



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ – ΤΟΜΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ & ΕΡΕΥΝΑΣ  
ΚΕΝΤΡΟ ΨΥΧΟ-ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ  
ΤΩΝ ΔΥΝΗΤΙΚΩΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ «ΩΜΕΓΑ»

---

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
**ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ: ΚΟΙΝΩΝΙΟ-ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ  
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ**

ΣΕ ΣΥΜΠΡΑΞΗ ΜΕ ΤΟ  
ΤΜΗΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ  
ΤΟΥ ΤΕΙ ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΚΑΙ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟ  
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ  
ΜΙΑΣ ΔΥΝΗΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ  
ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΥΣ ΔΡΑΣΗΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ  
ΤΗΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑ  
ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΛΕΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΤΗΣ**

**ΓΛΕΝΗ ΕΥΤΥΧΙΑ**

**ΑΜ: 6305Μ003**

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

- 1. Επίκ. Καθ. Γ. Αλεξιάς, Επιβλέπων**
- 2. Αναπλ. Καθ. Σ. Συρμακέσης, Μέλος**
- 3. Αναπλ. Καθ. Κ. Κοσκινάς, Μέλος**

**ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2009**

# Πίνακας περιεχομένων

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ</b> .....	<b>2</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>3</b>
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	<b>5</b>
<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>7</b>
1. 1 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ .....	7
1.1 α Βασικές θεωρίες .....	7
1.1 α i Θεωρίες των οργανώσεων .....	7
1.1 α ii Οι θεωρίες επικοινωνίας στις οργανώσεις .....	10
1. 2 Η ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ Η ΔΥΝΗΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	16
1. 3 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	20
1. 3. α Η ελαστικότητα του δικτύου των ατόμων της δυναμικής δομής .....	22
1. 3. β Εκτίμηση αποτελεσματικότητας .....	26
1. 3. γ Προσωπικές σχέσεις και εμπιστοσύνη .....	29
1. 3. δ Ταυτότητα .....	31
<b>2. ΜΕΘΟΔΟΣ</b> .....	<b>34</b>
2. 1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ .....	34
2. 1. α Γενικά .....	34
2. 1. β Η ομάδα έρευνας, το πλαίσιο και το έργο .....	36
2. 2 ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	39
2. 3 ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΥΛΙΚΟΥ .....	42
2. 4 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΘΟΔΟΥ .....	43
<b>3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b> .....	<b>46</b>
3. 1 ΕΛΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ .....	46
3. 1. α Κύριες ομαδοποιήσεις .....	46
3. 1. β Τρόπος συμμετοχής .....	47
3. 1. γ Επικοινωνία .....	50
3.2 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ .....	53
3. 2. α Η εμπειρία .....	53
3. 2. β Δεξιότητες .....	53
3. 3 ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ .....	56
3. 3. α Η δυνάδα .....	56
3. 3. β Συνεχής διαθεσιμότητα .....	57
3. 3. γ Αμοιβαιότητα και αλληλοεκτίμηση .....	58
3. 4 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ .....	59
3. 4. α Η σύνδεση .....	59
3. 4. β Το όραμα και η δέσμευση .....	60
3. 4. γ Επίτευξη προσωπικών στόχων .....	61
3. 4. δ Δημοσιότητα .....	62
<b>4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ</b> .....	<b>64</b>
4. 1 Η ΥΠΟΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	64
4. 2 ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ .....	65
4. 2. α Ειδικότερες υποθέσεις .....	65
4. 2. β Θέματα που προέκυψαν .....	68
4. 2. γ Περιορισμοί της έρευνας .....	70
4. 2. δ Τομείς διερεύνησης .....	71
<b>5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>75</b>

## Περίληψη

Παρουσιάζεται η μελέτη της συγκρότησης και της λειτουργίας μιας δυναμικής ομάδας επιτέλεσης έργου. Το θεωρητικό πλαίσιο της ανάλυσης παραθέτει έναν ολικό προβληματισμό στο πως η μελέτη μιας δυναμικής ομάδας επιτέλεσης έργου συνδέεται με την κοινωνική θεωρία για τη δομή και τη δράση στις οργανώσεις και την επικοινωνία, η οποία εκλαμβάνεται ως το όχημα που στερεοποιεί αυτή τη δομή. Η θεωρητική θέση είναι ένα συνθετικό πρίσμα, στην προσπάθεια να χρησιμοποιηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα- υποθέσεις σαν απόπειρες προσέγγισης του ερωτήματος αναφορικά στη δομή και τη λειτουργία της συγκεκριμένης ομάδας.

Η δυναμική ομάδα που μελετήθηκε ήταν η τοπική οργανωτική επιτροπή του συνεδρίου για τον παγκόσμιο ιστό, το οποίο πραγματοποιήθηκε στην Αθήνα, το 2009.

Οι συγκεκριμένες διαστάσεις ανάλυσης της ομάδας είναι:

1. Η προσαρμοστικότητα της δομής της ομάδας,
2. Οι αντιλήψεις των μελών της ομάδας για την αποτελεσματικότητα,
3. Ο ρόλος των σχέσεων και
4. Η κοινωνική ταυτότητα των μελών.

Η μέθοδος συγκέντρωσης υλικού είναι ημιδομημένες συνεντεύξεις σε μέλη της ομάδας. Η μέθοδος ανάλυσης είναι η θεματική ανάλυση περιεχομένου σε άξονες.

Τα ευρήματα δείχνουν ελαστικότητα στη δομή, καθώς τα μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν πως έκαναν διορθωτικές κινήσεις προσαρμογής, βρισκόμενα σε συνεχή επαφή με μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές απαιτήσεις. Αναφορικά στην αναγνώριση της προσωπικής συμβολής στην αποτελεσματικότητα καταδεικνύονται τα προσωπικά χαρακτηριστικά που συνέβαλαν σε αυτήν. Μιλώντας για τη σημαντικότητα των σχέσεων, αναδεικνύεται η σπουδαιότητα της συνεργασίας σε δυάδες. Και τέλος, το επίπεδο της ταυτότητας που ενεργοποιείται είναι αυτό της εθνικής ταυτότητας, καθώς τα μέλη της ομάδας θεώρησαν του εαυτούς τους ως οικοδεσπότες στη χώρα φιλοξενίας του συνεδρίου.

Η σημαντικότητα της έρευνας έγκειται στην προσπάθεια σύνθεσης, την παρουσίαση ποιοτικών στοιχείων στη μελέτη δυναμικών ομάδων επιτέλεσης έργου, σε ένα πεδίο όπου οι επικεντρωμένες και εξειδικευμένες έρευνες είναι ο αυστηρός κανόνας.

Λέξεις κλειδιά: δυναμική ομάδα επιτέλεσης έργου, μελέτη περίπτωσης, ελαστικότητα δικτύου, αποτελεσματικότητα, σχέσεις, ταυτότητα

Part of the process of a virtual project team's forming and functioning is presented. The proposed theoretical construct purports a holistic stance to the study of a virtual project team bearing in mind social theory's concepts about action and structure in organizations. Communication, in that sense, is perceived as the crystallizing force of structure. This theoretical position of a synthetic prism is an attempt to utilize study questions- hypotheses as guidelines for in depth research.

The team under research was the local organizing committee of the World Wide Web conference which took place in Athens in 2009.

The specific analytical axes of the study are:

1. The adaptive team's structure 2. Members' perception of effectiveness, 3. The role of relationships and 5. The members' salient social identity

The method of acquiring research data is semi-structured interviews of team members. The method of the analysis is thematic content analysis.

Results show flexibility in team's structure. The team was an open system, prone to adaptation in response to changeable environmental demands. Fragments of the personal role in team effectiveness are extracted. Reported relationships highlight the strength of dyadic cooperation. Last, the salient level of identity is that of ethnic identity, for members were honoured to serve as hosts.

The importance of this study lays not much in the synthetic attempt as to the enrichment of a research field where focused and specialized studies are the rule of thumb with quality measures.

Keywords: virtual project team, case study, fluid structure, effectiveness, relationships, identity

## Πρόλογος

Η ερευνητική αυτή εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Δυνητικές κοινότητες: Κοινωνιο-ψυχολογικές προσεγγίσεις και τεχνικές εφαρμογές», το οποίο φιλοδοξεί να ενσωματώσει τις κοινωνικές επιστήμες και την ψυχολογία στην έρευνα του παγκόσμιου ιστού. Το θέμα της εργασίας έχει για μένα προσωπικό ενδιαφέρον που προϋπάρχει ήδη από τις βασικές μου σπουδές στην ψυχολογία και ειδικότερα στην κοινωνική ψυχολογία, και αφορά στον τρόπο λειτουργίας των ομάδων και τη σύνθεση ατομικότητας με την συλλογικότητα.

Σε μια ευρεία κοινωνικό-ιστορική οπτική, η ομαδική συνεργασία αποτελεί τη βάση για τη δόμηση της κοινωνικότητας, το έδαφος πάνω στο οποίο καλλιεργείται ο πολιτισμός και ο τρόπος κοινωνικής συμβίωσης. Στο πέρασμα των εποχών, ο συντονισμός των ανθρώπων, η αλληλεπίδραση και η μετάδοση γνώσεων μεταξύ τους, με τη δημιουργία σχολών και εποχών, τρόπων σκέψης και εργασίας έχει οδηγήσει σε θαυμαστά πολιτισμικά επιτεύγματα. Σε μικροεπίπεδο η ομαδική συνεργασία αποτελεί καθημερινότητα στη λειτουργία οποιουδήποτε συστήματος.

Μόλις τα τελευταία είκοσι περίπου χρόνια, οι οργανισμοί, η ακαδημαϊκή ερευνητική κοινότητα και ολόκληρη η κοινωνία, έχει στρέψει τον φακό στις ομάδες εστιάζοντας στη σπουδαιότητα και στην κεντρικότητά τους ως προς την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, τη δημιουργικότητα και τη συνέχεια του οργανικού συστήματος στο οποίο εντάσσονται. Τονίζεται ότι η διαφορά ανάμεσα στη λήψη μιας απόφασης κατά μόνος ή σε ομάδες είναι απροσμέτρητη. Η μοναδική χημεία της ομάδας μπορεί να εκμαιεύσει το καλύτερο που έχει να προσφέρει κάθε μέλος, συντελώντας στη δημιουργία ενός οπλοστασίου ιδεών και συνθετικών οπτικών. Αναφορικά στην αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα, οι ομάδες διεκπεραιώνουν έργα που δεν μπορούν να γίνουν μόνο από μεμονωμένα άτομα. Η ομάδα φέρνει πολλαπλές οπτικές στην επίλυση ενός προβλήματος, πιάνει τη δυναμική της πολυπλοκότητας του πραγματικού κόσμου, παρέχει ένα όχημα για τη λήψη αποφάσεων και τη συζήτηση και αποτελεί έναν τρόπο οργάνωσης και ελέγχου του οργανισμού στα άτομα (Harrison, 1999, όπως παρατίθεται από [Baskin et al, 2005, σ.20](#)). Όπως ο Aaron Brower είπε στο σημείωμα του σαν εκδότης στο τεύχος του

*Small Group Research* ([Brower, 2006, σ. 215](#)), «Οι ομάδες παραμένουν ένας μικρόκοσμος κοινωνικής αλληλεπίδρασης που βρίσκονται στο μεταίχμιο, τη διασταύρωση ατόμων, οργανισμών και κοινότητας».

Αυτή η στροφή στην αναγνώριση της σπουδαιότητας της ομαδικής συνεργασίας συνέπεσε με την αρχή επιτέλεσης ενός τεχνολογικού επικοινωνιακού άλματος, που ήταν πραγματική επανάσταση όσον αφορά στη μεταφορά, διακίνηση και ανταλλαγή πληροφορίας. Η ευρεία εισαγωγή των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των εφαρμογών τους στο χώρο εργασίας και η διασύνδεσή τους σε δίκτυα, αλλά ακόμη περισσότερο, η εισαγωγή των εφαρμογών του παγκόσμιου ιστού άλλαξε άρδην το τοπίο επικοινωνίας και στους οργανισμούς.

Η σύγχρονη έρευνα στην ακαδημαϊκή κοινότητα δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τις δυνητικές ομάδες και τους δυνητικούς οργανισμούς. Οι μελέτες εστιάζονται και στην ομαδική αποτελεσματικότητα, διερευνώντας παράγοντες ατομικά ή συνολικά. Η συγκεκριμένη εργασία ξεκινά από το ενδιαφέρον για τον τρόπο λειτουργίας των ομάδων σε αυτό το αναδυόμενο επικοινωνιακό περιβάλλον, οι οποίες ονομάζονται *virtual-δυναμικές*. Πρόκειται για μια μελέτη περίπτωσης λειτουργίας μιας δυνητικής ομάδας επιτέλεσης έργου. Ειδικότερα, θα ερευνηθεί ο τρόπος συνεργασίας της τοπικής επιτροπής του οργανωτικού σχεδιασμού του πρώτου συνεδρίου για την επιστήμη του παγκόσμιου ιστού, στην Αθήνα, τον Μάρτιο του 2009.

# 1. Εισαγωγή

## 1. 1 Δομή και επικοινωνία στις οργανώσεις

### 1.1 α Βασικές θεωρίες

Ξεκινώντας να μελετήσουμε τις δραστηριότητες των μελών μιας ομάδας (όπως μια δυνητική ομάδα στην προκειμένη περίπτωση), και φιλοδοξώντας, στην προσπάθεια αυτή να συμπεριλάβουμε στη σκέψη μας ένα ευρύτερο πλαίσιο ανάλυσης, θα ασχοληθούμε αρχικά με τη θεωρητική ομπρέλα κάτω από την οποία στεγάζονται τα ερευνητικά μας ερωτήματα. Η ευρύτερη αυτή οπτική στη μελέτη της δράσης μιας ομάδας προέρχεται από το πλούσιο θησαυροφυλάκιο των κοινωνικών θεωριών, που μιλούν για τη *δομή* και τη *δράση* αναλύοντας τις *οργανώσεις*. Κατά δεύτερον, θα κάνουμε μια μικρή εισαγωγή στη διαδικασία, τη διεργασία που δημιουργεί, συνέχει και αποσυνθέτει τις οργανώσεις, την *επικοινωνία*.

### 1.1 α i Θεωρίες των οργανώσεων

Είναι απαραίτητο αρχικά να γίνει μια αναφορά στις θεωρίες των οργανώσεων. Η εστίαση θα είναι σε ειδικότερα κομμάτια που μας ενδιαφέρουν, όπως η διαχείριση των μελών της οργάνωσης και η επικοινωνία.

Μια συστηματική θεωρία για τη μελέτη των οργανώσεων κρίθηκε απαραίτητη στην ακμή της βιομηχανικής επανάστασης, στα τέλη του 1800 μέχρι τα 1930. Αναδύθηκε καίριο το ερώτημα του πώς να οργανωθούν καλύτερα τα νέα εργοστάσια. Η αρχική απάντηση ήταν η κάθετη δομή ιεραρχίας, συμβαδίζοντας με τα γνωστά παραδοσιακά πολιτικά συστήματα διοίκησης ([Goodall, 2006, σ. 31](#)). Καθώς το κοινωνικό πεδίο είχε ήδη αλλάξει, μια δεύτερη σκέψη, με πατέρα τον Taylor, έφερε την επιστημονική μέθοδο αρωγό στην προσπάθεια καλύτερης οργάνωσης. Αναζητήθηκε ο αποτελεσματικότερος τρόπος λειτουργίας της οργάνωσης, η οποία θεωρήθηκε ανάλογο μιας μηχανής, έχοντας παρόμοιες αρχές λειτουργίας με αυτές ενός καλοκουρδισμένου ρολογιού. Ο σκοπός ήταν να βρεθεί ο καλύτερος τρόπος σε λιγότερο χρόνο και με λιγότερο κόπο για να εκτελεστούν οι εργασίες. Ως αποτέλεσμα ήταν η δημιουργία σταθεροτήτων (στάνταρντ). Εξειδικεύτηκαν τα

τμήματα εργασίας και οι εργάτες θεωρήθηκαν αντικαταστάσιμο υλικό. Σε μια συνέχεια αυτής της προσπάθειας, ο Weber μας προσέφερε την έννοια της γραφειοκρατίας, του ορθολογικότερου τρόπου οργάνωσης των συστημάτων και άσκησης εξουσίας. Υπήρχε καταμερισμός εργασίας, ιεραρχία και καθήκοντα, νόμιμη εξουσία, γενικοί κανόνες που υπηρετούν την απόδοση, διαχωρισμός προσωπικής ζωής από την επαγγελματική. Η επικέντρωση ήταν στην τυπική δομή, στις διοικητικές λειτουργίες, στο ρόλο της εξουσίας και του ελέγχου ([Goodall, 2006, σ. 33](#), [Euske & Roberts, 1987, σ. 43-44](#)).

Μετά την ύφεση στην αμερικανική οικονομία στα τέλη της δεκαετίας του '20 και τις αρχές του '30, και με τις ανάγκες παραγωγής για τον παγκόσμιο πόλεμο, άρχισαν να γίνονται σκέψεις για νέους αποδοτικότερους τρόπους διαχείρισης. Έτσι προέκυψε η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων. Οι έρευνες του Elton Mayo στο παράρτημα της Western Electric στο Hawthorn για το ποιες είναι οι συνθήκες που βελτιστοποιούν την παραγωγικότητα έδειξαν ότι είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη η ανοιχτή επικοινωνία και οι υποστηρικτικές σχέσεις, τα συναισθήματα και οι απόψεις των υπαλλήλων ([Goodall, 2006, σ. 34-35](#)). Το άτομο δεν εμφανίζεται ως 'μηχανή που προσπαθεί να εξαλείψει όλες τις αταξίες και τις περιττές σπατάλες ενέργειας και κινήσεων', αλλά ως δυναμικό στοιχείο που κινητοποιείται και αντιδρά στο εργασιακό περιβάλλον του σύμφωνα με τα εσωτερικά του κίνητρα και τις αντιλήψεις του (Ναυρίδης, όπως αναφέρεται από [Παναγιωτοπούλου, 1997, σ. 127](#)). Παράλληλα οι θεωρήσεις του Maslow για την αυτοπραγμάτωση και τα κίνητρα κέρδισαν έδαφος στις προσπάθειες διαχείρισης ([Goodall, 2006, σ. 34-35](#)). Έγινε ιεράρχηση, χαρτογράφηση των αναγκών και λεπτομερής απεικόνισή τους και δόθηκε σημασία στην ενίσχυση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων. Η παραγωγή έγινε μια διαδικασία σταδίων στα οποία πρέπει να βρεθεί τρόπος να επιτευχθεί η βέλτιστη απόδοση.

Η θεωρία συστημάτων ακολούθησε, για να μιλήσει για τον οργανισμό σαν ένα ολιστικό σύστημα και να δώσει έμφαση στην αλληλεξάρτηση. Ο οργανισμός είναι ένα σύστημα από αλληλοσυνδεδεμένα άτομα και ομάδες. Η μεταφορά του συστήματος είναι ένας τρόπος να δοθεί εικόνα σε ένα δυναμικό πεδίο σχέσεων που δείχνει σε ένα είδος δομής (order) στον οργανισμό. Αυτή η δομή δεν είναι γραφειοκρατική ιεραρχία ή καταμερισμός εργασίας, αλλά συναποτελείται από σταθερά σχήματα (patterns) που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση ανάμεσα στα

συστατικά του συστήματος ([Goodall, 2006, σ. 37](#) · [Euske & Roberts, 1987, σ. 48-50](#)). Ζητήματα που ανοίχτηκαν ήταν το περιβάλλον στο οποίο ανήκει ο οργανισμός, η αλληλεξάρτηση των μερών, οι στόχοι που είναι υπό διαπραγμάτευση, η ανατροφοδότηση που συνδέει την επικοινωνία και την πράξη (για παράδειγμα η αρνητική ανατροφοδότηση διορθώνει μια πράξη), η ανοιχτότητα, η συνεχής εξάρτηση από απρόβλεπτες συνθήκες πλαισίου (contingency). Για να επιτύχει ένας οργανισμός πρέπει να παραμένει ανοιχτός στο περιβάλλον του, έχοντας επαφή μαζί του με ένα εξελικτικό και ευέλικτο τρόπο δομής ([Goodall, 2006, σ 37](#)). Σε αυτό το πλαίσιο σκέψης για τη συστημική λειτουργία των οργανισμών ήταν και η ιδέα των δικτύων επικοινωνίας. Επίσης σημαντική ήταν η ανακάλυψη ότι οι αποφάσεις έχουν μια απρόβλεπτη φύση καθώς και ότι η ανατροφοδότηση είναι το κλειδί για την εύρυθμη λειτουργία.

Αφήνοντας πίσω γενικές θεωρήσεις για την κοινωνική οργάνωση, οι θεωρητικοί άρχισαν πλέον να κοιτάζουν τον οργανισμό σαν ένα μικρόκοσμο. Ο οργανισμός έχει τη δική του κουλτούρα, η οποία προϋποθέτει ένα σύστημα τάξης διαπλεκόμενο, συνδεδεμένο και προθετικό που δημιουργείται από τις μεταφορές και τη γλώσσα της κοινότητας. Υπάρχει μια αίσθηση μοναδικότητας του χώρου που ενώνει και χωρίζει τα μέλη, ιστορίες και οράματα για το μέλλον, τοπικά έθιμα, τελετουργικά, διαδικασίες, κανόνες και αξίες, νοήματα, δεσμεύσεις, σύμβολα και πεποιθήσεις που διαμοιράζονται τα μέλη και είναι ανθεκτικές στην πρόκληση αλλαγής τους ([ό.π., σ. 39](#)). Η κουλτούρα του οργανισμού περιλαμβάνει τον τρόπο ντυσίματος, τον τρόπο που απευθύνονται στους ιεραρχικά ανώτερους, το πώς είναι οργανωμένα και διακοσμημένα τα γραφεία τους. Είναι συμπεριφορές, έθιμα, συνήθειες, ιστορίες, γεγονότα και άλλα γεγονότα και διαδικασίες που ενώνουν τους ανθρώπους. Είναι ένα γίνεσθαι ([ό.π., σ. 39](#)). Η κουλτούρα όπως την όρισε ο Schein ([όπως αναφέρεται από Νονακα και Τακεουτσι, 2001, σ. 77-78](#)), είναι ένα μοτίβο βασικών παραδοχών που εφευρίσκονται, ανακαλύπτονται ή αναπτύσσονται από μια δεδομένη ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ενσωμάτωσης. Οι οργανώσεις είναι συστήματα κοινών νοημάτων και πεποιθήσεων που εξασφαλίζουν τη συνεχή συμμόρφωση, δέσμευση και θετική επίδραση εκ μέρους των συμμετεχόντων (Pfeffer, [όπως αναφέρεται από όπως αναφέρεται από Νονακα και Τακεουτσι, 2001, σ. 77-78](#)).

Νεωτερικές προσεγγίσεις αναδεικνύουν την πολλαπλότητα των μνημάτων και των οπτικών μέσα στον οργανισμό, χρησιμοποιώντας την έννοια της αφήγησης. Οι αφηγήσεις λένε την ιστορία του οργανισμού για τον οργανισμό. Επικοινωνιακά, ζούμε μέσα από τις ιστορίες που λέμε στους άλλους για τις δουλειές μας, για τις ζωές μας, για τους εαυτούς μας. Οι αφηγήσεις δεν αναπαριστούν απλά τις εμπειρίες, αλλά μάς βοηθούν να τις δομήσουμε. Η ταυτότητά μας, οι σκοποί, οι αξίες και τα πάθη μας προκύπτουν από την συνεχή αφήγηση στην οποία είμαστε πρωταγωνιστές. Οι αφηγήσεις μπορεί να είναι οργανωτικές ιστορίες για το πώς προέκυψαν τα γεγονότα, πως λύθηκαν τα προβλήματα, πως δημιουργήθηκε ό,τι δημιουργήθηκε, πως εμφανίστηκαν οι 'ήρωες'. Μπορεί να αφορούν στο πόσο μισούνε οι υπάλληλοι τη δουλειά, στο πώς λειτουργεί ο οργανισμός, στο πως αλλάζει ή μπορεί να αλλάξει. Πάντοτε όμως διατρέχονται από μια προσωπική οπτική, που συναποτελεί ένα από τα χρώματα στον καμβά που συνθέτει την εικόνα της οργάνωσης ([Goodall, 2006, σ. 43](#)).

