και καινοτομία

- Γενικά συμπεράσματα
 - Η ποικιλία δικτύου (μίγμα ισχυρών και αδύναμων διασυνδέσεων) δεν βοηθά την καινοτομία
 - Η ποικιλία της ομάδας δεν φαίνεται να έχει θετική επίδραση μακροπρόθεσμα (βραχυπρόθεσμα έχει)
 - Η καινοτομία παράγεται σε μεσαίου μεγέθους επιχειρηματικές ομάδες
 - Αυτό που έχει σημασία είναι η **κοινωνική ενσωμάτωση** και η προσεκτική της διαχείριση (διαχείριση της πίεσης για «κανονικότητα»)
 - Πολύ σημαντικό το κλίμα **ψυχολογικής ασφάλειας** στην ομάδα (δεν θα «τιμωρηθείς» αν κάνεις κάποιο λάθος)

Δυναμική ομάδων: Στάδια ανάπτυξης μιας ομάδας



Γκρουπ και ομάδες υψηλής απόδοσης

- Μια **ομάδα** αποτελείται από ένα μικρό αριθμό ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες, που δεσμεύονται σε έναν κοινό σκοπό, κοινούς στόχους απόδοσης και μια κοινή προσέγγιση στην εργασία για την οποία είναι όλοι αμοιβαία υπόλογοι.

Γκρουπ και ομάδες υψηλής απόδοσης

- Μικρός αριθμός
 - Γκρουπ μεγαλύτερα των 20 ατόμων δύσκολα μπορούν να γίνουν πραγματικές ομάδες.
- Συμπληρωματικές δεξιότητες
 - Τεχνικές ή λειτουργικές δεξιότητες
 - Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων
 - Διαπροσωπικές δεξιότητες