### **1. 1 α ii Οι θεωρίες επικοινωνίας στις οργανώσεις**

Η σχέση μεταξύ επικοινωνίας και οργάνωσης είναι αμφίδρομη. Η οργανωσιακή επικοινωνία περιλαμβάνει τόσο την επικοινωνία μέσα στις οργανώσεις, όσο και την επικοινωνία με θέμα τις οργανώσεις ([Παναγιωτοπούλου, 1997, σ. 56](#)). Ο Barnard (όπως αναφέρεται από [Παναγιωτοπούλου, 1997, σ. 53](#)), επισημαίνει ότι σε μια αναλυτική θεωρία της οργάνωσης η επικοινωνία θα πρέπει να κατέχει κεντρική θέση, διότι η δομή, η έκταση και οι σκοποί μιας οργάνωσης καθορίζονται σχεδόν αποκλειστικά από τις τεχνικές της επικοινωνίας. Ο Goldhaber προτείνει ότι οργανωσιακή επικοινωνία είναι η διαδικασία κατασκευής και ανταλλαγής μνημάτων μέσα σε ένα δίκτυο ανεξαρτήτων σχέσεων, με σκοπό το χειρισμό της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας. Όπως προτείνει ο Krepes, η οργανωσιακή επικοινωνία είναι η διαδικασία κατά την οποία τα μέλη μιας οργάνωσης αποκτούν συναφή πληροφόρηση σχετικά με την οργάνωση και τις αλλαγές που συντελούνται στα πλαίσιά της ([ό.π., σ. 55-56](#)). Καίριο ζήτημα είναι η εξέταση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα μέσα από μια πληθώρα πληροφοριών, μηνυμάτων, συμβόλων σχηματίζουν ένα ερμηνευτικό πλαίσιο για την κοινωνική τους δράση και κατ' επέκταση για τους τρόπους με τους οποίους επηρεάζονται και επηρεάζουν τους θεσμούς στους οποίους είναι ενταγμένα ([Παναγιωτοπούλου, 1997, σ. 58](#)).

Οι θεωρήσεις της επικοινωνίας στους οργανισμούς κινούνται παράλληλα με τις θεωρήσεις για τη δομή και τη λειτουργία τους.

Στις κλασσικές θεωρίες, όπου η οργάνωση μοιάζει με ένα μηχανιστικό σύστημα που πρέπει να οργανωθεί ορθολογικά, η επικοινωνία ισοδυναμεί με μεταφορά πληροφορίας. Η γλώσσα μεταφέρει, μέσω των λέξεων σκέψεις και συναισθήματα τα οποία αποκωδικοποιούνται από τους παραλήπτες.

Όταν άρχισε να φωτίζεται ο ρόλος των ατόμων στον οργανισμό, η επικοινωνία έγινε μια διαδικασία συναλλαγής, μια σύμβαση, στην οποία διαδραμάτιζαν σημαντικό ρόλο τα κίνητρα, τα συναισθήματα και η ομαδικότητα. Στην οργάνωση υπάρχει αλληλεπίδραση· ο καθένας επηρεάζει τον άλλο. Το πρόσωπο που λαμβάνει το μήνυμα είναι και ο ο ίδιος δημιουργός (συνδημιουργός) του νοήματος ([Goodall, 2006, σ. 35-36](#) · [Krone et al, 1987, σ. 27-30](#)).

Στις θεωρίες που βλέπουν τις οργανώσεις σαν συστήματα, η θεωρία της επικοινωνίας εστιάζει στη ροή της επικοινωνίας σε δίκτυα (τυπικά- ομάδες- ή άτυπα- άτυπες καθημερινές συνομιλίες). Ερευνάται το πως ταξιδεύουν τα μηνύματα στον οργανισμό, η φύση της λήψης αποφάσεων που είναι διαρκής και δυναμική, η αλληλεξάρτηση (interdependence), η ανατροφοδότηση, η ανοιχτή επικοινωνία. Οι δομές της επικοινωνίας δημιουργούνται συν τω χρόνω μέσω επικοινωνιακών πράξεων σε μια διεργασία όπου υπάρχουν φάσεις και κύκλοι. Η υγεία του συστήματος ελέγχεται διαρκώς ([Goodall, 2006, σ. 37](#), [Krone et al, 1987, σ. 31](#)).

Όταν ο φακός στρέφεται στη διερεύνηση της κουλτούρας της οργάνωσης, η επικοινωνία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας διαμορφώνεται και στερεοποιείται η κουλτούρα. Τα λεκτικά και τα μη λεκτικά μηνύματα που προκύπτουν από την οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργούν το νόημα στη συμπεριφορά, τις συνήθειες, τα ήθη και τα έθιμα, τα γεγονότα και τις διαδικασίες που διαμορφώνουν και πληροφορούν τους ανθρώπους στον οργανισμό. Η μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνει τη μελέτη της εξουσίας, τις ιστορίες στον οργανισμό, τις προσωπικές αφηγήσεις και το διάλογο ([Goodall, 2006, σ. 40](#)).

Στις μετανεωτερικές θεωρίες για την αφήγηση στις οργανώσεις, η επικοινωνία είναι εκείνη που δημιουργεί την αντίληψη για την πραγματικότητα, συνέχει συστήματα και κουλτούρα, είναι υπεύθυνη για το να φέρνει στο φως ιδέες για αλλαγή. Ιστορίες για αυτούς τους διαλόγους προκύπτουν από την κοινή ιστορία, τους μύθους, τους θρύλους, τα σημεία τομής σε κάθε οργανισμό ή επάγγελμα ([Goodall, 2006, σ. 43](#)). Η επικοινωνία δημιουργεί και αναδημιουργεί.

Στο επόμενο μέρος αυτής της εισαγωγής για τη δομή και την επικοινωνία, θα παρατεθούν κάποια περισσότερο συγκεκριμένα θεωρητικά στοιχεία για την επικοινωνία και τους τρόπους μοντελοποίησης και έρευνας, ώστε να επανεξεταστεί στο τέλος το θέμα της δομής στα επικοινωνιακά δίκτυα.

Ένα οργανικό σύστημα, τα μέρη του οποίου *επικοινωνούν* ήταν η κυρίαρχη μεταφορά της κοινωνίας τον 19<sup>ο</sup> αιώνα. Η έννοια της επικοινωνίας βοηθούσε στην αποτύπωση του τρόπου εσωτερικής λειτουργίας μέσα και ανάμεσα σε συστήματα ([Mattelart & Mattelart, 1998, σ. 5](#)). Η επικοινωνία έχει μορφές, όπως τον προφορικό και τον γραπτό λόγο και μέσα, δηλαδή ουσιαστικά την τεχνολογία. Η διαδικασία της επικοινωνίας είναι μια δραστηριότητα που δημιουργεί συνδέσεις ανάμεσα σε άτομα, σε συστήματα και οργανισμούς ( [Dimleby & Burton, 1985, σ. 5](#)). Ως δραστηριότητα σημαίνει ότι είναι κάτι που κάνουμε, κάτι που συμβαίνει ή κάτι που λαμβάνουμε. Είναι μια ενεργός διαδικασία που μαθαίνεται, έχει κώδικες και σύμβολα. Είναι μια εμπειρία σε διάφορα επίπεδα, όπως το ενδο-ομαδικό, διατομικό, ομαδικό και μαζικό ([ό.π., σ. 6-7](#)). Δε συνίσταται σε μεμονωμένα γεγονότα- πράξεις, αλλά είναι μια συνεχής συμβολική ροή που συμβαίνει, σαν μια κινηματογραφική ταινία ([Adler & Rodman, σ. 2](#)). Η επικοινωνία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η δυνατότητα επίτευξης του κοινού σκοπού της οργάνωσης γίνεται δυναμική, συνενώνοντας τους αντίθετους πόλους του συνολικού και του ατομικού συμφέροντος ([Barnard, 1938, σ. 89](#)).

Στα μέσα του προηγούμενου αιώνα έγινε προσπάθεια να μοντελοποιηθεί η επικοινωνία ως διαδικασία. Καταρχήν, θεωρήθηκε ως το γεγονός που συμβαίνει με τη μετάδοση του ερεθίσματος και την έκλυση απάντησης από έναν οργανισμό ([Cherry, σ. 13, Saville-Troike, M., 1989](#)). Ο Lasswell το 1948 αποτύπωσε την επικοινωνία σαν μια γραμμική διαδικασία διαδοχής του ποιος (αποστολέας), λέει τι (μήνυμα), σε ποιο

(κανάλι, μέσο, φορέα), σε ποιον (παραλήπτη) και με ποια επίδραση ([Dimleby & Burton, 1985, σ. 21](#), [McKeon, σ. 3](#)). Επίσης, οι Shannon και Weaver παρουσίασαν το μαθηματικό γραμμικό μοντέλο το 1949 ([Dimleby & Burton, 1985, σ. 32](#), [McKeon, 1982, σ. 31](#)), στο οποίο υπάρχει η πηγή της πληροφορίας, η μετάδοση του σήματος, η έκλυση *θορύβου*, ο *αποδέκτης* και ο *προορισμός*. Η *ανατροφοδότηση* που υπάρχει στο σύστημα δίνει έμφαση στη διεργασία στον κύκλο μετάδοσης της επικοινωνίας. Ακόμη, η επικοινωνία μπορεί να αποτυπωθεί σε ένα *οργανόγραμμα* το οποίο δείχνει τη θέση (λ.χ. ιεραρχία) και τις σχέσεις των ατόμων, τα κανάλια και τη ροή της επικοινωνίας (λ.χ. λειτουργίες) στο σύστημα.

Τα προηγούμενα μοντέλα έδιναν έμφαση στη διεργασία της επικοινωνίας παραγνωρίζοντας τη σημασία που έχει το περιεχόμενο του μηνύματος. Η σημειολογία με την έμφαση στο περιεχόμενο και τη σημασία του μηνύματος, όχι μόνο υπονοεί την ύπαρξη προθετικότητας, αλλά αναδεικνύει τη σπουδαιότητα του πλαισίου επικοινωνίας, των υποκειμενικών προβολών σημασιών, των ειδικών κωδικών και κανόνων που διέπουν τη διεργασία. Και καθώς η επικοινωνία είναι και συμπεριφορά, η πρόθεση αφορά σε μια προσπάθεια μεταβολής ([Dimleby & Burton, 1985, σ. 32](#)). Εφόσον το μήνυμα είναι μια κατασκευή σημάτων, δεν έχει τόση σημασία ο αποστολέας, αλλά το πώς ερμηνεύεται το μήνυμα, η αλληλεπίδραση και η διαπραγμάτευση. Η παραγωγή και η ερμηνεία του μηνύματος είναι παράλληλες διεργασίες ([Fiske, 1982, σ. 2-6](#)). Δεν υπάρχει απλή ανταλλαγή μηνυμάτων, αλλά παραγωγή και δημιουργία νοήματος. Μελετώντας την επικοινωνία μελετάμε και την κουλτούρα στην οποία εμπεριέχεται το γεγονός ([ό.π.](#)).

Από τη δεκαετία του '90 και μετά έμφαση δόθηκε στην ανάλυση του νοήματος του μηνύματος και της ανθρώπινης αντιπροσώπευσης (agency). Η έρευνα άρχισε να αναφέρεται στο κοινωνικό και ιστορικό περιεχόμενο, σε ειδικά ζητήματα ενεργούς σχέσης με το περιβάλλον (contingency) και τη θέση του ερευνητή στη διαδικασία έρευνας ([Crowley & Mitchell, 1994, σ. 2](#)). Σε μια προσπάθεια να σχετιστεί η παράδοση του μοντέρνου με τη μεταμοντέρνα κριτική επικράτησαν υβριδικές προσεγγίσεις στη μελέτη της επικοινωνίας που δίνουν έμφαση όχι μόνο στο περιεχόμενο, αλλά και στο μήνυμα, χρησιμοποιώντας πιο ευρείς όρους ανάλυσης, για παράδειγμα το πως είναι οργανωμένες οι τεχνολογίες μαζικής επικοινωνίας

μηνυμάτων, πως διαπλέκονται με την κοινωνική δομή και πως σχετίζονται με την κοινωνική αλλαγή.

Μετά από αυτή την ανασκόπηση μπορούμε να ξαναδούμε συνθετικά το θέμα της δομής, δράσης και επικοινωνίας στις οργανώσεις. Μια θεωρητική πρόταση που μας επιτρέπει να εστιαστούμε στο μικροεπίπεδο αλληλεπίδρασης, εφόσον θα μελετήσουμε μια ομάδα, είναι η θεώρηση του Giddens. Ο Giddens παρουσιάζει μια θεωρία στην οποία αποκλίνει από το να βλέπει στη δομή μια ορισμένη και ορατή μορφή, αλλά υποστηρίζει ότι η δομή υπάρχει μόνο και μέσα από τις δραστηριότητες των ανθρώπινων δραστών (human agents) (Giddens, 1994 όπως αναφέρεται στον [Pozzebon, 2004](#)).

Σε ένα αφηρημένο επίπεδο μια εννοιολόγηση της δομής είναι μια συλλογή από μέρη και στοιχεία που συνθέτουν τις σχέσεις που συγκρατούν τα μέρη μεταξύ τους ([Monge & Eisenberg, 1987, σ. 305](#)). Σε μια μηχανιστική θεώρηση του οργανισμού, η δομή είναι η στερεοποίηση των σχέσεων θέσης σε μια κοινωνική μονάδα, όπως μια ομάδα. Σε κάθε θέση αντιστοιχεί και ένας ρόλος που είναι ορισμένος. Άρα σύμφωνα με τους James και Jones (όπως αναφέρονται από [Monge & Eisenberg, 1987, σ. 305-6](#)), η δομή είναι τα διαρκή χαρακτηριστικά της οργάνωσης που καθρεφτίζονται στη διανομή των θέσεων των ατόμων σε έναν οργανισμό και τις συστηματικές σχέσεις που έχουν μεταξύ τους. Στη θεώρηση της κουλτούρας, η δομή (τα σύμβολα, το νόημα) κατασκευάζεται από τα άτομα, τους συμμετέχοντες. Υπάρχουν μεν περιορισμοί, αλλά επίσης και δημιουργική δυνατότητα. Σε μια θεώρηση που λαμβάνονται υπόψη οι σχέσεις και η ατομικότητα των συμμετεχόντων, η δομή μπορεί να βρεθεί από τις προκύπτουσες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων ([Monge & Eisenberg, 1987, σ. 306](#)).

Η θεωρία του Giddens προκαλεί την κλασική διχοτόμηση δομής και δράσης, παρέχει ένα είδος ισορροπίας μεταξύ της δομής και της δράσης, του μικροεπιπέδου και του μακροεπιπέδου των περιβαλλοντικών περιορισμών και της στρατηγικής επιλογής, μια ισορροπία που συνήθως χάνεται ([Pozzbon, σ. 268](#)). Αυτό το στοιχείο της εξισορρόπησης μας ενδιαφέρει ιδιαίτερα στην παρούσα έρευνα, όπου επιχειρείται η μελέτη της δράσης των ατόμων στην ομάδα, διότι βοηθά να γεφυρωθεί μια γενική θεωρία με πιο εξειδικευμένες έρευνες πεδίου.

Στην πράξη, όλες οι θεωρητικές οπτικές για την επικοινωνία επικεντρώνονται σε κάποιες από τις διαστάσεις της. Για τον λόγο αυτό, ο συνδυασμός των θεωρήσεων για την επικοινωνία στις οργανώσεις θα είναι πολύ χρήσιμος ([Krone et al, 1987, σ. 38](#)). Διατηρώντας τις επιφυλάξεις λόγω των δυσκολιών μιας συνθετικής προσέγγισης, μπορούμε να πούμε ότι για διατυπώσουμε την καλύτερη θεωρία, πρέπει να περιμένουμε να παρατηρήσουμε περισσότερα από τα αναμενόμενα<sup>1</sup> ([Weick, 1987, σ. 99](#)). Όπως θα φανεί πιο ξεκάθαρα παρακάτω, τα ερευνητικά μας ερωτήματα εμπίπτουν σε περισσότερες θεωρητικές θέσεις και σχολές αναφορικά με την επικοινωνία στους οργανισμούς. Δεν πρόκειται, παρόλα αυτά, για μια προσπάθεια συνθετικής προσέγγισης ώστε να προκύψει μια ολιστική συνθετική θεωρία για την επικοινωνία στις οργανώσεις, αλλά περισσότερο για νύξεις σε μια προσπάθεια κατανόησης του συνθετικού φαινομένου της επικοινωνίας στην ομάδα επιτέλεσης έργου, με γνώμονα την αποτελεσματικότητά της.

Ολοκληρώνοντας αυτή τη θεωρητική ανασκόπηση, θα αναφερθούμε συνοπτικά στην περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών που έχουν οι δυνητικές ομάδες επιτέλεσης έργου, μία από τις οποίες θα είναι το αντικείμενο της έρευνάς μας.

---

<sup>1</sup> “to theorize better, theorists need to expect more in whatever they will observe”

## **1. 2 Η ομάδα και η δυνητική ομάδα εργασίας**

Ομάδα σε ένα εργασιακό περιβάλλον αποτελούν τα άτομα τα οποία συνιστούν μια κοινωνική ενότητα και ενσωματώνονται σε ένα μικρότερο ή μεγαλύτερο κοινωνικό πλαίσιο, όπως ένας οργανισμός ή μια κοινότητα και είναι αλληλεξαρτώμενα εξαιτίας του έργου που επιτελούν (Guzzo & Dickson, 1996 όπως αναφέρονται από [Kennedy et al, σ.74](#)). Μια ομάδα εργασίας είναι προσανατολισμένη στην πραγμάτωση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Τα μέλη διατηρούν αμοιβαία εξάρτηση μεταξύ τους καθώς όλοι συμμετέχουν και συμβάλλουν για το αποτέλεσμα. Η ομάδα αποτελεί μια κατηγορία ανθρώπων οι οποίοι πληρούν δύο προϋποθέσεις: το άτομο αναγνωρίζει τον εαυτό του ως μέλος της κατηγορίας αυτής και η αναγνώριση έχει για αυτόν κάποια συναισθηματική αξία ([Tajfel, 1990, σ. 145](#), [Maisonneve, 2001, σ. 116](#)).

Αν και ανέκαθεν υπήρχαν ομάδες που συνεργάζονταν από απόσταση, μέσω των διαθέσιμων μέσων επικοινωνίας της εποχής, η σημερινή ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογιών που καθιστούν εύκολη και αυτονόητη τη συχνή και βαθιά επικοινωνία από απόσταση, δημιούργησε καινούργιο ενδιαφέρον για τις ομάδες αυτές ([Hertel et al, 2005, σ. 69](#)). Οι οργανισμοί έχουν αναγνωρίσει τα οφέλη της συνεργασίας που είναι ανεξάρτητη από το χώρο και το χρόνο.

Κεντρική έννοια στο σύγχρονο σχεδιασμό της δομής των επιχειρήσεων είναι η *επικοινωνία*. Είναι όλες οι μορφές ομιλίας, ακρόασης, γραφής και ανταπόκρισης. Μπορεί να είναι άτυπες συνομιλίες, συνεντεύξεις, συναντήσεις, ενημερώσεις, παρουσιάσεις, ομιλίες. Για τη διακίνηση πληροφορίας χρησιμοποιούνται πολλές σύγχρονες μορφές επικοινωνίας. Κάποιες από αυτές είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο(e-mail), το υπερκείμενο (hypertext), η διάσκεψη μέσω τηλεφώνου, το μήνυμα σε κινητό τηλέφωνο και η τηλεδιάσκεψη, όπως επίσης και η επικοινωνία μέσω ιστοσελίδων (ο παγκόσμιος ιστός), η χρήση του διαδικτύου γενικότερα και της πληθώρας των εφαρμογών κοινωνικής δικτύωσης (social networking) ([Goodall et al, 2006, σ. 6](#)).

Βασικό στοιχείο της επικοινωνίας θεωρείται η διακίνηση της πληροφορίας. Η πληροφορία μπορεί όχι μόνο να διακινηθεί, αλλά και να αποθηκευτεί, να μετατραπεί, να αναζητηθεί, να βρεθεί, να ανασκευαστεί. Το τελευταίο διάστημα γίνεται σαφές ότι

οι πληροφορίες αποκτούν αξία μέσω των φορέων διακίνησης και ενσωμάτωσής τους που είναι τα ίδια τα άτομα. Τα μέλη των ομάδων θεωρείται ότι κατέχουν διαφορετικές πληροφορίες, διαφορετικά δυναμικά, πηγές, πόρους που φέρνουν μαζί τους και συντελούν έτσι στη διασπορά και το μοίρασμα των γνώσεων ([Alexander Hamilton Institute, 2000, σ.90](#)).

Επίσης, το παγκοσμιοποιημένο ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον οδήγησε τους οργανισμούς στην υιοθέτηση πιο ευέλικτων δομών διάρθρωσης ώστε να μπορούν να προσαρμοστούν στις επικείμενες συνεχείς αλλαγές. Από περισσότερο κάθετες μορφές διάρθρωσης, οι οργανισμοί κινούνται προς περισσότερο οριζόντιες μορφές δίνοντας κεντρικές αρμοδιότητες σε ομάδες ([Hunsaker & Hunsaker, 2008, σ. 86](#), [Bell & Kozlowski, 2002, σ. 14](#)). Η ορολογία που χρησιμοποιείται για την περιγραφή αυτής της νέας μορφής οργάνωσης είναι *δυναμικός οργανισμός (virtual organization)*.

Η βασικότερη καινοτομία της δυναμικής οργάνωσης αφορά στο ότι δεν παρουσιάζει μια ενιαία και στατική δομή, αλλά είναι κατ' ουσία μια συνένωση, μια προσωρινή και επί του έργου συμμαχία οργανισμών ([Αλεξιάς και Βάγιας, 2008](#)). Τα όρια του συνθετικού αυτού μορφώματος είναι ρευστά και μη επακριβώς προσδιορίσιμα. Η συμμαχία αυτή είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας για μια αποτελεσματικότερη, αποδοτικότερη και οικονομικότερη- άρα πιο ορθολογική- επιτέλεση ενός σκοπού στα πλαίσια ενός παγκοσμιοποιημένου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η δυναμική οργάνωση είναι ένας συνδυασμός από πολλαπλά- γεωγραφικά διασκορπισμένα-οργανωτικά μέρη (πρόσωπα ή οργανισμούς), τα οποία, ενώνοντας συμπληρωματικές διαδικασίες και μεθόδους παραγωγής φιλοδοξούν να επιτύχουν ένα κοινό σκοπό.

Τα κύρια χαρακτηριστικά ενός δυναμικού οργανισμού είναι η ελαστικότητα στη δομή των ορίων, οι συμπληρωματικές δραστηριότητες και αρμοδιότητες των επιμέρους οντοτήτων που συμμετέχουν, η γεωγραφική διασπορά των ομάδων καθώς και ο μεγάλος βαθμός εναλλαξιμότητας των συμμετεχόντων στη σύνθεση του. Ακόμα, σημαντική είναι η ισότητα των συμμετεχόντων στο διαμοιρασμό των δεδομένων και η επικοινωνία με ηλεκτρονικά μέσα ([Jägers et al, 1998](#)).

Η λογική κατασκευή που υποστηρίζει τα προαναφερθέντα είναι ο διαχωρισμός των αναγκών του οργανισμού από τα μέσα για την ικανοποίησή τους. Η διοίκηση μπορεί

έτσι να διατηρήσει μεγάλη ευελιξία στην επιλογή των μέσων. Το συλληφθέν πρόγραμμα, όραμα, σχέδιο, αφού προηγουμένως αναλυθεί στα συστατικά του μέρη, διατηρεί μια ανεξαρτησία ως προς τα υλικά στοιχεία πραγμάτωσής του. Ο οργανισμός αναδύεται σαν μια αυτόνομη, περισσότερο άυλη οντότητα με μεταμορφωτικές ιδιότητες και χαμαιλέοντια ικανότητα προσαρμογής.

Στο καινούργιο επικοινωνιακό περιβάλλον, με τη νέα διάσταση που δόθηκε στις έννοιες του χώρου και του χρόνου επικοινωνίας, μια ομάδα που χρησιμοποιεί ευρέως τεχνολογικά μέσα επικοινωνίας ονομάζεται δυνητική (virtual). Τα μέλη της ομάδας αυτής συνήθως βρίσκονται διασκορπισμένα γεωγραφικά, χρονικά και οργανωτικά, αλλά προσπαθούν να επιτύχουν έναν κοινό στόχο, αναλαμβάνοντας ξεχωριστές υποενότητες (tasks) χρησιμοποιώντας τεχνολογικά μέσα επικοινωνίας περισσότερο από κατ' ιδίαν συναντήσεις ([Nemiro, 2004, introduction xxx](#)· [Bell & Kozlowski, 2002](#)· , [Bosch-Sijtsema, P., 2007, σ. 358](#)).

Ως δυνητική ομάδα λοιπόν, μπορεί να χαρακτηριστεί κάθε ομάδα που τα μέλη της χωρίζονται από το χώρο, το χρόνο ή την κουλτούρα, για παράδειγμα, ομάδες στις οποίες τα μέλη, αν και βρίσκονται στην ίδια τοποθεσία, αλληλεπιδρούν πολύ αραιά μεταξύ τους, ομάδες δηλαδή στις οποίες τα μέλη συναντιούνται για πολύ μικρό χρονικό διάστημα (Fisher & Fisher, όπως αναφέρονται από [Fisher, 2008, σ. 444](#)). Μια δυνητική ομάδα είναι κάτι περισσότερο από συνάθροιση ανθρώπων που δουλεύουν ο καθένας σε απομόνωση. Τα μέλη της δυνητικής ομάδας αλληλεξαρτώνται και μοιράζονται κοινές αξίες και κοινούς στόχους. Για τον λόγο αυτό συνδέονται όχι μόνο σε επίπεδο που αφορά στο έργο, αλλά και σε διαπροσωπικό επίπεδο (Nemiro, 2004, όπως αναφέρεται από [Nemiro et al, 2008, σ. 3](#)). Μια τέτοια ομάδα συγκεντρώνει σε ένα σώμα μια ποικιλία δεξιοτήτων και απαιτείται η συνεργασία όλων για την εκπόνηση συνολικά του έργου, καθώς επίσης επωφελούνται όλοι από αυτό. Η έμφαση δεν είναι στις ατομικές επιδόσεις, αλλά στο συνολικό έργο, με έναν ιδιαίτερο όμως προσανατολισμό στους ανθρώπους ([Alexander Hamilton Institute, 2000, σ. 17-28](#)). Οι ομάδες εργασίας ευνοούν τη συνεργασία- συνεργία, καθοδηγούν για την επίλυση προβλημάτων του μέλλοντος, παρουσιάζουν αποφάσεις υψηλότερης ποιότητας ( Harrison, 1999, όπως παρατίθεται από [Baskin et al, 2005, σ.18](#)).

Ανάλογα με τη λειτουργία, το σκοπό, τη θέση τους μέσα στον οργανισμό και τη χρονική διάρκεια ζωής τους, οι ομάδες στους οργανισμούς, που μπορεί να έχουν

διάφορους βαθμούς δυναμικότητας, μπορούν να ονομαστούν και να κατηγοριοποιηθούν σε: ομάδα κρούσης, ομάδα εργασίας, ομάδα επίλυσης προβλημάτων, ομάδα λήψης αποφάσεων, ομάδες με περισσότερο ή λιγότερο μόνιμο χαρακτήρα (work teams and task teams) ([Αλεξιάς & Βάγιας, 2008](#)).

Συνοψίζοντας, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι στο σύγχρονο περιβάλλον επικοινωνίας, όλες οι ομάδες απολαμβάνουν έναν βαθμό δυναμικότητας. Η μελέτη του τρόπου με τον οποίο συνεργάζονται οι δυναμικές ομάδες θα είναι ένα σημείο αιχμής στην ποιοτική έρευνα των οργανώσεων.

### 1. 3 Εννοιολογικοί ορισμοί της έρευνας

Έχοντας διαθέσιμη τη φαρέτρα των εννοιών αυτών, προσπαθήσαμε να προσεγγίσουμε το υπό μελέτη φαινόμενο, την δυνητική ομάδα επιτέλεσης έργου της έρευνας. Για τις ανάγκες της έρευνας οι έννοιες αυτές έπρεπε να οριστούν λειτουργικά ώστε να έχουν νόημα στο μικροεπίπεδο της ομαδικής αλληλεπίδρασης. Οι έννοιες που αρχικά βοήθησε σε αυτό ήταν η ελαστικότητα της δομής, η προσαρμογή. Ακόμη, το άτομο θεωρήθηκε ως και αυτόνομος φορέας ενεργειών με σκοπό την αποτελεσματική δομή επικοινωνίας.

Ένας δυνητικός οργανισμός έχει δομή ελαστική, με την έννοια ότι προσαρμόζεται στις τρέχουσες συνθήκες της αγοράς. Άλλωστε αυτό διαλαλήθηκε πανηγυρικά σαν το μεγαλύτερο πλεονέκτημά του. Ο οργανισμός είναι ένα ανοιχτό σύστημα που μπορεί να προσαρμόζεται. Ο οργανισμός δεν είναι πλέον μια καλοκουρδισμένη μηχανή, αλλά ένας ζωντανός οργανισμός. Χρησιμοποιούνται μεταφορές από τη βιολογία. Όπως τα είδη, στην εξελικτική τους πορεία, προσαρμόζονται στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις, έτσι και ο οργανισμός αποτελείται από ζωντανά υποσυστήματα που προσπαθούν να βελτιστοποιήσουν την ύπαρξη τους προσαρμοζόμενα στο περιβάλλον ([Fulmer, 2000, σ. 39](#)). Ο Holland πιστεύει ότι η συνοχή και η συνέχεια των συστημάτων, είτε είναι βιολογικά είτε οικονομικά, εξαρτάται από εκτεταμένες αλληλεπιδράσεις, την ενσωμάτωση διαφορετικών στοιχείων και την προσαρμογή ([ό.π., σ. 59](#)). Βλέπει τα συστήματα ως σύνθετα συστήματα που προσαρμόζονται που αποτελούνται από μεγάλο αριθμό ενεργών στοιχείων που είναι διαφορετικά σε μορφή και ικανότητα, τα οποία ονομάζει πράκτορες (agents) ([ό.π., σ. 59-60](#)). Οι πράκτορες προσαρμόζονται ή μαθαίνουν με το να αλλάζουν τους κανόνες μέσω της εμπειρίας. Στα πολύπλοκα συστήματα, ένα μέρος του περιβάλλοντος είναι και οι άλλοι πράκτορες, δηλαδή προσαρμόζονται στις κινήσεις των άλλων πρακτόρων ([ό.π., σ. 60](#)). Ο Holland πιστεύει ότι για να επιβιώσει και να 'ευτυχίσει' ένας πράκτορας πρέπει να προβλέπει, να φαντάζεται, να έχει ένα μοντέλο για το μέλλον και να λαμβάνει ανατροφοδότηση ([ό.π., σ. 61](#)).

Επίσης, η καλύτερη λειτουργία της οργάνωσης, δεν επιτυγχάνεται σε ένα σταθερό περιβάλλον, αλλά, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά «όταν είναι στην άκρη του

χάους», ένα μέρος δηλαδή όπου υπάρχει αρκετή τάξη για να διασφαλιστεί η σταθερότητα, αλλά και αρκετή ελαστικότητα και έκπληξη ([ό.π. σ. 62](#)). Τρόπος για να σχεδιαστεί η ετοιμότητα για αλλαγή είναι, ανάμεσα σε άλλα, και η χρησιμοποίηση ομάδων και διαχείριση έργου ([ό.π. σ. 186](#)). Επίσης, οι οργανισμοί μπορεί να χρησιμοποιήσουν πηγές για λειτουργίες που δεν είναι κύριες, βρίσκονται δηλαδή εκτός οργανισμού ([ό.π., σ. 188](#)). Σημαντικό παραμένει να μπορεί να διακινείται η πληροφορία και η δομή του οργανισμού να βρίσκεται σε εξέλιξη ([ό.π., σ. 192-4](#)).

Στα πλαίσια του οργανισμού, η ομάδα επιτέλεσης έργου προσαρμόζεται και αυτή στις ανάγκες του έργου. Για το σκοπό αυτό υπάρχει ελαστικότητα στους ρόλους και παρέχεται μεγαλύτερη αυτονομία ενεργειών στο άτομο, το οποίο κινητοποιείται δημιουργώντας την κατάλληλη προσωρινή δομή επικοινωνίας. Τα μέλη της ομάδας θεωρούνται ικανά για αυτοδιαχείριση, αυτενέργεια και πρωτοβουλία. Μέσω της επικοινωνίας δημιουργούνται σχέσεις, οι οποίες είναι σημαντικές για την επιτυχημένη συνεργασία. Οι επιτυχημένες σχέσεις εκκολάπτουν την εμπιστοσύνη και ανατροφοδοτούν τη δέσμευση. Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι η ουσία του οργανισμού γιατί δημιουργεί δομές που επηρεάζουν τι γίνεται και τι λέγεται και από ποιόν. Δομές δημιουργούνται όταν η επικοινωνία ξεδιπλώνει επαγγελματικές ειδικότητες, κοινά κοινωνικά χαρακτηριστικά ή κοινές αξίες που οι άνθρωποι θέλουν να διατηρήσουν και να επεκτείνουν ([Weick, 1987, σ. 97-8](#)).

Οι σχέσεις αναπτύσσονται, όπως λέει ο Galaskiewicz, μέσω της προθετικής πράξης των κοινωνικά δρώντων (άτομα ή οργανισμοί) που ψάχνουν να πραγματοποιήσουν τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα και ανάλογα με τις ικανότητες και το ενδιαφέρον που έχουν, γίνεται διαπραγμάτευση ρουτίνων και σχέσεων που προωθούν αυτά τα ενδιαφέροντα. Έτσι, η επικοινωνιακή αλληλεπίδραση παράγει δομικές μορφές ([Monge & Eisenberg, 1987, σ. 308](#)). Η εξειδικευμένη γνώση και η εμπειρία στον οργανισμό έχει συνεργατική φύση. Υπάρχει αλληλεξάρτηση. Οι κοινές εμπειρίες μοιράζονται. Ενώ υπάρχει εξειδικευμένο τμήμα έργου είναι μέρος της συνολικής ενασχόλησης με το έργο. Οι εργασίες αυτές διαρκώς αναθεωρούνται μέσω της αλληλεπίδρασης με τους άλλους. Η δέσμευση είναι συνολική στο όραμα. Υπάρχει η αντίληψη ενός κοινού ενδιαφέροντος. Η γνώση διασπείρεται σε όλο τον οργανισμό και όχι μόνο στην κορυφή της ιεραρχίας. Υπάρχουν περισσότερο οριζόντιες σχέσεις παρά κάθετες στην επικοινωνία. Η ιδεολογία είναι μια σημαντική πηγή της συνοχής,

καθώς είναι περισσότερο μια δέσμευση στην ανάπτυξη και τη διαστολή, μια δέσμευση στην αλλαγή, στον αυτοσχεδιασμό, στη δημιουργικότητα, στη μάθηση. Το σημαντικό στους οργανισμούς δεν είναι πια η ορθολογικότητα αλλά η ιδεολογία ([ό.π., σ. 115-7](#)).

Η υπόθεση εργασίας εμπεριέχει τον προβληματισμό που εκτέθηκε παραπάνω και είναι η εξής:

**A. Οι δραστηριότητες των μελών της δυνητικής ομάδας καθόρισαν την αποτελεσματική μορφή επικοινωνίας για την επιτέλεση του έργου.**

Παρακάτω θα αναλυθούν οι λειτουργίες αυτές στα πλαίσια της δυνητικής ομάδας επιτέλεσης έργου και η υπόθεση εργασίας θα διασπαστεί αναλυτικά σε τέσσερις λειτουργικές υποθέσεις που θα βοηθήσουν την πορεία προς στην κατεύθυνση της ανάλυσης της δομής και της λειτουργία της ομάδας που θα μελετηθεί. Το υποκείμενο δρα και διαμορφώνει τη μορφή της επικοινωνίας. Η δράση των ατόμων μορφοποιεί την επικοινωνία η οποία στην παρούσα εργασία αναλύεται σε 4 διαστάσεις. Η έμφαση είναι στην καταλληλότητα του καναλιού για την επιτέλεση του έργου, στην ανάδυση της σπουδαιότητας των ατομικών χαρακτηριστικών, στη διαμόρφωση των σχέσεων και την ταυτότητα.

**1. 3. α Η ελαστικότητα του δικτύου των ατόμων της δυνητικής δομής**

Η δυνητική ομάδα θεωρείται ότι υπερβαίνει τους περιορισμούς της γραφειοκρατίας (όπως την εφαρμογή κανόνων που αντιστοιχούν σε τυπικές περιπτώσεις-ακόμα κι αν υπάρχει μια άτυπη ή ασυνήθιστη περίπτωση-, τη μετάθεση στόχων, τη γραφειοκρατική διεύρυνση και τη δυσκαμψία, τη συνεχή ενασχόληση με τους κανόνες και τους κανονισμούς) που οδηγούν στην αναποτελεσματικότητα. ([Goodman, σ. 94](#)). Ο δυνητικός χαρακτήρας της ομάδας- ανάμεσα σε άλλα- δίνει αυτό το χαρακτηριστικό της ελαστικότητας που της επιτρέπει να προσαρμόζεται στις τρέχουσες ανάγκες του έργου.

Η προσαρμογή είναι το στοιχείο της αποτελεσματικότητας στην ομάδα. Για να είναι αποτελεσματικά τα μέλη της ομάδας λειτουργούν σαν συμπληρωματικά συστήματα ο

έναν για τον άλλο, κάνοντας αναγκαία την προσαρμογή βασισμένη σε εσωτερικά ενεργοποιητικά ερεθίσματα (cues) της ομάδας. Οι διαφορές που έχουν μεταξύ τους τα μέλη της ομάδας τα αναγκάζουν να προσαρμόσουν τις πράξεις τους κάνοντάς τις πιο συγκεκριμένες και επικεντρωμένες στο σκοπό, ώστε η ατομική επίδοση και οι δυαδικές ανταλλαγές να αποφέρουν συνεργασία ([Burke et al, 2006](#)). Υπάρχει προσαρμογή στις συνεχείς αλλαγές, διαρκής πληροφόρηση και αλλαγές στις ανάγκες και τις απαιτήσεις ([Denton, 2006, σ. 255](#)). Η προσαρμογή της ομάδας προκαλεί μια λειτουργική αλλαγή για όλη την ομάδα, προσαρμογή (modification) των υπαρχουσών δομών, των ικανοτήτων (capacities) και των γνωστικών και συμπεριφορικών πράξεων για την επιτέλεση ενός σκοπού. Σχετίζεται με τη μάθηση (learning), την καινοτομία (innovation) και την διαχείριση προβλημάτων (problem management). Είναι ένα φαινόμενο που προκύπτει από τις περιστάσεις (emergent) με την πάροδο του χρόνου και περιγράφεται σαν ένας ανατροφοδοτούμενος (recursive) κύκλος στον οποίο ένα ή περισσότερα μέλη χρησιμοποιούν τις πηγές τους για να αλλάξουν λειτουργικά τις πράξεις τους (γνωστικό και συμπεριφορικό επίπεδο) και τις δομές τους ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες του έργου. Να σημειωθεί ότι σε αυτή την οπτική, η απόδοση της ομάδας είναι η ίδια η πράξη, το φαινόμενο που μελετάμε, όχι το αποτέλεσμα του φαινομένου (Campbell, 1990, Kozlowski and Bell, 2003, όπως αναφέρονται από [Burke et al, 2006](#)).

Η μελέτη της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας έχει μεγάλη ιστορία στην ψυχολογία και την κοινωνιολογία. Ο Elton Mayo το 1933 έκανε πειράματα για να διερευνήσει τις συνθήκες που οδηγούσαν στην αποτελεσματικότητα της ομάδας στο χώρο της εργασίας και ο Freed Bales το 1950 προσπάθησε να καταλάβει τις κοινωνικές διαδικασίες στις ομάδες επιτέλεσης έργου. Η μελέτη των δομών δικτύου στις ομάδες συνδέει τα διαφορετικά στυλ επικοινωνίας με την απόδοση της ομάδας (performance). Για παράδειγμα, οι Leavitt, 1951 οι Guetzkow and Simon, το 1955 χτίζοντας πάνω στη δουλειά του Bavelas έδειξαν ότι η συγκεντρωτική δομή επικοινωνίας, για παράδειγμα η ρόδα, ήταν αποτελεσματική για απλά έργα ενώ ο κύκλος- που είναι αποκεντρωμένη δομή- για τη διάχυση της πληροφορίας ([Maisonneuve, 2001](#)).

Η έρευνα έχει προσπαθήσει να αποτυπώσει τη δομή της ομάδας με τους εξής τρόπους: Η ομάδα μπορεί να παρομοιαστεί με και να αναλυθεί σαν σύστημα

(ισορροπία- κανονικότητα) και σαν δίκτυο (διασύνδεση). Οι άνθρωποι λειτουργούν σαν κόμβοι στη δομή του συστήματος επικοινωνίας και διαμοιρασμού γνώσης. Τα μέλη δεν έχουν πρόσβαση μόνο σε αποθηκευμένα δεδομένα γνώσης, αλλά είναι οι ίδιοι φορείς γνώσεων με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, τις δεξιότητες, τις αρμοδιότητες που έχουν, καθώς και προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η ενθάρρυνση, τα κίνητρα και η ευκολία στη μάθηση, ο τρόπος χρήσης της τεχνολογίας, οι διασυνδέσεις και το κοινωνικό τους δίκτυο<sup>2</sup> ([Reichling et al, 2007](#)). Οι κατέχοντες καίρια στοιχεία γνώσης ονομάζονται ειδικοί και είναι σημαντικός ο εντοπισμός και η δυνατότητα διασύνδεσης μαζί τους ώστε να διαμοιράζεται η γνώση.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας της ανάλυσης των κοινωνικών δικτύων (social network analysis- SNA) κατέστησε δυνατή τη μελέτη άτυπων τυπολογιών εργασιακών σχέσεων με τρόπο που μπορεί να αποσαφηνιστεί πως προκύπτουν οι διεργασίες μέσα στους οργανισμούς. Δημιουργούνται γραφικοί χάρτες αποτυπώνοντας ποιος μιλάει με ποιόν, πόσο συχνά και γιατί, και με ποιο τρόπο,<sup>3</sup> δείχνοντας την αλληλεπίδραση μεταξύ μικρών ή μεγαλύτερων ομάδων, μεταξύ ατόμων και οργανισμών. Όχι μόνο η τυπική, αλλά και η άτυπη επικοινωνία αναδύεται σαν το κλειδί στον οργανωτικό μηχανισμό συμπληρώνοντας τις επίσημες δομές συνεργασίας ([Stamps, Lipnack, σ. 693-705](#), [Maisonneuve, 106-113](#)).

Μείζον θέμα είναι η δομή ιεραρχίας στην ομάδα, το πως δηλαδή οι σχέσεις έχουν σειρά και τάξη που ορίζεται από το στάτους ή το πρεστίτζ. Οι Ahuja and Carley το 1998 ([Cummings and Cross, 2009](#)), βρήκαν ότι η ιεραρχία σε έναν δυναμικό οργανισμό μπορεί να παίζει λειτουργικό ρόλο στην επικοινωνία. Μπορεί να διευκολύνει τη διασπορά της δουλειάς ανάμεσα στα μέλη, ή να έχει επιπτώσεις στη διαχείριση κρίσεων. Στις ομάδες που μας ενδιαφέρουν, όπου η αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών είναι μεγάλη, μια οριζόντια ιεραρχία μπορεί να διευκολύνει την άμεση επαφή όταν χρειάζεται ελαστικότητα και έγκαιρη πληροφόρηση (ό.π.).

Παρόλο που οι ομάδες εργασίας χρησιμοποιούνται στους οργανισμούς πάνω από δεκαετίες τώρα υπάρχουν πολύ λίγες έρευνες για τα κοινωνικά δίκτυα και τα δομικά

---

<sup>2</sup> Ωστόσο η ατομοκεντρική αυτή ανάλυση τείνει να παραγνωρίζει παράγοντες που έχουν να κάνουν με τη σχέση εξουσίας, τον ανταγωνισμό και τη μυστικότητα (Reichling et al, 2007)

<sup>3</sup> Αυτό γίνεται και τώρα σε ευρεία κλίμακα, όπως για παράδειγμα, η χαρτογράφηση του δικτύου βοήθειας στον τυφώνα Κατρίνα που έπληξε τις ΗΠΑ (παρουσίαση στα πλαίσια του web science conference, Contractor, 2009)

χαρακτηριστικά των ομάδων και το πώς αυτά επηρεάζουν την απόδοση. Αντιθέτως, ερευνήθηκαν τα δίκτυα από την πλευρά των ατόμων (εγωκεντρικά δίκτυα) (Burt, 1992· Podolny and Baron, 1997, όπως αναφέρονται από [Cummings & Cross, 2003](#)) ή τα δίκτυα μέσα στον οργανισμό (για παράδειγμα Brass, 1984· Ibarra & Andrews, 1993, [ό.π., 2003](#)). Ενώ οι αρχικές έρευνες λάμβαναν υπόψη το πλαίσιο για την επίδραση της επικοινωνίας στην συλλογική απόδοση, αυτό δεν έχει διερευνηθεί σε σύγχρονες έρευνες πεδίου (ό.π.). Κι ενώ υπάρχει εξειδικευμένη κατεύθυνση που μελετά τη δομή των σχέσεων επικοινωνίας στην ομάδα, η κοινωνιομετρία, υπάρχουν πολύ λίγες έρευνες στον τομέα τα τελευταία χρόνια. Η σύνδεση της δομής της ομάδας με την απόδοση σε συγκεκριμένης φύσης έργο που απαιτεί συνεργασία εκτός ρουτίνας και σύνθεση ιδεών αποτελεί ερευνητική πρόκληση ([Cummings and Cross, 2009](#)).

Οι δραστηριότητες όλων των ομάδων αποτελούν τη ροή επικοινωνίας. Σε μια ομάδα επιτέλεσης έργου, η επικοινωνία δεν γίνεται κατά τύχη, αλλά συνδέεται με τη θέση και τον ρόλο του ατόμου μέσα στην ομάδα (Bales όπως αναφέρεται στον [Goodman, 1996, σ. 86](#)). Η φύση των δραστηριοτήτων μιας ομάδας στερεοποιεί το σχήμα συνεργασίας των μελών της (Homans, όπως αναφέρεται στον [Goodman, 1996, σ. 86](#)). Η επικοινωνία είναι η διεργασία στην οποία γίνεται ανταλλαγή πληροφορίας μεταξύ μελών της ομάδας με ακριβή και σαφή τρόπο και η οποία γίνεται αντιληπτή και αναγνωρίσιμη από τα μέλη. Η επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στον κύκλο προσαρμογής. Αρχικά είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη και την ανατροφοδότηση των γνωστικών δομών που καθοδηγούν τις πράξεις προσαρμογής, και κατά δεύτερον, δίνει στοιχεία για τον έλεγχο της συμπεριφοράς (monitoring) και την ανατροφοδότηση ([Burke et al, 2006](#)).

Το ερευνητικό αυτό ερώτημα για την κίνηση προσαρμογής των μελών της ομάδας έργου, θεωρεί τα μέλη ως αλληλεπιδρώντα μέρη ενός συστήματος. Από μια ολική οπτική, είμαστε στη θεωρία των συστημάτων, αλλά εστιάζομαστε ταυτόχρονα στο ατομικό επίπεδο, με όρους συμπεριφοριστικούς. Αναδεικνύονται οι προκύπτουσες σχέσεις και τα σχήματα προσαρμογής της ομάδας, ως δράση και αντίδραση σε ερεθίσματα και ανάγκες.