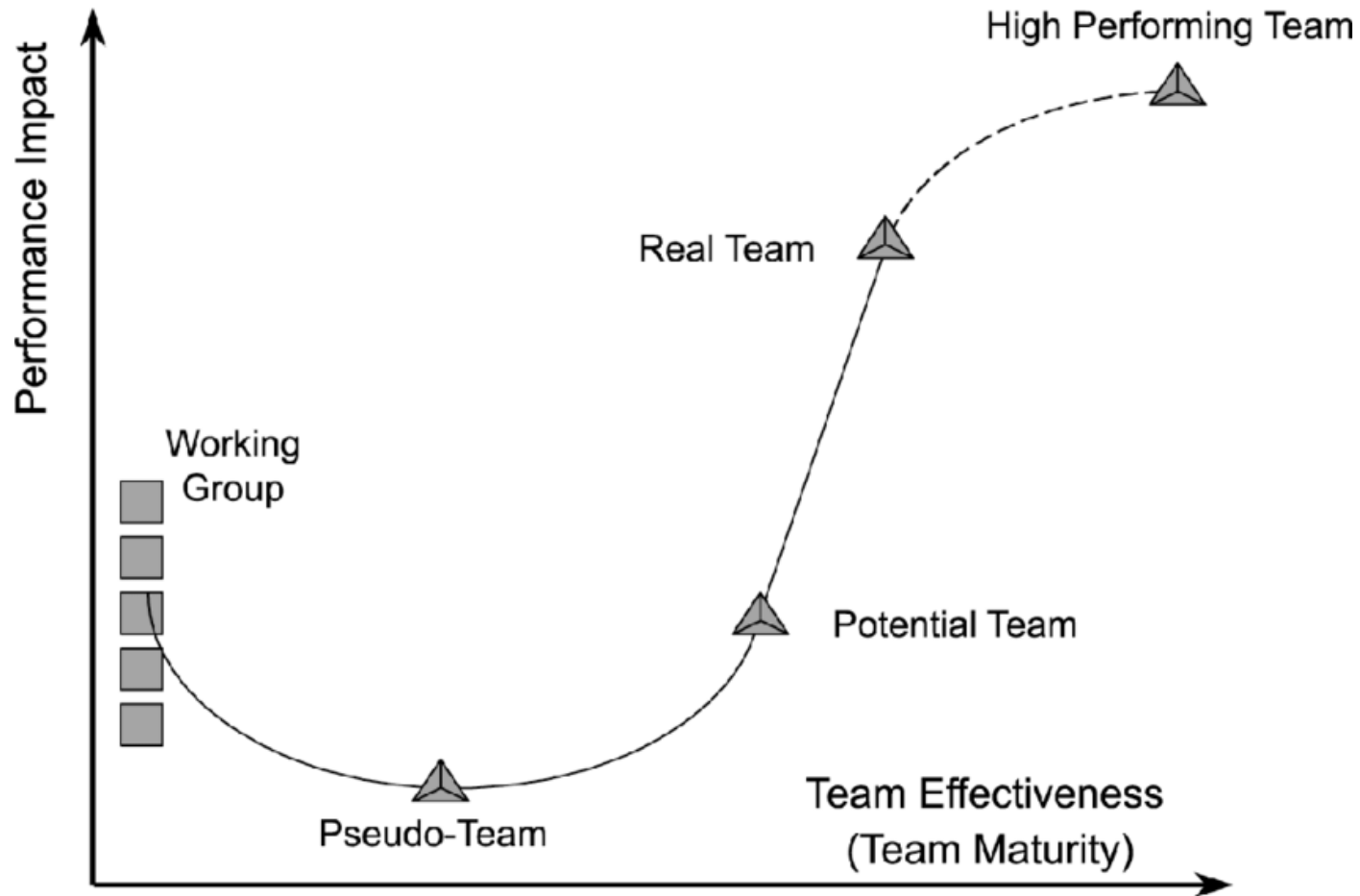
Γκρουπ και ομάδες υψηλής απόδοσης

- Κοινός σκοπός και κοινοί στόχοι απόδοσης
 - Οι ομάδες οδηγούνται από ξεκάθαρους στόχους με ξεκάθαρο νόημα
 - Συγκεκριμένοι στόχοι απόδοσης είναι μέρος του κοινού σκοπού
 - Σκοπός και στόχοι είναι αλληλένδετα
- Δέσμευση σε μια κοινή προσέγγιση
 - Οι ομάδες πρέπει να αναπτύξουν μια κοινή προσέγγιση στον τρόπο που εργάζονται

Γκρουπ και ομάδες υψηλής απόδοσης

- Όλοι αμοιβαία υπόλογοι
 - Δέσμευση και εμπιστοσύνη

Η καμπύλη απόδοσης μιας ομάδας



Η καμπύλη απόδοσης μιας ομάδας

- **Ομάδα εργασίας (*working group*)** – τα μέλη αλληλεπιδρούν για ανταλλαγή πληροφοριών, κλπ που χρησιμοποιεί ο καθένας ξεχωριστά
- **Ψευτο-ομάδα (*pseudo-group*)** – συνεργασία, αλλά όχι κοινός στόχος και τρόπος εργασίας
- **Εν δυνάμει ομάδα (*potential team*)** – ο κοινός στόχος, κλπ δεν είναι ξεκάθαρος σε όλους; απαιτούνται πιο ξεκάθαροι στόχοι απόδοσης

Η καμπύλη απόδοσης μιας ομάδας

- **Πραγματική ομάδα (*ream team*)** – όλα τα χαρακτηριστικά του ορισμού μιας ομάδας
- **Ομάδα υψηλής απόδοσης (*high-performance team*)** – όλα τα χαρακτηριστικά του ορισμού μιας ομάδας + μέλη που δεσμεύονται ο ένας για την προσωπική ανάπτυξη/βελτίωση του άλλου μέσω της συμμετοχής στην ομάδα

Πως κτίζεται μια ομάδα υψηλής απόδοσης

- Δημιουργία κλίματος επείγοντος και ξεκάθαρη κατεύθυνση
- Επιλογή μελών ζυγίζοντας προσόντα (δεξιότητες) και προσωπικότητα
 - Σωστή αναλογία μεταξύ αυτών που έχουν τις δεξιότητες και αυτών που μπορούν να τις αναπτύξουν
- Έχουν ιδιαίτερη σημασία οι πρώτες συναντήσεις και οι πρώτες δράσεις

Πως κτίζεται μια ομάδα υψηλής απόδοσης

- Ξεκάθαροι κανόνες συμπεριφοράς
- Καθορισμός στόχων που μπορούν να επιτευχθούν εύκολα και γρήγορα
- Επανακαθορισμός στόχων από καιρό σε καιρό
- Η ομάδα περνάει πολύ χρόνο μαζί
- Περιοδική ανατροφοδότηση απόδοσης, ανταμοιβές και αναγνώριση επιτευγμάτων
- Δημιουργία κλίματος ψυχολογικής ασφάλειας

Πως κτίζεται μια ομάδα υψηλής απόδοσης

- Όλοι στην ομάδα μιλούν και ακούν ισόποσα
- Οι συναντήσεις είναι πρόσωπο με πρόσωπο
- Τα κανάλια επικοινωνίας είναι απευθείας και όχι μέσω του ηγέτη/αρχηγού της ομάδας
- Τα μέλη της ομάδας μεταφέρουν τις «περιφερειακές» συζητήσεις μέσα στην ομάδα

Αποτελεσματικές ομάδες