Από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας στην ενότητα αυτή, προκύπτει η ανάγκη να διερευνηθεί η διεργασία προσαρμογής των μελών της ομάδας στις ανάγκες του έργου μέσω του οχήματος της επικοινωνίας.

### **Υπόθεση εργασίας 1**

**1. Τα μέλη της ομάδας ενεργούσαν προσαρμοζόμενα στις ανάγκες του έργου δημιουργώντας τα χρήσιμα για τις ανάγκες του έργου κανάλια επικοινωνίας.**

#### **1. 3.β Εκτίμηση αποτελεσματικότητας**

Το κύριο ζητούμενο στη μελέτη της δομής και της λειτουργίας των οργανισμών και των ομάδων που εντάσσονται σε αυτούς είναι η αποτελεσματικότητα. Αναζητούνται τρόποι να περιγραφεί και να οριστεί ο καταλληλότερος τρόπος διαχείρισης του έργου της ομάδας. Η αποτελεσματικότητα είναι ευρεία έννοια και αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνονται πολλαπλοί στόχοι στον οργανισμό, επίσημοι και λειτουργικοί ([Daft, 2004, σ. 89](#), [Barnard, 1938, σ. 55](#)). Αφορά στο σκοπό που αποσκοπεί το σύνολο του οργανισμού και εμπεριέχει τις πράξεις των συμμετεχόντων, αλλά και την επίτευξη του στόχου αντικειμενικά. Οι ατομικές πράξεις των μελών πρέπει να είναι συντονισμένες στο στόχο. ([Barnard, 1938, σ. 55-56](#)). Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας μπορεί να εστιαστεί σε διαφορετικά τμήματα και λειτουργίες του οργανισμού, όπως οι στόχοι, οι πόροι ή οι εσωτερικές διαδικασίες.

Ένα ενοποιημένο μοντέλο για την αποτελεσματικότητα αναγνωρίζει ότι οι οργανισμοί κάνουν πολλά πράγματα και έχουν πολλά αποτελέσματα. Διερευνά τις αξίες και την εστίαση του οργανισμού, αν είναι εσωτερική ή εξωτερική, κατά πόσο είναι σταθερός ή ευέλικτος, κατά πόσο δίνει έμφαση σε λογικούς στόχους παραγωγικότητας ή πρωταρχικός στόχος του είναι οι ανθρώπινες σχέσεις και η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων. Στην αποτελεσματικότητα προσμετράται η επίτευξη της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης ([Daft, 2004, σ. 95-96](#)).<sup>4</sup>Ενδιαφέρον επίσης

---

<sup>4</sup> Η προσέγγιση των στόχων μετρά την πρόοδο προς την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός αναφορικά με τα επίπεδα παραγωγής, κερδών ή ικανοποίησης των πελατών. Οι στόχοι μπορεί να είναι πολλαπλοί και να επαφίενται σε υποκειμενική κρίση. Η προσέγγιση που βασίζεται στους πόρους ορίζει την αποτελεσματικότητα ως την ικανότητα του οργανισμού να εξασφαλίζει σπάνιους και πολύτιμους πόρους, να τους συνδυάζει και να τους διαχειρίζεται με επιτυχία. Αφορά στη διαπραγματευτική θέση του οργανισμού, την ικανότητα για λήψη αποφάσεων, τη χρησιμοποίηση των πόρων στην καθημερινότητα και την προσαρμοστικότητα στις αλλαγές. Στην προσέγγιση των εσωτερικών διαδικασιών η

έχει η υποκειμενική αντίληψη της αποτελεσματικότητας από τους συμμετέχοντες στην ομάδα και τον οργανισμό ([Baan και Maznevski, 2008, σ. 353](#)).

Μια περιγραφή για την αποτελεσματικότητα που αναφέρεται στο γνωστικό μέρος, αλλά και στο συγκινησιακό, στο άτομο, αλλά και στην ομάδα, είναι αυτή του Bandura, ο οποίος χρησιμοποίησε εναλλακτικά του όρους της αυτοπεποίθησης (self-confidence) και αυτό-αποτελεσματικότητας (self-efficacy) για να περιγράψει την αντίληψη που έχει ένα άτομο για την ικανότητα να επιτύχει ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης, την πεποίθηση στις ικανότητες που έχει να οργανώσει και να εκτελέσει την ακολουθία των πράξεων που είναι αναγκαίες για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου (Feltz & Chase, 1998, όπως αναφέρονται από [Edmonds et al, 2009, σ. 163-164](#), [Μακρή- Μπότσαρη, 2001, σ. 23-24](#)). Επίσης, το 1997 (Feltz & Chase, 1998, όπως αναφέρονται από [Edmonds et al, 2009, σ. 163-164](#)) η κοινωνιογνωστική θεωρία για την αυτό-αποτελεσματικότητα επεκτάθηκε για να συμπεριλάβει την έννοια της συλλογικής αποτελεσματικότητας (collective efficacy), την πεποίθηση που μοιράζονται τα μέλη της ομάδας για τις συνεργατικές ικανότητες που έχουν στο να οργανώνουν και να επιτελούν ακολουθίες πράξεων που είναι απαραίτητες για την παραγωγή συγκεκριμένων στόχων. Οι Bandura, και οι Kozlowski and Klein, το 2000 (όπως αναφέρονται από [Edmonds et al, 2009, σ. 165](#)) ισχυρίστηκαν ότι οι κοινές αντιλήψεις επηρεάζουν τις συμπεριφορές και τις στάσεις που αντανακλούν στις αντιλήψεις του ατόμου. Οι πεποιθήσεις για τη συλλογική αποτελεσματικότητα σε όλους τους τομείς, όπως τον αθλητισμό ή τον εργασιακό χώρο, επηρεάζουν το τι επιλέγουν τα μέλη της ομάδας να κάνουν, πόσο πολύ προσπαθούν γι' αυτό και πόσο πολύ επίμονοι είναι όταν αποτυχαίνουν να παράγουν ένα άμεσο αποτέλεσμα ή συναντούν εμπόδια.

Η αντίληψη της συλλογικής αποτελεσματικότητας είναι μια κατάσταση δυναμική που ορίζεται από τις περιστάσεις του πλαισίου, όπως η προηγούμενη απόδοση και η συμπεριφορά, οι εμπειρίες της ομάδας στο πόσο ικανοί είναι (mastery experiences), ο φόρτος προετοιμασίας, το επίπεδο ενεργοποίησης ή συναισθηματικής διέγερσης, η

---

αποτελεσματικότητα μετριέται σαν η εσωτερική υγεία και αποδοτικότητα του οργανισμού. Υπολογίζεται η ισχύς της εταιρικής κουλτούρας και το θετικό εργασιακό κλίμα, το ομαδικό πνεύμα, η αφοσίωση στην ομάδα και η ομαδική εργασία, η εμπιστοσύνη, η σιγουριά και η επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζομένους και τα διευθυντικά στελέχη, η λήψη αποφάσεων κοντά στις πηγές πληροφόρησης, η μη παραμορφωμένη οριζόντια και κάθετη επικοινωνία, οι αμοιβές, οι αλληλεπιδράσεις και η επίλυση των διαφωνιών (Daft, σ. 89-95).

μάθηση μέσω προτύπων και η λεκτική πειθώ, καθώς και άλλοι περιβαλλοντικοί παράγοντες ([Μακρή- Μπότσαρη, 2001, σ. 24](#), [Edmonds et al, 2009, σ.177](#)). Η αντίληψη της συλλογικής αποτελεσματικότητας καλλιεργεί στην ομάδα την ενεργητική δέσμευση (motivational commitment), την ελαστικότητα στη διαφοροποίηση (resiliency to adversity) και οδηγεί σε επιτεύγματα της απόδοσης (performance accomplishments). Και επειδή η συλλογική αποτελεσματικότητα ριζώνει στην προσωπική αποτελεσματικότητα οι αντιλήψεις για την προσωπική αποτελεσματικότητα επίσης επηρεάζουν τη συλλογική ([Edmonds et al, 2009, σ.166](#)).

Στις ομάδες επιτέλεσης έργου ο συχνότερος τρόπος μέτρησης της αποτελεσματικότητας είναι μέσω εξωτερικών εκτιμήσεων από τους διαχειριστές ή τους επόπτες, οι οποίες συνδυάζονται με εσωτερικές εκτιμήσεις της ομάδας και των πελατών ή άλλων σημαντικών κριτών. Χρησιμοποιούνται συνήθως μεταβλητές που μετρούν το πόσο έχουν τηρηθεί οι προδιαγραφές του προϋπολογισμού και του προγράμματος, ποια είναι η καινοτομία και η ποιότητα του προϊόντος, ποια η γενική επίδοση ή αποδοτικότητα καθώς και στοιχεία αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών, όπως η παραγωγικότητα της ομάδας, η ικανοποίηση, η δέσμευση στον οργανισμό και η εμπιστοσύνη ([Pina et al, 2007, σ. 9](#)).

Σημαντική είναι και η συνεισφορά του ατόμου στις διεργασίες της ομάδας, διότι δεν δίνεται μόνο έμφαση στο επίπεδο της ομάδας, αλλά και στο ατομικό ([Sonnetag et al, 2009](#)). Η κοινωνιογνωστική θεωρία προτείνει ότι οι πεποιθήσεις για την αυτοαποτελεσματικότητα συνδέονται θετικά με τους στόχους που θέτει κάποιος και τα κίνητρα (για παράδειγμα Bandura & Locke, 2003 όπως αναφέρεται από [Seo & Ilies, 2009](#)). Στη μελέτη που έκαναν οι Seo and Ilies (2009) βρήκαν θετική συσχέτιση της αυτοαποτελεσματικότητας με την κινητοποίηση και την απόδοση μιας ομάδας σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Τα άτομα έτειναν να διαθέτουν περισσότερο χρόνο στο έργο και οι στόχοι που έθεταν άλλαζαν συνέχεια προς το θετικότερο αναφορικά με την απόδοση στη διάρκεια του έργου. Κύριος ρυθμιστής στη διαδικασία στοχοθέτησης φαίνεται να ήταν η συναισθηματική κατάσταση των μελών ([ό.π.](#)).

Στο ερευνητικό αυτό ερώτημα βρισκόμαστε στο πεδίο βολής της ψυχολογίας και ειδικότερα της γνωστικής και κοινωνικής γνωστικής ψυχολογίας. Η ψυχολογία σαν επιστήμη λαμβάνει σημαντικό μέρος στη μελέτη των οργανώσεων, έχοντας τα εργαλεία για τη μέτρηση της ατομικής συμπεριφοράς. Όταν αναδύθηκε η σημασία

της ατομικότητας στις οργανώσεις, δόθηκε έμφαση στο πως τα άτομα ερμηνεύουν, προσλαμβάνουν τα μηνύματα και ποιες είναι οι διαδικασίες εκείνες που τα οδηγούν στο να διεργαστούν τις πληροφορίες και να λάβουν αποφάσεις, όπως η επιλεκτική πρόσληψη πληροφορίας, η απαγωγή ή η συναγωγή και η υπερφόρτωση με πληροφορίες. Οι γνωστικές διαδικασίες του ατόμου είναι στο επίκεντρο. Το άτομο δεν είναι φορέας μιας άκρατης ορθολογικότητας, αλλά οι εκτιμήσεις του ως προς τη λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι μη-ορθολογικές ([Krone et al, 1987, σ. 47-48](#)). Αναδεικνύεται έτσι η δύναμη επιρροής του ατόμου και των ατομικών πεποιθήσεων. Κατ' αναλογία, και στη μελέτη της αποτελεσματικότητας, διερευνάμε ποιες είναι οι προσωπικές αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα που επηρεάζουν την πορεία του έργου. Το θέμα που επιθυμούμε να διερευνήσουμε βαθύτερα είναι η ενδεχόμενη σύνδεση των ατομικών προσωπικών χαρακτηριστικών των μελών με την εκτίμηση από τους ίδιους της αποτελεσματικότητας του έργου.

## **Υπόθεση εργασίας 2**

**2. Η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του έργου της ομάδας συνδέεται με ατομικά χαρακτηριστικά των μελών.**

### **1. 3. γ Προσωπικές σχέσεις και εμπιστοσύνη**

Η συνεργασία θεωρείται απαραίτητη για την επιβίωση του οργανισμού και η εμπιστοσύνη είναι η μεταβλητή εκείνη που έχει την μεγαλύτερη επίδραση στην διαπροσωπική και ομαδική συμπεριφορά ([Ferrin & Bligh, 2008](#)). Η άποψη των παλιότερων ερευνών δείχνει ότι η αποτελεσματικότητα της ομαδικής δουλειάς καθορίζεται από τη σχέση που έχουν μεταξύ τους τα μέλη της ομάδας ([Peterson & Thompson, 1997, σ. 366](#)). Η συνεκτικότητα της ομάδας και η έλξη μεταξύ των μελών βελτιώνει την επίδοση (ό.π.). Επίσης η έρευνα έχει στρέψει το ενδιαφέρον της και στον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματα, και ειδικότερα, τα θετικά συναισθήματα, όπως η χαρά, το ενδιαφέρον, η ευχαρίστηση συνδέονται με τη δημιουργική λύση προβλημάτων, την ανάληψη ρίσκου, τη βοήθεια, τη συμπεριφορά που οδηγεί σε κοινωνικές επαφές (prosocial) ([Walter. & Bruch, 2008, σ. 239](#)).

Η Barsade και οι συνεργάτες της (Barsade et al, 2000, όπως αναφέρονται από [Walter & Bruch, 2008, σ.244](#) ) βρήκαν ότι οι ομάδες που έχουν υψηλή ομοιότητα

συναισθημάτων μπορούν να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα συνεργατικότητας και χαμηλά επίπεδα συγκρούσεων, ακόμη κι αν η ομοιότητα στο συναίσθημα είναι χαμηλή. Σε ομάδες όμως που τα συναίσθημα είναι ανομοιογενή τα αποτελέσματα είναι αντίθετα ([Walter & Bruch, 2008, σ.244](#)). Η φιλία και οι καλές σχέσεις σε μια ομάδα θα βοηθήσουν στη μεγαλύτερη συνεκτικότητα, καλύτερο σύστημα επικοινωνίας, εμπιστοσύνη στους συντρόφους- μέλη ώστε να επιτύχουν καλύτερο αποτέλεσμα ([Peterson & Thompson, 1997, σ. 366](#)).

Αναφορικά με τη μέτρηση του έργου της ομάδας, ένας δείκτης ο οποίος μετρά την ποιότητα των συναισθημάτων, με προσανατολισμό στο έργο, είναι η εμπιστοσύνη. Η εμπιστοσύνη είναι ένα βαθύ συναίσθημα όπου δημιουργείται μέσω της αλληλεπίδρασης των μελών μιας ομάδας στη διάρκεια του χρόνου. Κάποιος που εμπιστεύεται τον άλλο μπορεί να τον αφήσει να πάρει σημαντικές αποφάσεις για εκείνον εξαιτίας της πεποίθησης ότι το άλλο άτομο κινείται από γνήσιο ενδιαφέρον. Η εμπιστοσύνη αναφορικά με την απόδοση της ομάδας αναφέρεται στην πεποίθηση ότι τα μέλη είναι κατάλληλα, δεσμευμένα και ικανά να δουλέψουν στον κοινό σκοπό της ομάδας. Στα περισσότερα έργα, όπου τα μέλη της ομάδας δεν έχουν άμεση γνώση της δουλειάς των άλλων, η οποία όμως είναι σημαντική για την διεκπεραίωση του έργου, η εμπιστοσύνη είναι η κόλλα, το υλικό που κρατά την ομάδα ενωμένη. Συντηρεί την προθυμία να ξεπεραστεί η τάση αλληλοκατηγοριών για ζητήματα που δεν είναι κατανοητά και να αναζητηθούν τρόποι που οδηγούν στα κατάλληλα ερωτήματα που θα κατευθύνουν σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα ([Baan, Maznevski, 2008, σ. 352](#)).

Η πιθανότητα συνεργασίας στις περισσότερες ανθρώπινες καταστάσεις βασίζεται στην ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς μια κατάσταση από την οπτική γωνία ενός άλλου ατόμου και έπειτα να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που απέκτησε με αυτόν τον τρόπο ως οδηγό για περαιτέρω ενέργειες ([Tajfel, 1990, σ. 150](#)). Σημαντικές είναι οι συνθήκες που καθιστούν δυνατή την ικανότητά μας να δούμε την οπτική γωνία των άλλων, η ανάδυση κανόνων και η εκτίμηση ανταγωνιστικών συμφερόντων ([ό.π., σ. 153-155](#)). Η εκτίμηση των γνώσεων των άλλων δημιουργεί τη βάση για την κοινωνική κατασκευή της συλλογικής γνώσης. Το φλέγον ζήτημα είναι η ισορροπία ανάμεσα στη γνώση που θεωρείται αυτονόητη και κοινή ανάμεσα στα μέλη και σε αυτό που χρειάζεται να γνωστοποιείται για την επιτέλεση του έργου, πόση δηλαδή

ανατροφοδότηση και επεξήγηση είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική επικοινωνία ([Leinonen & Järvelä, 2006, σ.897-899](#)). Το κοινό αυτό έδαφος δεν έχει αυστηρά ένα γνωστικό υπόβαθρο, αλλά σχετίζεται με τις προσδοκίες, το στάτους, θέματα που προϋπάρχουν της διαδικασίας της συνεργασίας, όπως ο τρόπος σκέψης, οι αναπαραστάσεις, η κοινωνική συμπεριφορά ([ό.π., σ.909-911](#)).

Από την πλευρά της ερμηνευτικής- συμβολικής οπτικής, η επικοινωνία στον οργανισμό αποτυπώνεται σε σταθερά επαναλαμβανόμενα σχήματα συνεργατικής συμπεριφοράς που έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν, να διατηρήσουν ή να διαλύσουν τον οργανισμό. Τα άτομα δημιουργούν και διαμορφώνουν τη δική τους πραγματικότητα μέσα στον οργανισμό. Η συμπεριφορά δεν αποτελεί απλά μια απάντηση σε γνωστικά ερεθίσματα όπως η πληροφορία, αλλά αναπτύσσεται μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και αλλάζει ανάλογα με το πλαίσιο ([Krone et al, 1987, σ, 27-28](#)). Ουσιαστικό στην επιλογή και διαμόρφωση των σχέσεων είναι το συναίσθημα. Έχει μεγάλη σημασία για τη συνεργασία ανάμεσα στα μέλη. Μπορεί να παίρνει μια ορθολογική μορφή και να αποκαλείται εμπιστοσύνη, αλλά μπορεί να αρκείται στο μοίρασμα ανάμεσα στα μέλη και την προσπάθεια κατανόησης της οπτικής των άλλων. Στην έρευνά μας θα γίνει μια προσπάθεια να διερευνηθεί το ζήτημα των σχέσεων και τα θέματα που θα αναδυθούν. Η υπόθεση που κάνουμε είναι ότι:

### **Υπόθεση εργασίας 3**

**3. Για την επιτέλεση του έργου της ομάδας δημιουργήθηκαν μικρότερα συστήματα στενών σχέσεων εμπιστοσύνης.**

#### **1. 3. δ Ταυτότητα**

Σε σημαντικό βαθμό, κάποια ζητήματα της ταυτότητας και της ταύτισης είναι θεμελιακά θέματα επικοινωνίας. Πράγματι, μέσω της επικοινωνίας με τους άλλους εκφράζουμε αν ανήκουμε ή όχι σε διάφορες συλλογικότητες, αναγνωρίζουμε τις ομάδες αυτές, γνωρίζουμε άλλες ταυτότητες και το κοινωνικό κόστος υπαγωγής σε αυτές. Αλλά ο ρόλος της επικοινωνίας στη διαδικασία διαμόρφωσης της ταυτότητας έχει ελκύσει ελάχιστη προσοχή στις έρευνες μέχρι τώρα ([Scott, 2007, σ. 124](#)).

Η ταυτότητα δεν είναι ένα θέμα ατομικό, δεν είναι μια κληρονομημένη ιδιότητα, αλλά διαμορφώνεται και εμπλουτίζεται μέσω της δράσης και της συμμετοχής των ατόμων σε ομάδες ([Pratt, 1998, σ. 172](#)). Ζητήματα της ταυτότητας συνδέονται με φιλοσοφικά ερωτήματα για τις θεμελιώδεις σχέσεις μεταξύ του εαυτού και των άλλων, του εαυτού και της κοινωνίας.

Θα κάνουμε λόγο λοιπόν για την κοινωνική ταυτότητα (Social identity). Το άτομο αναγνωρίζει στοιχεία της ταυτότητάς του σε έναν άλλο (άτομο, ομάδα, αντικείμενο). Η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας προτείνει ότι ένα σημαντικό κομμάτι της αντίληψης για τον εαυτό μας προκύπτει από τη συμμετοχή μας στις ομάδες (Hogg & Terry, 2000 · Tajfel & Turner, 1986 , όπως αναφέρονται από τον [Hirst et al, 2009, σ 965](#)). Κατά τον Tajfel, υπάρχει το γνωστικό επίπεδο της αναγνώρισης ότι κάποιος ανήκει κάπου και το αξιακό μέρος, η αναγνώριση δηλαδή ότι η υπαγωγή αυτή έχει κάποια συναισθηματική αξία. Μέρος της κοινωνικής ταυτότητας καθορίζεται από τις ομάδες στις οποίες ανήκει κάποιος. Έτσι, και η ιδιότητα μέλους σε έναν οργανισμό, είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της κοινωνικής ταυτότητας (Ashforth & Mael, 1989, όπως αναφέρονται από [Scott, 2007, σ. 125](#)).

Η ταυτοποίηση στην ομάδα αντανακλά την αίσθηση του ανήκειν, της ολότητας, της σύμπνοιας με την ομάδα. Το άτομο βλέπει τους στόχους της ομάδας σαν δικούς του, οι οποίοι εσωτερικοποιούνται και δημιουργούν ισχυρό κίνητρο για να συμβάλουν στους σκοπούς της ομάδας για την επιτυχία, συμμεριζόμενοι τις αξίες της ([Hirst et al, 2009, σ. 965](#)). Αυτό μπορεί να βοηθήσει και την δημιουργικότητα γιατί ενισχύει το κίνητρο συμμετοχής στην ομάδα ([ό.π. σ. 963](#)).

Τα μέλη μιας ομάδας έχουν αίσθημα κοινής ταυτότητας και κοινές προσδοκίες, οι οποίες διαμορφώνουν τις αλληλεπιδράσεις που έχουν τα άτομα αυτά μεταξύ τους ([Goodman, 1996, σ. 65](#)). Η ενδοομάδα - η ομάδα στην οποία ανήκει το άτομο- συγκρίνεται με την εξωομάδα, στην οποία θεωρεί ότι δεν ανήκει. Με αυτή τη διαδικασία, καθορίζονται τα όρια της ομάδας, καλλιεργείται ο ανταγωνισμός. Χαλυβδώνεται η συνοχή της ομάδας μέσω της εγγύτητας και της ομοιότητας ([ό.π., σ. 82-3](#)).

Η θεωρία της κοινωνικής κατηγοριοποίησης (Turner) αναγνωρίζει ότι τα άτομα μπορούν να κατηγοριοποιήσουν τους εαυτούς τους σε διάφορα επίπεδα αφαίρεσης.

Το επίπεδο αφαίρεσης εξαρτάται από παράγοντες πλαισίου, όπως το ποιες κατηγορίες ενεργοποιούνται από τις συνθήκες, γίνονται ορατές, διαθέσιμες και επιλέξιμες (Pratt, 1998, σ. 189).<sup>5</sup> Τα μέλη μπορούν να ανήκουν σε περισσότερες ομάδες, μικρότερες και ευρύτερες, με πιο αυστηρά όρια ή πιο ελαστικά. Για παράδειγμα, τα μέλη μιας ομάδας σε έναν οργανισμό μπορούν να ανήκουν και σε άλλες ευρύτερες ομάδες εκτός πλαισίου οργανισμού. Μέσω της ανοίγματος αυτού σε ευρύτερες ομάδες μπορούν να ανιχνεύουν τις καλύτερες πρακτικές εργασίας είναι σε συνάφεια με πηγές δημιουργικής σκέψης (Cohendet & Simon, 2007, σ.590).

Κατέχουμε πολλαπλές ταυτότητες. Αυτή που ενεργοποιείται από τις περιστάσεις είναι αυτή που είναι πιο διακριτή, πιο εμφανής (salient) (Scott, 2007, σ. 126-128). Στη μελέτη της συγκεκριμένης ομάδα ένα ερώτημα είναι το ποια ταυτότητα ενεργοποιήθηκε από το πλαίσιο, τις περιστάσεις. Τα μέλη της ομάδας που μελετήθηκε είχαν στην πλειονότητά τους (4 από τα 6 μέλη<sup>6</sup>) άμεση σχέση με την ακαδημαϊκή κοινότητα. Η υπόθεση που κάνουμε είναι ότι η ταυτότητα που ενεργοποιήθηκε από τις περιστάσεις είναι η ταυτότητα των μελών ως μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας.

Το ερώτημα της ταυτότητας είναι θεμελιώδες για τις σημερινές οργανώσεις. Τα μέλη των οργανώσεων λειτουργούν πιο αποτελεσματικά όταν συμμετέχουν στο όραμα της οργάνωσης. Η διαχείριση και η ηγεσία είναι εκείνη που οφείλει να καλλιεργεί το όραμα και τη δέσμευση σε αυτό. Μέσω της συναισθηματικής συμμετοχής σε αυτό, η ηγεσία προσπαθεί να γεφυρώσει τις ατομικές ανάγκες και επιθυμίες με τις ανάγκες του οργανισμού (Barnard, 1938). Η ταύτιση με την ομάδα οδηγεί προς αυτή την κατεύθυνση. Η υπόθεση που κάνουμε για την ταυτότητα των μελών της δυνητικής ομάδας που μελετάμε αποτελεί ουσιαστικά ένα ερώτημα.

#### **Υπόθεση εργασίας 4**

#### **4. Η συμμετοχή στην ομάδα έργου ενεργοποίησε την ταυτότητα των μελών ως μέλη της επιστημονικής κοινότητας.**

---

<sup>5</sup> Οι κοινωνικές κατηγορίες προσδιορίζουν τη θέση του ατόμου στην κοινωνία (επάγγελμα, εθνικότητα, ομάδα μπάσκετ) και είναι κοινές, διαμοιράζονται.

<sup>6</sup> Αλλά και τα άλλα δύο να είναι πολύ κοντά σε αυτήν με έμμεσους τρόπους.

## 2. Μέθοδος

Η μέθοδος είναι μια πρόταση προσέγγισης της κατανόησης του κόσμου. Η επιχειρηματολογία για τις μεθοδολογικές επιλογές μας βοηθάει να είμαστε σε επαφή με τον τρόπο που σχετιζόμαστε με το αντικείμενο έρευνας ([Sayer, 1992, σ. 12](#)). Ο ερευνητής προβαίνει σε μια πράξη ερμηνείας. Ακόμα κι αν το θέλαμε δεν θα μπορούσαμε να αποτυπώσουμε με ακρίβεια τα γεγονότα, τα οποία πάντα διαμεσολαβούνται για να γίνουν δεδομένα. Η ερμηνεία εξαρτάται από το υπόβαθρο, την κουλτούρα, την εκπαίδευση, τις γενικές εμπειρίες και το πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται ο ερευνητής ([Katzner et al, 1998, σ. 26-29](#)). Ακόμη, ο ερευνητής εμπλέκεται ο ίδιος στην παρατήρηση, αλληλεπιδρώντας με το αντικείμενο παρατήρησης, είναι συμμετέχων στο πλαίσιο παρατήρησης. Η συζήτηση για τις μεθοδολογικές μας προτιμήσεις θα βοηθήσει και στην ευκολότερη διερεύνηση των υποθέσεων, αλλά και στη διασαφήνιση των ερευνητικών δεδομένων.

### 2. 1 Μελέτη περίπτωσης

#### 2. 1. α Γενικά

Το είδος της κοινωνικής έρευνας στο οποίο εντάσσεται η παρούσα ερευνητική εργασία ονομάζεται μελέτη περίπτωσης (case study). Η μελέτη περίπτωσης είναι ένα είδος ερευνητικού σχεδιασμού, που κατά κύριο λόγο ανήκει στις μεθόδους ποιοτικής έρευνας και το όνομά της προκύπτει από τον τρόπο επιλογής του δείγματος της έρευνας ([Blaikie, 2000, σ. 213](#)). Η μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιείται σε μεγάλη έκταση στην κλινική έρευνα, στην ιατρική και την ψυχολογία, στην κοινωνική εργασία, στην κοινωνική ανθρωπολογία, στις πολιτικές επιστήμες, στην κοινωνιολογία, στη διαχείριση.

Πολλές φορές η μελέτη περίπτωσης συγχέεται με τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται σε αυτή, όπως η αυτοβιογραφική μέθοδος και η συνέντευξη ή η συμμετοχική παρατήρηση. Αλλά η μελέτη περίπτωσης δεν είναι μια τεχνική. Αφορά στον τρόπο επιλογής του αντικειμένου της έρευνας. Η μελέτη περίπτωσης είναι κατάλληλη

μεθοδολογική επιλογή για την έρευνα μιας εκδοχής ενός συγκεκριμένου θέματος σε βάθος, διερευνητικά και περιγραφικά.

Η σχολή του Σικάγο την περίοδο άνθησής της, στα 1920, χρησιμοποίησε σε μεγάλο βαθμό την μελέτη περίπτωσης. Στην επόμενη 20ετία η είσοδος της στατιστικής ανάλυσης και της ευρείας έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες μείωσε το ενδιαφέρον για τη μέθοδο αυτή. Αλλά στα μέσα της δεκαετίας του `50 ξαναχρησιμοποιείται στην εκπαιδευτική έρευνα και στην μελέτη αξιολόγησης. Στη σημερινή εποχή, έχει αναγνωριστεί η αξία των ποιοτικών μεθόδων και της διεπιστημονικότητας. Αναδεικνύονται οι θεωρητικές και φιλοσοφικές επιρροές των ποιοτικών μεθόδων στην κοινωνική έρευνα, με τη μακριά παράδοση στην ανθρωπολογική ανάλυση, τη γλωσσολογία, την ανθρωπογεωγραφία της εκπαίδευσης, την ιστορική ανάλυση, την ψυχοκοινωνιολογία και την αφήγηση ([Mason, 2003, σ. 18](#)). Αποκτά κύρος η ερμηνευτική φιλοσοφική θέση που δίνει σημασία στον τρόπο με τον οποίο βιώνεται ο κοινωνικός κόσμος και υπάρχει εστίαση σε μεθόδους συλλογής δεδομένων που είναι ευαίσθητες απέναντι στο κοινωνικό πλαίσιο και είναι ικανές να παράσχουν λεπτομέρειες ώστε να προσεγγίσουν την πολυπλοκότητα του πεδίου ([ό.π., σ. 19-21](#)).

Η χρησιμοποίηση της μελέτης περίπτωσης είναι ένας τρόπος οργάνωσης των κοινωνικών δεδομένων έτσι ώστε να διατηρηθεί ο ενιαίος χαρακτήρας του αντικειμένου που μελετάται και συνήθως περιλαμβάνει την ανάλυση της ανάπτυξης του αντικειμένου και την αναφορά σε μια τυπολογία σχέσεων ή διεργασιών (Goode & Hart, όπως αναφέρονται στον [Blaikie, 2000, σ. 214](#)). Δίνει έμφαση στη διεργασία και την ανάπτυξη σε διάστημα χρόνου. Το σημαντικό είναι ότι η μελέτη περίπτωσης ενσωματώνει και το πλαίσιο στο οποίο περιλαμβάνεται το αντικείμενο έρευνας (όπως ένα σύγχρονο φαινόμενο σε πραγματικά πλαίσια ζωής) και γι' αυτό είναι ο κατάλληλος τρόπος όταν τα όρια μεταξύ αντικειμένου και πλαισίου είναι δυσδιάκριτα και μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολλαπλές πηγές δεδομένων (Yin, όπως αναφέρεται στον [Blaikie, 2000, σ. 217](#), [Marshall & Rossman, 1999, σ. 159](#)). Χρησιμοποιείται για την απεικόνιση ενός γεγονότος στο οποίο λειτουργεί ένας γενικός κανόνας. Μπορεί να είναι και η ανάλυση μιας κοινωνικής κατάστασης και των κανόνων που μπαίνουν σε λειτουργία στη διάρκεια μιας κατάστασης. Αλλά και σε γενικότερο επίπεδο, μπορεί να βοηθά στην αναγνώριση δομικών χαρακτηριστικών, όπως για παράδειγμα την περιγραφή των διαδικασιών της

συγγένειας (Gluckman, όπως αναφέρεται στον [Blaikie,2000, σ. 218-9](#)). Τέλος, η παράδοση των ποιοτικών μεθόδων επιζητά από τον ερευνητή την εκτίμηση των πράξεων, του ρόλου του, των σχέσεων εξουσίας στην ερευνητική πρακτική και την παρέμβαση της προκατάληψης.

## **2. 1. β Η ομάδα έρευνας, το πλαίσιο και το έργο**

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε αφορούσε στο έργο που επιτέλεσε η ελληνική τοπική οργανωτική επιτροπή για την οργάνωση του συνεδρίου για την επιστήμη του παγκόσμιου ιστού (web science conference), που πραγματοποιήθηκε στην Αθήνα, στις 18- 20 Μαρτίου 2009.

Η πρωτοβουλία για την επιστήμη του παγκόσμιου ιστού στοχεύει στην κατανόηση του αντίκτυπου των σύγχρονων τεχνολογιών της πληροφορικής και του παγκόσμιου ιστού στο επιστημονικό πεδίο και την καθημερινή πρακτική. Παράλληλα, επιδιώκει την παραγωγή επιστημονικής γνώσης για την περαιτέρω ανάπτυξη του παγκόσμιου ιστού (world wide web).

Η οργανωτική επιτροπή του συνεδρίου αποτελούσε ένα τμήμα της συνολικότερης οργανωτικής επιτροπής του συνεδρίου, η οποία εργάστηκε για ένα περίπου χρόνο για την επιτυχία της διοργάνωσης του συνεδρίου. Η επίσημη ανακοίνωση της αρχής της προσπάθειας έγινε ένα περίπου χρόνο πριν, σε ένα κάλεσμα από τους εμπνευστές του οράματος του συνεδρίου στους χώρους του Ιδρύματος Μείζονος Ελληνισμού.

Η επίσημη δομή της οργανωτικής επιτροπής ήταν η εξής:

Τα οργανωτικά μέρη και μέλη του οποίου ήταν:

Οργανωτική επιτροπή- organizing committee

Εκτελεστικός πρόεδρος- executive chair(1 μέλος)

Πρόεδροι συνεδρίου- conference co-chairs (3 μέλη)

Πρόεδροι προγράμματος- program co-chairs (2 μέλη)

Πρόεδρος της τοπικής οργάνωσης- local organization chair (1 μέλος)

Πρόεδρος των διαδικασιών/ πρακτικών- proceedings chair (1 μέλος)

Πρόεδροι των αναρτήσεων- posters co-chairs (2 μέλη)

Επιτροπή προγράμματος- program committee (14 μέλη)

Τοπική οργανωτική επιτροπή- local organizing committee

Πρόεδρος- chair (1 μέλος)/μέλη- members (5)

Μάρκετινγκ και επικοινωνία- marketing and communication (1 μέλος)

Επιτροπή διαχείρισης των αναρτήσεων- posters administration committee

Πρόεδρος- chair (1 μέλος)/μέλη- members (7 μέλη)

Οι δύο κύριοι φορείς που συνέβαλλαν στην διοργάνωση του συνεδρίου ήταν το **WSRI**, το Web Science Research Initiative, όπου ακαδημαϊκοί, επιστήμονες, κοινωνιολόγοι και άνθρωποι με δημιουργικές ιδέες που κατέχουν τέτοια θέση ώστε να παίρνουν αποφάσεις συνδιαμορφώνουν τα πλαίσια της πολυθεωρητικής έρευνας για τον παγκόσμιο ιστό. (πηγή ο ηλεκτρονικός τόπος <http://webscience.org/>)

και το **IME**, Ίδρυμα Μείζονος Ελληνισμού, «σκοπός του οποίου είναι να διατηρήσει ζωντανή την ιστορική μνήμη και την ελληνική παράδοση, να κάνει συνειδητή την οικουμενική διάσταση του Ελληνισμού και να προβάλλει τη συμβολή του στην εξέλιξη του πολιτισμού, έτσι ώστε το παρελθόν να αποτελέσει σημείο αναφοράς για τη διαμόρφωση του παρόντος και του μέλλοντος και να εμπνευστεί και πάλι η σύγχρονη σκέψη από το ελληνικό πνεύμα» (πηγή ο ηλεκτρονικός τόπος <http://www.fhw.gr/fhw/>)

σε συνεργασία με:

το πανεπιστήμιο του Southampton, ένα από τα κορυφαία πανεπιστήμια στη Μεγάλη Βρετανία (<http://www.soton.ac.uk/>),

το CSAIL, το Computer Science and Artificial Intelligence Laboratory του MIT, Massachusetts Institute of Technology (<http://www.csail.mit.edu/>),

το CTI ή ITY-Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών ή Ερευνητικό Ακαδημαϊκό Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών (E.A.I.T.Y.) (<http://www.cti.gr/>)

το Oxford Internet Institute του πανεπιστημίου της Οξφόρδης (<http://www.oii.ox.ac.uk/>),

το AIT, Athens Information Technology (<http://www.ait.gr/>),

το UOC, Universitat Oberta de Catalunya (<http://www.uoc.edu/portal/english/index4.html>),

το Rensselaer Polytechnic Institute, στη Νέα Υόρκη, των ΗΠΑ (<http://www.rpi.edu/>) και το Omega Research Center, το Κέντρο Ψυχο-Κοινωνιολογικής Έρευνας της Διακυβέρνησης των Δυνητικών Κοινοτήτων - Ερευνητικό Κέντρο «ΩΜΕΓΑ» στα πλαίσια του Παντείου Πανεπιστημίου.

Το συνέδριο τέθηκε υπό την αιγίδα της ACM, Association for Computing Machinery, της μεγαλύτερης εκπαιδευτικής και επιστημονικής κοινότητας όσων ασχολούνται με τους υπολογιστές (<http://www.acm.org/>)

Και τέλος, το συνέδριο υποστηρίχτηκε από τη Zita congress.

Διαγράφοντας το ιστορικό της οργανωτικής πορείας σημειώνουμε ότι υπήρξε μια προσυνάντηση ένα χρόνο πριν τη διεξαγωγή του συνεδρίου, αλλά σκέψεις και συναντήσεις σε άτυπο επίπεδο ήδη προϋπήρχαν. Φαίνεται να ήταν μια πρωτοβουλία του εκτελεστικού προέδρου του οργάνωσης του συνεδρίου και σε συνεννόηση με εξέχων μέλος του WSRI. Το συνέδριο πραγματοποιήθηκε 18-20 Μαρτίου 2009 στις εγκαταστάσεις του ΙΜΕ στην Αθήνα. Είχε 370 συμμετέχοντες πλήρους εγγραφής. Ενώ την πρώτη ημέρα του συνεδρίου, στο φόρουμ, στην ομιλία του Sir Tim Berners Lee και του Ιωσήφ Σηφάκη παρευρέθηκαν 1300 συμμετέχοντες.

Οι θεματικές ενότητες οι οποίες καλύφθηκαν στο συνέδριο ήταν οι εξής<sup>7</sup>: Το συνέδριο άνοιξε τις πύλες με τις εναρκτήριες ομιλίες του Sir Tim Berners- Lee και του Ιωσήφ Σηφάκη. Στη διάρκεια του συνεδρίου έγιναν εισηγήσεις στα θέματα: διδασκαλία και μάθηση, εμπιστοσύνη και δυσπιστία, ελευθερία εναντίον ελέγχου, ετικέτες και έρευνα, κοινωνικά δίκτυα, δίκτυα δεδομένων, διακυβέρνηση- πολίτες και δίκαιο, η ζωή στο διαδίκτυο. Οι θεματικές συνεδρίες αφορούσαν στην επιχειρηματικότητα- on line επιχειρηματική προσέγγιση, στο νόμο και το δίκαιο- τη συνεισφορά της επιστήμης του web στη διαφύλαξη δεδομένων, στο δίκαιο, την ιδιωτικότητα και διατήρηση δεδομένων μετά την 9/11, στην εμπιστοσύνη στο διαδίκτυο, στην πολιτισμική σύγκλιση και την ψηφιακή τεχνολογία, στην πολιτική στο διαδίκτυο, στην κοινωνιοψυχολογία του web. Τέλος, στα πλαίσια του συνεδρίου πραγματοποιήθηκε μια συνεδρία ανακοινώσεων- poster session- με 75 ανακοινώσεις- posters.

---

<sup>7</sup> Προκαταρκτικά της έναρξης του συνεδρίου πραγματοποιήθηκε ένα επιστημονικό εργαστήριο, συζήτηση για την επιστήμη του web και την επίδρασή του web στην επιστημονική κοινότητα

Έργο της ομάδας που μελετήθηκε, της τοπικής επιτροπής, ήταν η διαχείριση όλων των θεμάτων που ανέκυπταν αναφορικά με την επιτέλεση των εργασιών του συνεδρίου. Και ιδιαίτερα, τη διαχείριση ειδικών θεμάτων τοπικού συντονισμού.

## **2. 2 Τεχνική συλλογής δεδομένων**

Η συλλογή των ερευνητικών δεδομένων έγινε μέσω της χρησιμοποίησης του εργαλείου της συνέντευξης. Ειδικότερα, το είδος της συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε ονομάζεται συνέντευξη σε βάθος. Μιλώντας για τη συνέντευξη αρχικά εννοούμε μια συζήτηση με σκοπό (Kahn & Cannell, όπως αναφέρονται στους [Marshall & Rossman, 1999, σ. 108](#)). Η συνέντευξη σε βάθος μοιάζει περισσότερο με μια συζήτηση, στην οποία ο ερευνητής προσπαθεί να διερευνήσει γενικές θεματικές και να αναδυθούν οι απόψεις του ερωτώμενου (ό.π.). Η συνέντευξη σε βάθος δίνει λόγο στις προσωπικές απόψεις των ατόμων που θα συμμετέχουν στην έρευνα και στον τρόπο που αφηγούνται τις εμπειρίες τους.

Η επιλογή που κάναμε δίνει λιγότερη έμφαση στην ανακάλυψη και εκτίμηση κανονικοτήτων και περισσότερη στην ανάδυση της ποιοτικής φύσης των αντικειμένων και των σχέσεων πάνω στις οποίες θεμελιώνονται οι μηχανισμοί κανονικότητας ([Sayer, 1992, σ. 2-3](#)). Η ιστορία που εκτυλίσσεται στην διάρκεια της συνέντευξης είναι μια πράξη επικοινωνίας, όπου υπάρχει αφηγητής και ακροατής, και στην οποία δίνονται ή υπονοούνται αισθητηριακές πληροφορίες (για παράδειγμα συναισθήματα, κίνητρα) που βοηθούν τον ακροατή να καταλάβει γρήγορα και εύκολα, να ενσωματώσει το υλικό και να του δώσει νόημα ([Silverman, 2006, σ. 215](#)). Επειδή οι ιστορίες μπορούν να βοηθήσουν στην ανάδυση συναισθημάτων και να δώσουν στοιχεία για την πραγματική υπόσταση των ανθρώπων έχουν τη δυνατότητα να αναπλαισιώνουν, να δημιουργούν την αίσθηση της συνέχειας, να ταξινομούν βιώματα, να καλλιεργούν προσδοκίες, να οργανώνουν την πραγματικότητα ([Osborn & Fisher, 2006, σ.43](#), [Goldenberg & Goldenberg, 2005, σ. 382](#), [Bruner, 2004](#)).

Η συνέντευξη σε βάθος, με την ανάδυση ιστοριών και αφηγήσεων έχει αποκτήσει πλέον ερευνητικό ενδιαφέρον στη μελέτη των οργανισμών. Ένα μέλος της ομάδας διαστημικών συστημάτων της εταιρίας Lockheed Martin μιλώντας για τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται, αναφέρει πως έχουν πολύ επεξηγηματικές και αυστηρές διεργασίες επιτέλεσης έργου γιατί είναι απαραίτητες λόγω της φύσης έργου

(δορυφόροι, πύραυλοι, αμυντικές τεχνολογίες) που επιτελούν. Αλλά σημειώνει ότι μόνο οι διαδικασίες- διεργασίες δεν αποκαλύπτουν σημαντικό μέρος από την υπονοούμενη γνώση που ενεργοποιείται κατά τη διάρκεια του έργου. Για να μεταφερθεί η γνώση αυτή χρησιμοποιείται η αφήγηση. Κατασκευάζονται αφηγηματικές ιστορίες, με αρχή, μέση και τέλος και μεταφορές για να διαμοιραστούν πληροφορίες για την πρόοδο, τα προβλήματα και τα νέα της ομάδας ([Lee, 2006, σ. 67-68](#)). Οι Snowden και Boje (όπως αναφέρεται από [Tyler, 2006, σ. 204-205](#)), επιχειρηματολογούν ότι το αφηγηματικό υλικό στους οργανισμούς σπάνια είναι οργανωμένο σε πλήρεις ιστορίες, αλλά υπάρχει σε κομμάτια ή ανέκδοτα, και το να διαμορφώσουμε με βάση αυτά τα αποσπάσματα μια συνθετική ιστορία είναι παραπλανητικό. Με το να προσεγγίσει ο ερευνητής αυτά τα θέματα, αυτές τις αφηγήσεις στον οργανισμό, ουσιαστικά φωτίζει κάποια κομμάτια της ζωής τους που ήταν παραμελημένα από την έρευνα ή παραγνωρισμένα, διευρύνοντας το πεδίο στο οποίο επιχειρεί η έρευνα.

Ουσιαστικά η αφήγηση των μελών της ομάδας είναι μια ανακατασκευή της βιωμένης πραγματικότητας, της συμμετοχής τους στην ομάδα, της θέσης τους μέσα στην ομάδα, του τρόπου λειτουργίας. Είναι ένα είδος διαλόγου, που βοηθά τους ανθρώπους να ξαναδούν κομμάτια της εμπειρίας τους και να σκεφτούν για αυτά, να ερμηνεύσουν και να κατασκευάσουν ([Tyler, 2006, σ. 206-207](#)). Οι ιστορίες είναι ζωντανά φαινόμενα που προσπαθούν να δώσουν νόημα στην καθημερινή ζωή, να ερμηνεύσουν τις εμπειρίες να δημιουργήσουν ένα προσωρινό σύστημα αναφοράς, άτυπους κανόνες για το τι είναι καλό και χρήσιμο, και να τροφοδοτήσουν ένα σύστημα μνήμης ([Tyler, 2006, σ. 210-211](#), [Silverman, 2006, σ. 218](#)). Κάτω από τις αφηγήσεις υπάρχουν νοητικά μοντέλα, υποθέσεις, συναισθήματα και πεποιθήσεις, τα οποία μπορεί να υπάγονται και στην κύρια μορφή αφήγησης στον οργανισμό, την ομάδα, αλλά μπορεί και να αποτελούν μια εναλλακτική αφήγηση (Margolis, όπως αναφέρεται από [Silverman, 2006, σ. 219](#)). Μέσω αυτών των ιστοριών τα μέλη μοιράζονται σε πιο βαθύ επίπεδο, έχουν μια κοινή βάση αναφοράς για τους εαυτούς τους ως μέλη της ομάδας. Οι ιστορίες δημιουργούν και συντηρούν κοινότητες (ό.π., [σ. 227](#)). Στις αφηγήσεις αυτές μετακινούνται πληροφορίες, αποκαλύπτονται συναισθήματα, διαμορφώνονται ρόλοι, ενσωματώνονται μνήμες. Διαφαίνεται έτσι πόσο σημαντικό είναι να στραφεί η διαχείριση (management) του έργου των ομάδων

στη χρησιμοποίηση αυτού του εργαλείου, το οποίο σε πολλές περιπτώσεις έχει αρχίσει να γίνεται ([Tyler, 2006, σ. 211](#)).

Για την προσαρμογή στις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας χρησιμοποιήθηκε σαν ένα εργαλείο η ημι-δομημένη συνέντευξη. Το εργαλείο αυτό παρείχε τη δυνατότητα να προχωρήσει σε βάθος η διερεύνηση, αλλά ταυτόχρονα μεριμνούσε ώστε η αφήγηση να μην προχωρήσει σε πολύ προσωπικά και βαθιά ζητήματα των συνεντευξιζόμενων. Το γεγονός ότι επιχειρήθηκε να προσεγγιστεί η έννοια της αποτελεσματικότητας με αυτό το εργαλείο ποιοτικής έρευνας, σε αντίθεση με πιο στιβαρά εργαλεία που συνήθως χρησιμοποιούνται για την προσέγγισή του, όπως ερωτηματολόγια, είναι μια καινοτομία.<sup>8</sup>

Τα ερωτήματα της ημιδομημένης συνέντευξης ήταν απλώς ενδεικτικά των θεμάτων, τομέων, περιοχών στις οποίες θα εστιαζόταν η αφήγηση. Οι θεματικές στις οποίες βασίστηκε ο οδηγός της έρευνας ήταν οι εξής:

1. Δομή της ομάδας- δίκτυα. 2. Λειτουργία- διεργασία της ομάδας, όπως ρόλοι και αρμοδιότητες, τρόποι συνεργασίας, σχέσεις. 3. Άτομο και ομάδα, η προσωπική θέση μέσα στην ομάδα, η έννοια της ταυτότητας και οι προσδοκίες. 4. Διεργασία και έργο. 5. Εκτίμηση αποτελεσματικότητας και βλέμμα στο μέλλον.

Τα ερωτήματα της συνέντευξης θέτουν ως κέντρο στην αφήγηση το άτομο και διερευνούν:

- Τους φορείς, τις ομάδες και τις υποομάδες που δημιουργήθηκαν
- Την καθημερινότητα της συνεργασίας τους τρόπους επικοινωνίας στην ομάδα
- Το στίγμα της ατομικής συμβολής στο έργο
- Τις ατομικές ικανότητες που συντέλεσαν στην επιτυχία
- Τις προσδοκίες και την προσωπική αποκομιδή
- Το κίνητρο για την διεκπεραίωση του έργου

---

<sup>8</sup> Εδώ θυμήθηκα τα λόγια του Tim-Berners Lee για τη δημιουργία του παγκόσμιου ιστού: προτιμήθηκε να αφηθεί ανοιχτή τη δυνατότητα διασύνδεσης με ένα σύνδεσμο που πλέον δεν θα υπάρχει, παρά να επιμείνουν στην κατασκευή ενός πολύ συνεκτικού συστήματος- η ανοιχτότητα του συστήματος είναι πιο σημαντική από τη συνεκτικότητα.

- Την προσωπική εκτίμηση για την επιτυχία του συνεδρίου
- Το πιο έντονα χαραγμένο στη μνήμη γεγονός
- Την ανατροφοδότηση για την εκτέλεση του έργου
- Τις σκέψεις για ένα μελλοντικό συνέδριο

Η διαδικασία προσέγγισης της ομάδας έρευνας ήταν ως εξής: Η πρόσβαση στα άτομα έγινε με τη βοήθεια ενός από τους συμμετέχοντες που προμήθευσε τα στοιχεία επικοινωνίας τους. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε προσωπική επικοινωνία για να κλειστεί το ραντεβού για τη συνέντευξη. Η συναίνεση των υποκειμένων ήταν αβίαστη. Πραγματοποιήθηκαν 6 συνεντεύξεις με τα άτομα που συμμετείχαν στην ομάδα έρευνας και μαγνητοφωνήθηκαν με την άδεια των συμμετεχόντων. Η επιλογή αυτών των έξι ανθρώπων δεν έγινε τυχαία, αλλά ήταν ο αριθμός των ατόμων που συμμετείχαν στην τοπική επιτροπή. Έγινε μια προσπάθεια να μην εστιαστούμε μόνο στα κύρια μέλη, αλλά να έχουμε πρόσβαση στις οπτικές των μελών μέλη από τα βασικά υποτμήματα<sup>9</sup>.

Στην αρχή της συνέντευξης υπήρξε μια μικρή παρουσίαση του θέματος της έρευνας και της ταυτότητας της ερευνήτριας. Επιπλέον, πρότερα της έρευνας υπήρξε μια άτυπη διερευνητική συνέντευξη με έναν από τους συμμετέχοντες για να συγκεντρωθούν πληροφορίες για την ομάδα, να αποκτηθεί μια εικόνα του πλαισίου στο οποίο εντάσσονταν το έργο, να υπάρξει εξοικείωση με την ορολογία που χρησιμοποιεί η ομάδα. Επίσης, η ερευνήτρια είχε κάποια επαφή με την ομάδα και το έργο, γιατί είναι φοιτήτρια στο μεταπτυχιακό το οποίο συνδιοργανώνει το ερευνητικό κέντρο Ωμέγα, που ανήκει στο Πάντειο Πανεπιστήμιο και είναι ένας από τους συνδιοργανωτές του συνεδρίου. Τέλος, η ίδια η ερευνήτρια παρακολούθησε τις διεργασίες του συνεδρίου το οποίο διοργάνωσε η ομάδα έρευνας.

### **2. 3 Τεχνική ανάλυσης υλικού**

Τα εργαλεία συλλογής ποιοτικών δεδομένων συνήθως προσφέρουν στον ερευνητή έναν μεγάλο όγκο αδόμητου ερευνητικού υλικού. Έτσι και από τις 6 συνεντεύξεις σε βάθος που διεξήχθησαν με τα μέλη της ομάδας έρευνας (διάρκειας περίπου μίας ώρας η καθεμιά) προέκυψαν 171 σελίδες απομαγνητοφωνημένου υλικού. Η

<sup>9</sup> Το μόνο ίσως υπο-τμήμα που δεν ακούστηκε ήταν η εταιρία ‘ zita congress’.

απομαγνητοφώνηση του υλικού ήταν πλήρης καταγραφή των λεκτικών στοιχείων, χωρίς σχόλια και σημειώσεις εξωλεκτικού υλικού.

Για τη μετατροπή του υλικού σε ερευνητικά δεδομένα και για την ανάλυση του υλικού αυτού χρησιμοποιήθηκε η θεματική ανάλυση σε κατηγορίες, γνωστή ως ανάλυση περιεχομένου. Η πρώτη φάση ήταν η απομαγνητοφώνηση και καταγραφή του υλικού και η δεύτερη φάση η προσεκτική ανάγνωσή του ([Marshall & Rossman, 1999, σ. 153](#)). Η πρώτη ανάγνωση φωτίζει τα σημεία που ενδιαφέρουν τον ερευνητή, ποια είναι τα δεδομένα τα οποία περιγράφουν αυτό που θέλει να μελετήσει. Σε μια τρίτη φάση αναδύονται οι κατηγορίες. Ο ερευνητής έχει πια αποκτήσει μια συνολική εικόνα για το υλικό, καθώς έχει σχετιστεί με αυτό στη διαδικασία συλλογής του (συναισθήματα και αναστοχαστική ενέργεια). Η ανάγνωση των δεδομένων ήταν ερμηνευτική, αλλά με έμφαση στη σημασία, στις καθαυτό λέξεις και έννοιες που χρησιμοποιούνται. Η σχέση αυτή μπορεί να δώσει την κατεύθυνση ανάλυσης. Έχοντας στο νου του και τα ερευνητικά ερωτήματα, ο ερευνητής προσπαθεί να σχηματοποιήσει ενότητες και νοηματικές κατηγορίες. Από τις κατηγορίες αυτές οδηγούμαστε σε θεματικές κατηγορίες που πρέπει να έχουν εσωτερική νοηματική συνοχή, αλλά να είναι και διακριτές μεταξύ τους. Οι κατηγορίες φυσικά που μας ενδιαφέρουν είναι αυτές προκύπτουν από τα λεγόμενα των συμμετεχόντων, αλλά και συνδέονται με τα ερευνητικά ερωτήματα ([ό.π. σ. 154](#)). Η καταγραφή στην ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με αποσπάσματα λόγου, διατμηματικά σε θεματικές νοηματικές κατηγορίες ([Mason, 2003, σ. 238-261](#)). Ένα ζήτημα που προέκυψε στην καταγραφή ήταν η διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων μέσω της κρυπτογράφησης των δεδομένων, διότι ο αριθμός των συμμετεχόντων ήταν πολύ μικρός και η αφήγηση ήταν πλούσια σε προσωπικά στοιχεία. Στην καταγραφή του υλικού, οι συμμετέχοντες έχουν τα αρχικά Β, Δ, Θ, Φ, Χ, Ψ ενώ η συνεντεύκτρια το Σ. Και άλλα ονόματα, όπου χρειάστηκε, έχουν κωδικοποιηθεί με αρχικά.

## **2. 4 Ζητήματα μεθόδου**

Το βασικό ερώτημα, όταν χρησιμοποιείται ένα εργαλείο ποιοτικής έρευνας είναι ο βαθμός στον οποίο μπορεί να υπάρχουν αξιώσεις για μια προσπάθεια γενίκευσης. Σε ποιο βαθμό τα ευρήματα αυτά δεν είναι μόνο προσωπικές απόψεις, αλλά αφορούν και στο σύνολο των όμοιων περιπτώσεων. Περνώντας το σκόπελο που ονομάζεται

αντικειμενικότητα, η αφήγηση επιτρέπει να απλωθεί φως στην προσπάθεια κατανόησης των συνθηκών ζωής του ατόμου σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, σε ένα ορισμένο κοινωνικό-ιστορικό περίγυρο. Να αναδυθούν οι σχέσεις μεταξύ ατόμου και ομάδας, ομάδων και κοινωνίας, τρόπων εσωτερίκευσης προτύπων και αξιών αλλά και ο τρόπος τοποθέτησης του ατόμου απέναντι σε αυτά ([Χρηστάκης, 1999, σ. 90](#)).

Μείζονα ζητήματα στην έρευνα είναι η εγκυρότητα και η αξιοπιστία. Το πόσο επεμβαίνει ο ιδιοσυγκρασιακός παράγοντας στην έρευνα, και στους ορισμούς, αλλά και στην επεξεργασία των αποτελεσμάτων. Και αναζητούνται κριτήρια με βάση τα οποία μπορούν τα αποτελέσματα να έχουν αξιώσεις γενίκευσης και να μην μελετούν απλά μοναδικές πλευρές ενός φαινομένου.

Το ερώτημα της γενίκευσης στη μελέτη περίπτωσης έχει να κάνει με το πώς επιλέγεται η περίπτωση και το αν ταιριάζει με τις υποθέσεις και τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί. Πολλές φορές γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί μια υπόθεση που θεωρείται τυπική. Το σημαντικό όμως που προσφέρει η μελέτη περίπτωσης είναι οι επαρκείς και κατάλληλες λεπτομέρειες που μπορούν να αποτελέσουν πηγές στοιχείων για νέες υποθέσεις ή να υποδείξουν την ύπαρξη ενός φαινομένου που πρέπει να ληφθεί υπόψη για να υπάρξει μια βασική σύνδεση μεταξύ χαρακτηριστικών με συστηματικό τρόπο ώστε να αναδειχθεί ένα νέο ζήτημα προς έρευνα. Βοηθούν στην ενσωμάτωση της σημασίας του πλαισίου στο οποίο εντάσσεται το φαινόμενο. Και επιτρέπουν στον ερευνητή να αποκτήσει μια ενδελεχή και λεπτομερή εικόνα, μέσω της στενής σχέσης που θα έχει με τις πραγματικές συνθήκες λειτουργίας του φαινομένου. Οι προσωπικές εκτιμήσεις που θα προκύψουν από αυτή τη στενή σχέση μπορούν να ανοίξουν νέα ερευνητικά θέματα ([Blaikie, 2000, σ. 222-5](#)). Και από αυτή την αφήγηση της ατομικότητας προσπαθούμε να προσεγγίσουμε το συλλογικό, το νόημα της συμμετοχής στην ομάδα, τον τρόπο λειτουργίας, τη βίωση της ταυτότητας. Έχοντας ένα σώμα έρευνας πολυφωνικό που αναδεικνύει το υπονοούμενο νόημα με τρόπο πειστικό, ανοίγει η οδός για την κατανόηση των οργανισμών και του τρόπου που δουλεύουν. Πέρα από το να απολογούνται για τον τρόπο που δουλεύουν, οι ερμηνευτικές, κριτικές και μεταμοντέρνες θεωρήσεις της επικοινωνίας στους οργανισμούς μοιράζονται την κεντρική σκηνή μαζί με μετα-θετικιστικές και κοινωνικοεπιστημονικές έρευνες. ([Cheney, 2007, σ. 81](#)).

Πιο συγκεκριμένα, στην ανάλυση του υλικού έγινε προσπάθεια να δοθεί έμφαση σε περιστατικά και η αφήγηση να εστιαστεί σε γεγονότα. Να αναδυθεί η σημασία της προσωπικής εικόνας και του βιώματος του καθενός σε στην ομάδα. Να συζητηθεί το προσωπικό χαρακτηριστικό, το κομμάτι της προσωπικής συμβολής. Να περιγραφεί ο τρόπος επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη με γνώμονα το τι λειτούργησε αποτελεσματικά αναφορικά με την επίτευξη του στόχου.

### 3. Αποτελέσματα

#### 3. 1 Ελαστικότητα του δικτύου

Η υπόθεση η οποία διερευνήθηκε ήταν η εξής: *Τα μέλη της ομάδας ενεργούσαν προσαρμοζόμενα στις ανάγκες του έργου δημιουργώντας τα χρήσιμα για τις ανάγκες του έργου κανάλια επικοινωνίας.*

#### 3. 1.α Κύριες ομαδοποιήσεις

Αναφορικά με τη δομή του συνεδρίου, αναγνωρίζεται γενικά ότι υπήρξαν τρεις κύριες ομαδοποιήσεις σε ομάδες εργασίας. Αυτές είναι:

- η επιτροπή του εξωτερικού<sup>10</sup>
- η τοπική επιτροπή και
- ο επικεφαλής του συνεδρίου

Σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης, ο X μας λέει ότι αυτό που έγινε και αυτό που χρειαζόταν ήταν χαλαρά συνδεδεμένες ομάδες οι οποίες δούλευαν με συγκεκριμένους στόχους. Ο τρόπος αυτής της οργάνωσης προέκυψε από τις ιδιαίτερες συνθήκες στις οποίες λειτούργησε η ομάδα για την εκπόνηση του έργου.

«X: Προσωπικά, είμαι υπέρ των, όχι των αυστηρά ιεραρχικών, αλλά των αντικειμενοστραφών. Τι σημαίνει αυτό; Object oriented, αντί για hierarchical. Όπως είναι ο προγραμματισμός. Με ενδιαφέρουν οι χαλαρά συνδεδεμένες, ισχυρά *συντακτικές* ομάδες. Σε αυτό πιστεύω και γενικά στη ζωή πιστεύω σε αυτό. Εγώ έτσι λειτούργησα. (...)Λοιπόν, χαλαρά συνδεδεμένες ομάδες, έτσι όπως δουλέψαμε, με ξεκάθαρους στόχους, και κάποιος που τους συντονίζει.

Σ: Το σχέδιο έτσι ήτανε; Χαλαρά συνδεδεμένες ομάδες

X: Ακριβώς φυσικά. Δεν γίνεται αλλιώς, σε αυτή την περίπτωση, γιατί είναι και πολύ, το αντικείμενο πολύ διαφορετικό.»

---

<sup>10</sup> οι ξένοι, όπως αναφέρονται

### 3.1 β Τρόπος συμμετοχής

Αναγνωρίζεται ότι η προσπάθεια ήταν κατανεμημένη σε ομάδες που έπρεπε να συνεργαστούν και καθένας ήταν σύνδεσμος με τη δική του υποομάδα. Καθώς τα άτομα ανήκαν σε ευρύτερες ομάδες- οργανισμούς, με τη συμμετοχή των οργανισμών αυτών, αυτόματα προέκυπτε και η δική τους συμμετοχή.

«Ψ: Ουσιαστικά η συμμετοχή η δική μου στο συνέδριο ήταν σαν liaison από την πλευρά του φορέα, σαν local, επειδή γενικώς ήταν μια κατανεμημένη προσπάθεια το συνέδριο, ήταν από διάφορα σημεία οι εμπλεκόμενοι, τόσο από Ελλάδα, από διαφορετικά σημεία, όσο και απ' τον κόσμο. Από Αμερική, από Αγγλία...Επειδή διοργανώθηκε στο φορέα, σαν participant από το φορέα ήμουν εγώ. Ήμουν το interface point με ότι είχε να κάνει με το on- site, με το on-site basically requirements του συνεδρίου (...) Τα logistics τα επί τόπου ας πούμε, transportation, ήμουν το interface με την εταιρία που είχε αναλάβει τη γραμματειακή υποστήριξη του συνεδρίου.»

«Θ: Άρχισα να συμμετέχω με την εμπλοκή του φορέα στο συνέδριο. (...) Από τη στιγμή που ενεπλάκη ο φορέας υπήρχε μια εμπλοκή από όλους τους συνδαιτυμόνες, έτσι; Δηλαδή και δική μου, και του Φ και της Ν κατά δεύτερο λόγο, που έγινε κατά πρώτο.

Θ: Ακριβώς επειδή έγινε λίγο άξαφνα η εμπλοκή και λόγω και της υπάρχουσας κατάστασης ως προς το οργανωτικό κομμάτι. Εμπλεκότανε ένα κομμάτι που ήτανε στην Αγγλία, ένα άλλο κομμάτι οργανωτικό ήτανε στην Πάτρα... Κάπου μπήκε ο φορέας, όπου ανέλαβε ορισμένα πράγματα...»

Η συστράτευση των μελών της ομάδας έγινε επίσης και μέσω του δικτύου γνωριμιών.

«Δ: Δηλαδή είσαι και κινείσαι στην περιοχή, σε ξέρουν. Αρχίζει να γίνεται μια τέτοια συζήτηση για να οργανωθεί ένα τέτοιο συνέδριο και...ξεκινάει η διαδικασία. Δηλαδή είναι κάτι που ξέρεις τους ανθρώπους που κινούνται στο χώρο κι εκείνοι. Κι όταν γίνεται ένα συνέδριο βλέπουνε ποιοί είναι οι πιο κατάλληλοι και ποιοι μπορούνε να συμβάλλουνε για την καλύτερη οργάνωση ενός τέτοιου συνεδρίου. (...) Επικρατεί ένας σχεδιασμός. Έχεις παρουσία στο χώρο, το όνομά σου είναι γνωστό στο χώρο, και ανθρώπων φυσικά τα πάντα έχεις τα στοιχεία. Δηλαδή είναι η αντικειμενική αξία και who you know, και ποιούς ξέρεις»

«Φ: Εμ, ουσιαστικά η εμπλοκή μου έγινε μετά από μια συνεννόηση του κυρίου Ξ από τον φορέα και του κυρίου Χ, όπου εκεί συζητήσαμε μερικά ζητήματα. Είχε προηγηθεί μια ημερίδα που διοργανώσαμε εδώ, αναφορικά με θέματα web science και θεωρητικών επιστημών, με κεντρικό ομιλητή τον Χ. Στο περιθώριο αυτής της ημερίδας συζητήσαμε κάποια πράγματα, είδαμε ότι υπήρχε μια αναγκαιότητα από την πλευρά της μέχρι τότε οργάνωσης του συνεδρίου και των ανθρώπων που τη διαχειρίστηκαν συνολικά, για ένα επιπλέον κομμάτι. Το οποίο στην αρχική του σύλληψη είχε να κάνει με την επικοινωνία του συνεδρίου, ενημέρωση.»

Η συμμετοχή στο έργο της ομάδας επίσης θεωρείται σαν ανάγκη που δημιουργήθηκε εκ των πραγμάτων και προέκυψε σαν μια δημιουργική ιδέα στα πλαίσια ενός άτυπου καταιγισμού ιδεών (brainstorming). Ο τρόπος και το εύρος της συμμετοχής επίσης ήταν δυναμικός και συνεχώς επεκτεινόταν και σε νέα κομμάτια υλοποίησης και οργάνωσης του συνεδρίου.

«Φ: Η ανάγκη αυτή δημιουργήθηκε εκ των πραγμάτων θα έλεγα. (...) Νομίζω όμως ότι προέκυψε πάνω στη συζήτηση, σαν μια ιδέα που κάνεις ένα, στο πλαίσιο ενός brainstorming αν θέλεις. Δεν ήταν ότι υπήρχε στα σχέδια, αυτό που κατάλαβα εγώ τουλάχιστον, δεν ήταν στα σχέδια τους να βάλουνε μια ομάδα από έναν φορέα, οποιοδήποτε φορέα, προκειμένου να ετοιμάσει αυτή τη μεγάλη βάση δεδομένων και να κοινοποιήσει το συνέδριο σε αυτούς τους ανθρώπους. Οπότε προέκυψε συζητώντας διάφορα πράγματα οργανωτικά μάλλον, μεταξύ των δύο ονομάτων που ανέφερες προηγουμένως. Υπήρχε σαφώς επαφή με τον Χ, τον Ξ και δική μου, όχι μόνο από το Δεκέμβρη, αλλά και πιο νωρίς, από πέρυσι την άνοιξη. Αλλά δεν είχε καλλιεργηθεί μια ιδέα ότι θα μπορούσαμε ποτέ με να μπούμε σαν collaborators ας πούμε σε αυτό το συνέδριο ή στην οργανωτική επιτροπή και τα λοιπά και τα λοιπά. (...)

Και μετά σιγά-σιγά με αφορμή την εμπλοκή τη δική μου προσωπικά με τον Β, τον Ψ και τον Χ, άρχισα να μπαίνω και σε κάποια άλλα κομμάτια υλοποίησης και οργάνωσης του συνεδρίου(...). Ναι, προέκυψε δυναμικά, δηλαδή χωρίς να χρειαστεί να μου πει κάποιος ξέρεις Φ από εδώ και πέρα θα σε απασχολήσουμε σε αυτά και αυτά τα πράγματα. Έτσι; Προέκυψε από τη δυναμική των πραγμάτων...(...).

Οι τρέχουσες ανάγκες του συνεδρίου οδήγησαν στην δημιουργία μιας μικρότερης ομάδας από την ήδη υπάρχουσα ομάδα για να ασχοληθεί πιο ενεργά και άμεσα με ειδικότερες ανάγκες του έργου. Έτσι προέκυψε και η ομάδα που ασχολήθηκε με το poster session.

«Φ: Οπότε προέκυψε και το sub-project αν μπορώ να το αποκαλέσω έτσι στο πλαίσιο του συνεδρίου. Το οποίο περιελάμβανε τη δημιουργία ενός poster administration committee που θα 'χε γενικά όλη την ευθύνη για το poster session. Εγώ δεν είχα ξανασχοληθεί ποτέ με κάτι αντίστοιχο. Γενικότερα δεν είχα ασχοληθεί με πολλά από τα πράγματα που, τα οποία ασχολήθηκα στο συνέδριο. Εμ, δημιουργήθηκε από την ήδη υπάρχουσα ομάδα που δούλευε το κομμάτι επικοινωνίας μια μικρότερη ομάδα, η οποία θα είχε την ευθύνη να διαμορφώσει τη φιλοσοφία του poster session.»

Ακόμη σχολιάζεται το ότι τα μέλη της ομάδας σε ευρύτερη έννοια ήταν διαθέσιμα ώστε να μπορούν να προσαρμοστούν στις αλλαγές και τις ανάγκες που θα προέκυπταν.

«X: Ο φορέας Α ήτανε εκεί πάντοτε όποτε το χρειαζόμασταν για να βοηθήσει. Το χρειαστήκαμε, μας λέει πόσο μας θέλετε; Όσο θέλαμε, χρειαστήκαμε (...). Εντάξει; Και ήτανε. Σου ξαναλέω, εκεί backup σε περίπτωση που ο φορέας Β δεν μπορούσε, βλέπαμε ότι δεν μπορούσε, γιατί αυτά τα τεστάρουμε, είδαμε, αργούσε να μπει στο loop, θα το κάναμε με άλλο τρόπο είτε στο Ν είτε σε μια εταιρία. Απλά πράγματα. (...) Και από τον φορέα Α αυτό ήτανε ένα μεγάλο backup. Ήτανε ο Δ εκεί. Στην αρχή δούλεψε πάρα πολύ κι αυτός. Μετά δε χρειάστηκε παραπάνω να δουλέψει. Πολύ καλός κι αυτός, έμπειρος στα συνέδρια. Έκανε πολλά πράγματα. Και σε περίπτωση που θέλαμε κι άλλο τον φορέα Α το βάζαμε, δεν είχαμε κανένα πρόβλημα. Τι άλλο...»

### 3. 1. γ Επικοινωνία

Αναφορικά στην επικοινωνία της ομάδας οι σημειώσεις που κάνουν τα μέλη είτε εντοπίζουν προβλήματα και δυσχέρειες είτε παρουσιάζουν μια εικόνα μιας τρέχουσας και μεταβαλλόμενης πραγματικότητας στην οποία η επικοινωνία ήταν το όχημα της συνεργασίας.

«Ψ: Τελείως μιλάμε ήταν μια..., πιθανολογικό μοντέλο ήτανε, ήτανε στοχαστικό τελείως το πράγμα.(...) Νομίζω ότι αυτά τα δύο, το πώς επικοινωνείς και το πως αλλάζεις συνέχεια, δηλαδή μεταλλάσσεσαι ανάλογα με την πορεία του project, δε νομίζω ότι στο ελληνικό μοντέλο το οποίο είναι άκρως heuristic και άκρως στοχαστικό δεν μπορείς να ακολουθείς συνέχεια ίδιο pattern, δεν, δηλαδή α σε βγάλει off, θα βγεις τελείως θα καταλήξεις σε άλλο σημείο πάντα. Πρέπει συνέχεια να κάνεις add up και επειδή οι συνθήκες αλλάζουν, με τους ίδιους ανθρώπους πάλι αλλάζουν οι συνθήκες σε καθημερινή βάση, πρέπει να προσαρμόζεσαι..»

Η επικοινωνία έμοιαζε να είναι όλοι προς όλους και οι αποφάσεις δεν παίρνονταν ποτέ από κανένα μόνες τους

«Δ: Γενικά οι αποφάσεις δεν παίρνονταν ποτέ από κανέναν μόνες τους. Δηλαδή πρώτα επικοινωνούνταν σε όλους και αν υπήρχαν αντιρρήσεις they were dealt with . Δηλαδή δεν υπήρχε ex officio παίρνω μια απόφαση και την κάνω. Εκτός αν ήτανε ξέρω γω καθαρά για τον φορέα και για τους χώρους του φορέα και δεν αφορούσε τους υπόλοιπους.»

Ο τρόπος δουλειάς και επικοινωνίας ήταν μη γραμμικός. Και υπήρχε μια αλυσίδα επικοινωνίας μέχρι να φτάσει σε αυτόν που θα διεκπεραιώσει το αίτημα.

«Φ: Κοίταξε, πρέπει να σημειώσεις, πρέπει να σημειώσουμε το εξής εδώ πέρα ότι η διαδικασία σχετικά με τα mail δεν ήταν γραμμική. Δηλαδή δεν εν ήταν ότι στέλνω ένα mail, περιμένω μια απάντηση και προχωρώ στο επόμενο. Ο καθένας από εμάς, τους 4 βασικούς ανθρώπους αν θέλεις του συνεδρίου, (...) τρέχαμε παράλληλα σε διάφορα πράγματα, και υπο-ρουτίνες αν θέλεις του συνεδρίου. (...) Δηλαδή υπήρχανε πολλά πράγματα που τρέχαν ταυτόχρονα οπότε δεν μπορούσες να περιμένεις ένα mail να σου ρθει για να κάνεις το επόμενο πράγμα που έχεις στο μυαλό σου. Κάθε μέρα ξεκινούσε με 10-15 πράγματα που τρέχαν παράλληλα και είχες μια μέρα και μια νύχτα ας πούμε για να τα κάνεις. Πολλές φορές και λιγότερο. Δηλαδή πολλές φορές ας πούμε υπήρχαν request από τα mail τα οποία ήταν κάτι το οποίο θα πρεπε να γε γίνει χτες. Αλλά εντάξει.»

«Φ: Τα request αυτά πήγαιναν σε ανθρώπους του εξωτερικού, δηλαδή στον Η, στον Γ, στον LC από το S. Αυτά τα πήγαιναν στον X, και ο X τα κανε πάσα σ' εμένα. Ότι μπορούσα να εξυπηρετήσω εγώ το εξυπηρετούσα. Για τις ανάγκες αυτές μου χανε δώσει σε ψηφιακή μορφή την υπογραφή του Ω. Οπότε είχαμε καταλήξει και σε μια φόρμα, ας πούμε κειμένου και έστελνα αβέρτα mail. Υπήρχαν mail τα οποία έρχονταν πίσω από αυτούς τους ανθρώπους, οι οποίοι ζητάγανε έντυπη πρόσκληση. Οπότε εκεί τι να κάνεις; Να ετοιμαστούνε κάποια courier για εξωτερικό. Εμ,

Σ: Ναι

Φ: Αυτό δηλαδή ήταν, είναι ένα πράγμα το οποίο ερχόταν κατά βάση σε mail. Έτσι; Δηλαδή εκεί που καθόμουνα, που υποτίθεται ότι χαλάρινα ας πούμε, ερχόταν ένα mail please handle this. Και έβλεπα ότι δεν ήταν κάτι που το είχε δει ο X Ήταν κάτι που είχε έρθει στον X από τον Η, που είχε έρθει από τον Γ, που είχε έρθει από τον τάδε ας πούμε άσχετο ομιλητή ή οτιδήποτε άλλο. Εντάξει...οπότε ένα κομμάτι ας πούμε πραγμάτων που ερχόταν με mail ήταν αυτό.

Φ: Μια αλυσίδα mail για να φτάσει στον κατάλληλο άνθρωπο που θα το κάνει.»

Ακόμη, ο τρόπος επικοινωνίας και ο διαμοιρασμός της πληροφορίας έδειχνε και ζητήματα ιεραρχίας μέσα στην ομάδα.

«Φ: Κοίταξε, οι άνθρωποι οι οποίοι γενικά ήταν active στο να σου δώσουν feedback και response σε αυτά που έστελνες απαντούσαν αρκετά γρήγορα. Δηλαδή δε χρειαζόταν να περιμένω πάρα πολύ.

Σ: Πόσο;

Φ: Μπορεί να σε επίπεδο 5-10 λεπτών.

Σ: Α, τόσο γρήγορα. Αχά.

(...) Οπότε, αλλά και πάλι δηλαδή δεν μπορώ να πω ότι αντιμετώπισα σοβαρά προβλήματα σχετικά με το πως επικοινωνούσα. Φάνηκε αρκετά νωρίς ότι αυτοί οι οποίοι θα, αυτοί οι οποίοι είχαν έναν πολύ κεντρικό ρόλο στην οργάνωση του συνεδρίου, ήταν αυτοί που θα απαντούσαν αρκετά γρήγορα. (...)

Σ: Ακούγεται σαν να υπήρχε μια ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας 15 ώρες το 24ωρο.

Φ: Και παραπάνω μπορώ να σου πω.»

«X: Φυσικά, υπήρχε κανονικότητα αφενός και πάντα υπήρχε ατζέντα, υπήρχε...έγινε μια μεγάλη συνάντηση που έκανε παρουσίαση ο κύριος Ω στον φορέα ενάμιση- δυο μήνες πριν, με το που είμαστε τι έχουμε κάνει και λοιπά τα πάντα.

Σ: Αχά

X: Αυτά εννοείται. Φυσικά υπήρχε εννοείται και ατζέντα συνεχώς. Εμείς είχαμε πάντα, δεν υπήρχε μέρα που να μην έχουμε κάνει update την ατζέντα μας όπως σου είπα. Απλώς εγώ και ο Ω είχαμε όλη την εικόνα και οι άλλοι είχαν τη μερική, εννοείται. »

## **3.2 Εκτίμηση αποτελεσματικότητας**

Η υπόθεση που διερευνήθηκε εδώ ήταν το κατά πόσο η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του έργου της ομάδας συνδέεται με ατομικά χαρακτηριστικά των μελών της δυναμικής τοπικής οργανωτικής ομάδας.

### **3. 2. α Η εμπειρία**

Το βασικό χαρακτηριστικό που βοηθάει είναι η εμπειρία σε σχετικούς τομείς.

«Ψ: ...δεδομένου του ότι υπήρχε μια εμπειρία στη διαχείριση κινδύνου, (γέλια) το ανέλαβα εγώ.

Σ: Είναι, εντάξει... (γέλια)

Ψ: Αυτό το 'επικίνδυνο' task.»

«Θ: Αν και πάνω κάτω, η δική μου εμπειρία πάνω σε αυτό το κομμάτι, ειδικά το της βάσης δεδομένων (...) είχα έναν πολύ καλό μοντέλο στο πως κανείς μπορεί να σχηματίσει μια βάση δεδομένων. Αυτό είχα κάνει με τα δημοτολόγια για να μπορέσουμε να έχουμε το δείγμα μας για την έρευνα.. (...) Άρα λοιπόν το know how υπήρχε. Τουλάχιστον από το δικό μου το κο, από τη δική μου τη μεριά, για το πως μπορεί κανείς να φτιάξει μια αξιόπιστη βάση δεδομένων και με ποιο τρόπο μπορεί να γίνει έτσι μια απλή της διανομή μέσω αυτών των διαδικασιών.»

### **3. 2. β Δεξιότητες**

Άλλο προσωπικό χαρακτηριστικό που βοήθησε ήταν η δέσμευση να έρθει σε πέρας το έργο, καθώς και προσωπικά στοιχεία του χαρακτήρα που βοηθούν στην αποτελεσματικότητα της εργασίας.

«Φ: Δεν είμαι γενικά ένας άνθρωπος ο οποίος πασάρει εύκολα πράγματα, σε κάθε περίπτωση. Ίσως και αυτό έδωσε το πάτημα στο, σε ανθρώπους που ήταν πιο πάνω από εμένα στην οργάνωση του συνεδρίου να, να περάσουν πράγματα σε μένα, που δεν ήταν στον αρχικό σχεδιασμό. Αυτό που σου λεγα νωρίτερα δηλαδή (...). Δηλαδή σου είπα δεν, επειδή είμαι άνθρωπος ο οποίος δε πασάρω εύκολα πράγματα σε άλλους, δεν κάνω delegate δηλαδή εμ, τα πιο πολλά κομμάτια που προέκυψαν στην πορεία του συνεδρίου από τον X ήταν σε μένα. Άλλωστε ήμουν κατά κάποιο τρόπο και η επίσημη αν θέλεις εικόνα στα meetings της loc που έγιναν εδώ στην Αθήνα προς τα έξω.»

«Φ: Αναφέρθη κάτι στο γεγονός ότι αντιλαμβάνομαι πάρα πολύ καλά το τι σημαίνει να υπάρχει πίεση χρόνου και ότι κάτι πρέπει να ετοιμαστεί γρήγορα, έτσι; Ή χρειάζεται μια άμεση απάντηση. Εεεε, την οποία καλλιέργησα νομίζω ακόμα παραπάνω μέσα από το συνέδριο, μέσα από τους πιεστικούς ρυθμούς του συνεδρίου. Εε, το άλλο, ένα άλλο δικό μου προσωπικό έτσι στοιχείο που θα μπορούσα να σκεφτώ... ήταν ένα, ήταν ότι βρήκα μια κατάσταση που φαινόταν να ναι χύμα και που προσπάθησα λίγο να δαμάσω οργανωτικά. Και αυτό ήταν ένα στοίχημα το οποίο, στο οποίο πέτυχα νομίζω. Δηλαδή, στις συναντήσεις που πήγαινα, με το κλασσεράκι ας πούμε το οποίο αύξανε σιγά- σιγά σε αριθμό σελίδων και υλικού ας πούμε. Όλοι είχαν να λένε ας πούμε ξέρεις με το πως ήταν οργανωμένα τα πράγματά μου. Και το folder που είχα κάνει γενικότερα για το συνέδριο και γενικά όλη μου αυτή η τάση να προσπαθώ να βάλω σε μια τάξη τα πράγματα. Το χάος δηλαδή που υπάρχει γύρω μου, όσο γίνεται. Εεεμ, οπότε νομίζω ότι αυτά τα δύο χαρακτηριστικά ήταν από τα πιο σημαντικά έτσι κομμάτια που έβαλα για την υλοποίηση αυτού του συνεδρίου. Σαν προσωπική συμβολή αν θέλεις.»

«Σ: ...ποιο είναι το προσωπικό χαρακτηριστικό σαν άτομο που έχεις και σε βοήθησε πάρα πολύ σε αυτό το συνέδριο.

Χ: Η ψυχραιμία. (...) Το όραμα το παμε. (...)Το βασικό είναι όραμα και εργατικότητα. Αν είσαι και ψυχραιμος μπορείς να τα γεφυρώσεις αυτά τα δύο. Μικρός δεν ήμουνα. Σιγά-σιγά όμως είδα ότι δε δουλεύει αυτό το πράγμα. Δηλαδή, ούτε άφηνα τον εαυτό μου να χαρεί πολύ, ούτε να στεναχωρηθεί. Πήγαινα στο επόμενο. Να το ζούσες συναισθηματικά έντονα, θα παίρνες λεξοτανίλ στο πρώτο εξάμηνο. Λογικό είναι. Αυτό είναι η θέση διοίκησης. Όποιος νιώθει πίεση, άγχος στεναχώρια όταν διοικεί δύσκολα μπορεί να κάνει κάτι άλλο. Όλοι μας έχουμε το βαθμό πίεσης που αντέχουμε.(...) Αλλά το βασικότερο είναι το όραμα. Αυτά τα πράγματα γίνονται μόνο με όραμα. (...)Είναι όπως η τέχνη, όπως... αν πας να το κάνεις επαγγελματικά, δεν μπορείς να το κάνεις αυτό. Το κάνεις μόνο με όραμα.»

Σημαντικό προσωπικό χαρακτηριστικό που αναγνωρίζεται είναι οι δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπων σε ομάδα.

«Ψ: Το μεγαλύτερο asset είναι η διαχείριση των ανθρώπων. Η καλή διαχείριση των ανθρώπων. Δηλαδή αν, δεν είναι θέμα, είναι κατά πόσο μπορείς να επικοινωνήσεις αυτό το οποίο θες να επικοινωνήσεις στον απέναντί σου. Αν αυτό το κάνεις με τρόπο, με τον κατάλληλο τρόπο, ο οποίος δεν είναι ίδιος για όλα τα άτομα. (...) Και επίσης να μπορείς να κατανοήσεις ποιο είναι το δυνατό σου σημείο κάθε στιγμή, γιατί πάντα δεν είναι το ίδιο σημείο που έχεις το δυνατό σου σημείο. Ορισμένες φορές το να, η οργανωτικότητα δεν

σημαίνει πάντα ότι θα δουλέψει. Μπορεί ορισμένες φορές να πρέπει να δώσεις έμφαση σε άλλο σημείο από την οργανωτικότητα (...). Νομίζω ότι αυτά τα δύο, το πώς επικοινωνείς και το πώς αλλάζεις συνέχεια, δηλαδή μεταλλάσσεσαι ανάλογα με την πορεία του project ...(...). Πρέπει συνέχεια να κάνεις add up και επειδή οι συνθήκες αλλάζουν, με τους ίδιους ανθρώπους πάλι αλλάζουν οι συνθήκες σε καθημερινή βάση, πρέπει να προσαρμόζεσαι.»

### **3. 3 Σχέσεις και εμπιστοσύνη**

Η υπόθεση που διερευνήθηκε εδώ αφορούσε στο *πως η μορφή της επικοινωνίας της ομάδας επιτέλεσης έργου δημιούργησε μικρότερα συστήματα στενών σχέσεων εμπιστοσύνης.*

Ο εξέχων ρόλος των σχέσεων αναδεικνύεται από την αφήγηση. Και η εστίαση είναι σε δυάδες αποτελεσματικής και ανεμπόδιστης συνεργασίας. Τονίζεται η σημαντικότητα της προσωπικής επαφής και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του συνεργάτη που βοήθησαν σε αυτό.

#### **3. 3. α Η δυάδα**

«Ψ: ...Και δεδομένου ότι ο φορέας και ο Φ ήταν εμπλεκόμενος, ευτυχώς και ήταν ο Φ δεν το συζητώ, εμπλεκόμενος από τον φορέα ως προς τα poster, οπότε εκεί υπήρχε ένα involvement του ελληνικού κομματιού, μοναδικό ίσως του ελληνικού κομματιού στο scientific μέρος του, υπήρξε και μία κινητοποίηση από εκεί. Όταν ο φορέας, και συγκεκριμένα ο Φ μπήκε δυναμικά στην οργάνωση του συνεδρίου τα πράγματα πήραν έναν άλλο ρυθμό. Διότι επέβαλλε έναν ρυθμό κίνησης των διαδικασιών του συνεδρίου, το ότι υπήρχε ελληνικό involvement στο scientific κομμάτι. Δηλαδή, ήθελε ο Φ, το λέω αυτό γιατί ουσιαστικά έδωσε έναν ρυθμό η συμμετοχή του φορέα εκεί, διότι είχε participation στα poster session. Οπότε για να οργανώσει επιτυχώς τα poster session έπρεπε να έχουμε εμείς ένα ρυθμό μαζί τους για να υπάρχει το on site infrastructure για να παίζουν σωστά τα posters. Οπότε αυτό έδωσε έναν παλμό. Γιατί αρχίσαμε μετά να έχουμε με τον Φ μια συστηματική έτσι επικοινωνία και έδωσε ένα, αυτό έδωσε ρυθμό και στις υπόλοιπες δραστηριότητες.»

«Ψ: Για το δε κομμάτι του posters. Δηλαδή από το poster που διοργάνωσε ο Φ με την ομάδα του, αποτελεί σημείο αναφοράς για το επόμενο συνέδριο web science. Δηλαδή στο site τους έχουν λέει, βαρύτητα θα δοθεί. Ήταν τόσο professional το όλο το set up του πράγματος, που εντάξει, είναι case study.

Σ: Το άκουσα, ναι.

Ψ: Που κάτι λέει αυτό, έτσι; Δεν το συζητάμε. Αλλά εντάξει, είναι ένα, η φύση του ανθρώπου που είναι άκρως οργανωτικός τύπος ο Φ,

Σ: Ο Φ, ναι

Ψ: ....δεν το συζητάμε, άκρως έγκυρος. Και αυτό φάνηκε από όλο το αποτέλεσμα της δουλειάς του, έτσι δεν είναι κάτι; (...) Δηλαδή αν ξαναοργανώναμε συνέδριο εγώ θα ήθελα σε οποιαδήποτε κομμάτι να ξανασυνεργαστώ με αυτή την ομάδα, γιατί απλά είναι ένας εγκυρότατος συνεργάτης. Εγκυρότατος. Δηλαδή ρε παιδί μου κοιμάσαι. Λες φεύγουμε, δε

χρειάζεται να κοιτάξεις πίσω σου να δεις αν έφυγε, είπαμε φεύγουμε, φεύγουμε, τέλος, έφυγε, αυτό. Δηλαδή δεν υπάρχει κάτι συνολικά που θα λεγα αυτό θα το ξανάκανα, σε καμία των περιπτώσεων, εκτός από το ότι ναι, μπράβο, πρέπει να οργανώνουμε τέτοιου είδους καινοτόμες δραστηριότητες. Με ό, τι ρίσκο και να συνεπάγονται. Διότι αν δεν κάνεις μια καινοτομία θα μείνεις εκεί που είσαι και πιο κάτω θα πας. Και δεύτερον, συνεργασίες με άτομα, individuals ή φορείς, οι οποίοι αποδεικνύουν με τη δραστηριότητά τους κάτι, ναι πρέπει να είναι αυτοί οι οποίοι, με τους οποίους συνεργάζεσαι. Γιατί έτσι κάνεις build up και bonding μεταξύ τους. Άρα, αυτό το οποίο θα ξανάκανα, που πήγαν καλά, είναι ναι, να οργανώνω καινοτόμες δραστηριότητες, με ότι ρίσκο, ανεξαρτήτως την ψυχική φθορά την οποία υπέστην και μας βγήκε η ψυχή και...μακάρι να ξανασυνεργαστώ με τον Φ. Δηλαδή είναι πολύ έγκυρος, πραγματικά. Το χω πει και αυτουνού (...). Έτσι. απλά ρε παιδί μου, είναι τόσο η φύση του αυτή που δεν μπορώ να πω ότι είναι, δηλαδή είναι ο individual ο οποίος πραγματικά είναι φοβερός τύπος. Αυτό είναι προσωπικό του χάρισμα ...»

### **3. 3. β Συνεχής διαθεσιμότητα**

«Φ:... ο Χ απ' όπου κι αν βρισκότανε επειδή μετακινιόταν (...) είχε συνεχόμενη επαφή με τα mail του. Οπότε ήξερα ότι και επειδή είχε τη θέση τη συγκεκριμένη (...) έχει συνεχή έτσι επαφή με το mail του. Άρα ήξερα ότι οτιδήποτε προκύψει, αν δεν τον βρω στο τηλέφωνο ας πούμε, ο οποίος ήταν γενικά διαθέσιμος, ήξερα ότι πάρα πολύ γρήγορα θα μου απαντήσει σε κάποιο mail. Ήξερε επίσης και εκείνος ότι οτιδήποτε μου στείλει και χρειαστεί σχετικά με το συνέδριο επίσης θα έπαιρνε μια πολύ γρήγορη απάντηση από εμένα ή θα γινόταν κάτι που το ζητούσε αρκετά γρήγορα.

(...) Φάνηκε αρκετά νωρίς ότι αυτοί οι οποίοι θα, αυτοί οι οποίοι είχαν έναν πολύ κεντρικό ρόλο στην οργάνωση του συνεδρίου, ήταν αυτοί που θα απαντούσαν αρκετά γρήγορα. (...)

Σ: Ακούγεται σαν να υπήρχε μια ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας 15 ώρες το 24ωρο.

Φ: Και παραπάνω μπορώ να σου πω.»

### 3. 3. γ Αμοιβαιότητα και αλληλοεκτίμηση

«X: Να μην ξεχνάμε ότι αυτό που ήταν πολύ σημαντικό ήταν το ότι είχαμε αμοιβαία εμπιστοσύνη και αλληλοεκτίμηση με τον Ω. Και έχουμε εννοείται. Αυτό ήταν πάρα πολύ βασικό. Δηλαδή, αυτό μας έκανε να δουλεύουμε πολύ και αυτό μας κράταγε σε όλες τις δύσκολες ή εύκολες στιγμές και τα λοιπά. Εννοείται. Ωραία. Και φυσικά ένα δίκτυο ανθρώπων που τον θαυμάζουν μέγιστα ανά τον κόσμο και μετρώνται σε πολλές χιλιάδες. Και στην Ελλάδα και τα λοιπά. (...) Δηλαδή δεν είναι κάτι εύκολο. Δούλευα παντού. Είχα τον υπολογιστή μου, που δούλευα παντού. Στα McDonalds, στο δρόμο, οπουδήποτε, διαβάζω papers, γράφω, διορθώνω, παντού! Σε οποιοδήποτε μέρος του χώρου αναγκαστικά για να το πετύχω. Μα σου πω τι συμβαίνει: μιλάγαμε στο τηλέφωνο ανά πάσα στιγμή.»

### **3. 4 Ταυτότητα**

Αυτό που διερευνήθηκε εδώ ήταν το κατά πόσο η συμμετοχή στην ομάδα έργου ενεργοποίησε την ταυτότητα των μελών ως μέλη της επιστημονικής κοινότητας.

Το ερώτημα που βρίσκεται πίσω από αυτήν την υπόθεση έχει να κάνει με την έννοια της ταυτότητας των συμμετεχόντων στην ομάδα. Ποια ήταν η συναισθηματική σύνδεση όλων των μελών, ποια είναι η ευρύτερη ομάδα στην οποία που νόμιζαν ότι ανήκουν. Υποθέτουμε ότι η ευρύτερη ομάδα ένταξης είναι η ακαδημαϊκή κοινότητα. Αλλά ελάχιστα λέγονται γι' αυτήν. Αν αυτού, έχουμε πολλά που λέγονται για την εθνική τους ταυτότητα, την ελληνικότητα, την ελληνική φιλοξενία, την αίσθηση του οικοδεσπότη. Τα κομμάτια που τους ένωσαν, η σύνδεση, το συναισθηματικό δέσιμο ήταν σημαντικό και είχε να κάνει με την ελληνικότητα. Μιλούν για αυτή την αίσθηση της σύνδεσης, το rapport που δημιουργήθηκε και για το πόσο δεσμευμένοι ήταν να κάνουν κάτι το οποίο απολάμβαναν.

#### **3. 4. α Η σύνδεση**

«Δ: Εκείνη η σκηνή που μου άρεσε ιδιαίτερα ήταν σχεδόν στην πρώτη συνάντηση που ήρθαν οι άνθρωποι στο συνέδριο αυτό και είχαν έρθει όλοι οι άνθρωποι από το εξωτερικό για να δουν αν θα το κάνουν, τι θα το κάνουν, αν είχε αξία και ούτω καθεξής, ήτανε η άποψή τους μετά τη συνάντηση και την πρώτη περιήγηση σε σχέση με το πολιτισμικό κομμάτι του αρχαίου κόσμου. Και ξαφνικά, όλα τα άλλα ήταν δευτερεύοντα. Και ποιος θα ρθει ομιλητής, και λοιπά. Ξαφνικά αισθάνονταν ότι βρήκαμε το χώρο και βρήκαμε και τους ανθρώπους οι οποίοι μπορούν να το οργανώσουν καλά. Δηλαδή αυτή η σκηνή ήτανε πάρα πολύ...Δηλαδή ανεξάρτητα από όλες τις άλλες...Δηλαδή όλες οι άλλες συζητήσεις θα μπορούσαν να χαν γίνει οπουδήποτε, σε ένα ξενοδοχείο, σε ένα γραφείο, σε μια άλλη χώρα. Εντάξει; Θα μπορούσε να χουν γίνει οτιδήποτε. Αλλά αυτό που ακλούθησε μετά, δηλαδή ότι είδαν τον χώρο, γνώρισαν τους ανθρώπους και είδαν ότι μπορεί να γίνει, έτσι, αυτό, έτσι, είναι το close, αυτό που (κάνει μια κυκλική κίνηση με τα χέρια του), όλα συγκλίνουν...αυτό ήταν νομίζω η καλύτερη στιγμή σε αυτό το κομμάτι, τη θυμάμαι.

Σ: Αυτή η εμπιστοσύνη, το όραμα, έτσι λίγο η μαγεία.

Δ: Ναι. Το rapport που γεννήθηκε. Η ψυχική επαφή τόσο εκείνων που ήρθαν να δουν και να αξιολογήσουν, αλλά και των τοπικών.»

### 3. 4. β Το όραμα και η δέσμευση

«Φ: Εε, ήταν ένα συνέδριο το οποίο γινόταν για πρώτη φορά σαν αντικείμενο στον κόσμο. Ξέρω ότι είχαν προηγηθεί, είχε προηγηθεί και στην Κίνα το 2007, είχαν γίνει και διάφορα άλλα έτσι workshops και μικρότερα συνέδρια, αλλά το πρώτο ουσιαστικά μεγάλο συνέδριο απ' όλο τον κόσμο για το θέμα αυτό γινόταν στην Ελλάδα. Ε, γινόταν σε αυτό το συνέδριο η πρώτη συγκέντρωση βασικά επιστημονική, γινόταν στην Ελλάδα, σε αυτό το συνέδριο.

Σ: Πως λειτούργησε όλο αυτό, όλη αυτή η συνεννόηση και η συλλογική προσπάθεια. Ποιο ήταν το στοιχείο νομίζεις που βοήθησε στο να γίνουν αυτές οι εργασίες; Αυτές οι συνεργασίες.

Φ: Νομίζω ότι το πολύ βασικό κομμάτι ήταν ότι όλοι διασκέδαζαν σχετικά με αυτό, από αυτό που κάνανε (...). Αλλά η δική μου αίσθηση και τουλάχιστον και από προσωπικά, από τον εαυτό μου και από την υπόλοιπη ομάδα ήταν ότι όλοι ξέρω γω κάνανε κάτι το οποίο, ήτανε αναμειγμένοι σε κάτι το οποίο τους έδινε ευχαρίστηση, δηλαδή τους γέμιζε, τους ικανοποιούσε. Υπήρξε η, το κίνητρο ότι συμμετέχουμε σε μια προσπάθεια ότι συμμετέχουμε σε μια προσπάθεια που γίνεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα (...). Εεμ μου άρεσε γενικά όλη αυτή η ιδέα του να ετοιμάσω κάποια πράγματα και να προσπαθήσω να τα κάνω όσο το καλύτερο γίνεται και να μείνουν ικανοποιημένοι όλοι όσοι έρθουν στο συνέδριο. Δηλαδή το είδα σαν μια, σαν ένα στοιχείο αν θέλεις του να φτιαχτεί κάτι καλό. Όχι μόνο για μένα προσωπικά, αλλά και για τη χώρα μου αν θέλεις. Δηλαδή το είδα και λίγο πιο έτσι εθνικοπατριωτικά, εντός πολλών εισαγωγικών φυσικά. Έτσι; Όχι ότι πήραμε κανένα τέτοιο τίτλο τιμής.»

Η δέσμευση στο όραμα της υλοποίησης του συνεδρίου παρομοιάζεται με μια θρησκευτική ιδέα ή σαν έρωτας.

«Χ: Ήμουν κάτι σαν πνευματικός Ταλιμπάν για να το κάνω. Θα το κανα, ούτως η άλλως. Ήμασταν έτοιμοι, αντιμετωπίσαμε πολλές δυσκολίες, εννοείται. Η εμπειρία και οι γνώσεις του Ω ο ενθουσιασμός και η εργατικότητα και ο δικός μου και έγινε το συνέδριο, με 1000 άτομα.» (...) Έπαθα ξαφνικό έρωτα με το κείμενο.»

### 3. 4. γ Επίτευξη προσωπικών στόχων

Το κίνητρο των μελών της ομάδας για να συμμετάσχουν σε αυτή την προσπάθεια φαίνεται να είναι αρκετά ισχυρό και να συνδέεται με επιθυμίες και φιλοδοξίες που αγγίζουν προσωπικά κομμάτια της ταυτότητας. Το σπουδαιότερο είναι η επαφή με μέλη της ευρύτερης επιστημονικής ομάδας, που συνδιοργάνωσε και συμμετείχε ταυτόχρονα στο συνέδριο. Η προσωπική επαφή με μέλη αυτής της ομάδας, η σφραγίδα της προσωπικής γνωριμίας είχε σημαίνουσα βαρύτητα. Τα μέλη συμμετείχαν στην ομάδα της πρωτοπορίας της έρευνας για τον παγκόσμιο ιστό, συμμερίστηκαν την αίγλη και το όραμα.

«Σ: Ναι. Το προσωπικό σας κίνητρο για να εμπλακείτε σε αυτή τη δουλειά και να δώσετε τόση ενέργεια για να τα καταφέρετε;

Ψ: Εντάξει, νομίζω ότι ήτανε, αυτό ήταν καθαρά μια προσωπική αυτή, μια προσωπική θέληση να το κάνω γιατί είναι τόσο, ήταν τόσο καινοτόμα η δραστηριότητα, που θέλεις να συνδυάσεις το όνομά σου με κάτι τέτοιο. Δηλαδή η δραστηριότητα αυτή ήταν τόσο. Τόσο προχωρημένη, δηλαδή ότι συμμετείχα στην οργάνωση του πρώτου παγκοσμίου συνεδρίου για το web science, το οποίο σε 30 χρόνια από τώρα μπορεί να είναι το living condition ας πούμε του πράγματος, να μην είναι πλέον επιστήμη, να είναι βιοματική κατάσταση, δηλαδή το web να είναι η ζωή σου πλέον, έτσι; Και να λες ναι, εγώ συμμετείχα στην οργάνωσή του. Αυτό όμως δε νομίζω να θες και μεγαλύτερο κίνητρο για να το κάνεις. Δηλαδή θα σαι και βλάκας αν θες μεγαλύτερο κίνητρο για να συμμετέχεις σε κάτι τέτοιο. Δηλαδή πρέπει να είσαι πολύ μπούφος (γέλια). Αυτό είναι μια εμπειρία η οποία είναι, δηλαδή, ότι γνώρισες, ότι άκουσες, γιατί δε γνώρισες, είχες, δεν γνωρίζεις έτσι τον κόσμο, απλά είχες την εμπειρία να καθίσεις στο ίδιο τραπέζι με κάποιους πολύ σημαντικούς ανθρώπους οι οποίοι έχουν πάρα πολλά να πουν και εσύ απλά να ακούσεις και να μάθεις. Μοναδική εμπειρία. Δηλαδή το ότι ήμασταν στο ίδιο τραπέζι με τον Tim Berners Lee, με τη Wendy Hall, με τον Nigel, με. Και όπως τους είδες και σε ένα, είχες επίσης και τη μοναδική ευκαιρία να τους δεις σε ένα πλαίσιο πιο χαλαρό, σαν ανθρώπους ας πούμε, έτσι. Και να ακούσεις λίγο, όχι τόσο για την επιστήμη τους, γιατί αυτό θα τα διαβάσεις και στο internet, αλλά γενικότερα για την κοσμοθεωρία τους, δηλαδή για το πως αντιλαμβάνονται τον άνθρωπο. Εντάξει. Αυτά είναι ο καθένας πως τα αξιολογεί. Αυτά είναι για μένα εμπειρίες ούτε νούμερο βάζεις δίπλα, ούτε τίποτε άλλο. Εντάξει. Ορισμένοι θεωρούν ότι είναι χάσιμο χρόνου. Εντάξει. Όπως είπα, είναι θέμα πως κάθεσαι και πως κοιτάς. Εγώ δεν τα βλέπω έτσι αυτά τα πράγματα. Αλλά είναι καθαρά για προσωπική δράση. Δηλαδή, είναι μια βιοματική εμπειρία την οποία θεωρώ ότι

είχα υποχρέωση να τη νιώσω και να την έχω και να την καταγράψω, ε, ότι κέρδισα σε κάθε περίπτωση. Μόνο θετικά.»

«Φ: ...κοίταξε, γνώρισα κάποιους ανθρώπους οι οποίοι... είναι από αντικείμενα τα οποία δεν είναι από τα δικά μου επιστημονικά τα ενδιαφέροντα, αυτό που ασχολούμαι εγώ στο δικό μου, στο μεταπτυχιακό μου. Αλλά επειδή το web science είναι διεπιστημονικότητα, σε κάθε περίπτωση, νομίζω ότι, μέσα από και τη δουλειά που έγινε αλλά και τις επαφές που είχα, αν τυχόν προκύψει κάτι στο μέλλον, ή αν η αν υπάρχει μια δική μου ιδέα που θα με ενδιέφερε να δουλέψω στο μέλλον, νομίζω ότι έχω το... όχι το ελεύθερο, αλλά έχω το δικαίωμα αν θέλεις εντός εισαγωγικών, να χτυπήσω την πόρτα σε κάποιους ανθρώπους από την Ελλάδα ή από το εξωτερικό. Και να τους πω κοιτάξτε κατι έχω αυτή την ιδέα, αν θέλετε να κάνουμε κάτι, ένα project πάνω σε αυτό ας πούμε. Δηλαδή δεν υπάρχει, δε θα μου πουν, είναι κάτι στο οποίο ξέρεις, δεν, θα στείλω κάποιο mail ας πούμε και δεν θα μου πουνε ποιος είσαι εσύ; Ξέρεις. Οπότε αυτό νομίζω ότι σαν παρακαταθήκη είναι ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα που αποκόμισα γενικά από το συνέδριο στο επιστημονικό κομμάτι (...). Δηλαδή όταν σε ευχαριστεί κάποιος σαν αυτούς τους ανθρώπους σε ένα συνέδριο, το οποίο μένει κιόλας, έτσι; Δεν είναι ότι ξέρεις λέγεται κάτω σε ένα καφέ ή σε ένα κρασί. Νομίζω ότι ανάμεσα στους υπόλοιπους που δούλεψαν, είναι αν μη τι άλλο ένα από τα πράγματα που το βλέπεις και το ξαναβλέπεις στο βίντεο. Και το ξανα βλέπεις και το ξαναβλέπεις ας πούμε εντάξει.»

### **3. 4. δ Δημοσιότητα**

Το ίδιο το άτομο λειτουργεί σαν ένας φορέας περαιτέρω δημοσιότητας για το συνέδριο και το όραμα που πρεσβεύει. Είναι εισηγητής ενός νέου οράματος για τον παγκόσμιο ιστό και οι ευκαιρίες να το μοιραστεί με άλλους, λαμβάνοντας εξέχοντα ρόλο ,τον εντάσσουν στη συνομοταξία της πρωτοπορίας.

«Φ: Δεν θα ξεχάσω ποτέ επίσης ότι μου δόθηκε η ευκαιρία να μιλήσω στο ραδιόφωνο γι' αυτό το συνέδριο.

Σ: Μίλησες και στο ραδιόφωνο;

Φ: Μίλησα 16 Μαρτίου στην εκπομπή του Άλφα. Control-alt-tv του Ζ. (...) Κι αυτό ήταν ένα καλό feeling. Γενικά στο ραδιόφωνο είχα πάρα πολύ άγχος. Αλλά οκ, εντάξει, πήγε καλά. Οπότε ήταν κι αυτό μέσα στα πραγματάκια στα οποία ξέρεις που δεν θα ξεχάσω επίσης.»

«Χ: Δεν ξέρω αν το χες δει, υπάρχει το βίντεο πάνω, εγώ με τον Ω στην ET3, στην εκπομπή του κυρίου Π Σ, στις 'Α'.

Σ: Α, ναι; Δεν το χω δει.

X: Πριν δύο χρόνια είχαμε βγει. (...) Με παίρνει τηλέφωνο ο Ω την άλλη μέρα και μου λέει για διάβασε μου λέει Καθημερινή. Διαβάζω πάντα από το διαδίκτυο Καθημερινή, αλλά δεν είχα προλάβει να διαβάσω γιατί έκανα κάτι άλλο. Πάω στο σχόλιο και είχε ένα μονόστηλο που μας εξυμνούσε χωρίς να μας ξέρει. Να μου λέει, πολύ ψύχραιμο βλέμμα, κράτησε πολύ ενδιαφέρον καινούργιο πράγμα, πολύ ωραίο σχόλιο.(...) Με πάρα πολλά άλλα θετικά, σου λέω από συγχαρητήρια, μέχρι ότι μπορείς να σκεφτείς, από ανθρώπους που δε θυμόμουν, με παίρναν κάποιοι παλιοί συμφοιτητές μου, κάτι έτσι...Καθηγητές μου...στο δρόμο με έχουν σταματήσει, e-mail έχω λάβει...λογικό είναι. Η υπερέκθεση έχει αυτά. Στο τμήμα μου...τώρα είναι λογικό το ότι χαίρω πολύ μεγάλης εκτίμησης. Και είναι λογικό αυτό. Γιατί έδωσα και σε αυτούς credit και τα λοιπά και τα λοιπά. Ή στο Πανεπιστήμιο, το ίδιο στο ΑΠΘ. Με συνεχάρη ο πρύτανης προσωπικά.»

## 4. Συζήτηση

### 4. 1 Η υπόθεση εργασίας

Η υπόθεση εργασίας που είχαμε αφορούσε συνολικά τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι δραστηριότητες των μελών της δυνητικής τοπικής οργανωτικής ομάδας του συνεδρίου καθόρισαν την αποτελεσματική μορφή επικοινωνίας για την επιτέλεση του έργου.

Τα άτομα περιγράφουν την ελαστικότητα της ομάδας, την προσαρμογή της στις εναλλασσόμενες απαιτήσεις. Στην αφήγηση, το άτομο αναδεικνύεται ως ο κεντρικός δράστης σε μια πορεία. Είχε την ικανότητα να προσαρμόζεται στις ανάγκες του έργου, να ανταποκρίνεται υπό συνθήκες πίεσης, να δρα δημιουργικά για την κάλυψη ατελειών και προβλημάτων, να μειώνει ή να αυξάνει τις απαιτήσεις του αναλόγως με τις περιστάσεις. Το άτομο κινούνταν με τις δικές του δυνάμεις ώστε να κατορθώσει η ομάδα να κάνει τις απαραίτητες ενέργειες να φέρει εις πέρας το έργο σε ένα αβέβαιο, μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Αν και η έμφαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά, σε κάποιες στιγμές μπορεί να έφερε σε αμηχανία τους συνεντευξιαζόμενους, το άτομο αναδεικνύεται το ίδιο σαν δράστης- υποκινητής αλλαγών, ρυθμιστής σχέσεων, τροφοδότης επικοινωνίας. Ο εαυτός αφιερώνει κόπο και ενέργεια για την επιτέλεση του έργου. Το άτομο δρα κάνοντας τις κατάλληλες ενέργειες με στόχο την αποτελεσματικότητα.

Σύντροφος στη δράση είναι άλλο ένα άτομο. Το οποίο είναι άξιο εμπιστοσύνης, βοηθός και σύμβουλος σε δύσκολες στιγμές, αλλά και ικανότατος συνεργάτης.

Τέλος, το όραμα το οποίο μοιράζονται τα μέλη της ομάδας, ανήκει στη σφαίρα της συλλογικής ταυτότητας. Τα άτομα είναι φορείς της ελληνικότητας, ταγοί μιας παράδοσης φιλοξενίας. Βρίσκονται σε επαφή με το όραμα του αρχαίου ελληνικού κόσμου για να ενδυναμώσουν το σύγχρονο όραμα για τον παγκόσμιο ιστό.

Παρακάτω θα σχολιαστούν πιο αναλυτικά οι τέσσερις ειδικές υποθέσεις που κάναμε.

## **4. 2 Περίληψη και σχολιασμός των ευρημάτων**

### **4. 2. α Ειδικότερες υποθέσεις**

1. Αναφορικά στη δομή της ομάδας, το πώς δηλαδή η δομή της ομάδας ήταν ελαστική και προσαρμοζόταν στις ανάγκες του έργου για να δημιουργηθούν χρήσιμα για τις ανάγκες του έργου κανάλια επικοινωνίας, βρέθηκε ότι υπήρχαν συστήματα και υποσυστήματα που αναδύθηκαν από τις ανάγκες του έργου, στα οποία τα κεντρικά άτομα της ομάδας είναι σύνδεσμοι. Οι ομάδες που δημιουργήθηκαν ήταν χαλαρά συνδεδεμένες ομάδες και υποομάδες με κατανομημένο έργο και δούλευαν με συγκεκριμένους στόχους. Κάθε μέλος ήταν σύνδεσμος με την ευρύτερη ομάδα – φορέα στον οποίο ανήκε και ο οποίος καθόριζε σε μεγάλο βαθμό τη συμμετοχή του στην οργάνωση. Δεν πρέπει εδώ όμως να ξεχνάμε τη σημαντικότητα του δικτύου γνωριμιών για την πρόσκληση συμμετοχής στην ομάδα.

Η δημιουργία των ομάδων και η ανάληψη έργων και υποέργων παρουσιάζεται σαν ανάγκη που δημιουργήθηκε εκ των πραγμάτων και προέκυψε σαν μια δημιουργική ιδέα στα πλαίσια ενός άτυπου καταγισμού ιδεών (brainstorming) για να καλυφθούν τρέχοντα ζητήματα. Ο τρόπος και το εύρος της συμμετοχής επίσης ήταν δυναμικός και συνεχώς επεκτεινόταν και σε νέα κομμάτια υλοποίησης και οργάνωσης του συνεδρίου ώστε ήταν αναγκαία η προσαρμοστικότητα των μελών στις αλλαγές και τις ανάγκες του έργου στην πορεία του.

Αυτό συνάδει και με τις παρατηρήσεις του Barnard για τους λόγους για τους οποίους δημιουργούνται οργανώσεις: πρόκειται για μια αυθόρμητη διαδικασία, ως άμεσο αποτέλεσμα των δράσεων ενός υποκειμένου, παράγωγο μιας ήδη υπάρχουσας οργάνωσης και προϊόν κατάτμησής της. Κοινό χαρακτηριστικό είναι η επικοινωνία και οι συλλογικοί σκοποί (Barnard, 1938, όπως αναφέρεται από [Πανγιωτοπούλου, 1997, σ. 167](#)). Είναι αδύνατον να δημιουργηθούν τυπικές οργανώσεις αν δεν προηγηθεί επικοινωνία, δηλαδή επαφές, συνεννοήσεις, εκτενείς συζητήσεις μεταξύ των ιδρυτών μιας οργάνωσης ([ό.π., σ. 168](#)).

Αναφορικά στην επικοινωνία της ομάδας οι σημειώσεις που κάνουν τα μέλη είτε περιγράφουν προβλήματα και δυσχέρειες είτε παρουσιάζουν την εικόνα μιας τρέχουσας και μεταβαλλόμενης πραγματικότητας στην οποία η επικοινωνία ήταν το

σωτήριο όχημα της συνεργασίας. Η επικοινωνία έμοιαζε να είναι όλοι προς όλους και οι αποφάσεις δεν παίρνονταν ποτέ από κανέναν μόνες τους. Ο τρόπος δουλειάς και επικοινωνίας ήταν μη γραμμικός. Κάθε αίτημα προς διεκπεραίωση διαμόρφωνε μια αλυσίδα παραπομπών μέχρι να φτάσει στο μέλος που θα απαντούσε ικανοποιητικά στο αίτημα. Αν και ο τρόπος επικοινωνίας ήταν όλοι προς όλους, ο διαμοιρασμός της πληροφορίας και η ταχύτητα και συχνότητα απάντησης σε αιτήματα έδειχνε και ζητήματα ιεραρχίας μέσα στην ομάδα.

2. Η δεύτερη υπόθεση είχε να κάνει με την διερεύνηση της αντίληψης των μελών της δυναμικής τοπικής οργανωτικής ομάδας για τις ατομικές τους ικανότητες και το πώς αυτή η αντίληψη συντέλεσε στην αποτελεσματική οργάνωση του συνεδρίου. Η αξία της προσωπικής συμβολής είναι σημαντική. Τα άτομα μιλούν αναγνωρίζοντας τον εαυτό τους ως τον κεντρικό φορέα επικοινωνίας. Η ατομικότητα είναι στο επίκεντρο της αφήγησης.

Ως προς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αναφέρονται είναι καταρχήν η εμπειρία σε σχετικούς τομείς. Η πρακτική γνώση, το *know how*, σε κάποια ειδικότερα θέματα υπήρχε. Άλλο προσωπικό χαρακτηριστικό που βοήθησε ήταν η δέσμευση να έρθει σε πέρας το έργο και η συμμετοχή στο όραμα. Επίσης, στην αποτελεσματικότητα της εργασίας βοήθησαν και προσωπικά στοιχεία του χαρακτήρα, όπως η ανταπόκριση στις απαιτήσεις ακόμα κι όταν ο χρόνος είναι πολύ περιορισμένος, η τάση για οργάνωση και επιβολή τάξης στα πράγματα, η ψυχραιμία και οι δεξιότητες διαχείρισης και επικοινωνίας με ανθρώπους.

3. Ο εξέχων ρόλος των σχέσεων αναδεικνύεται από την αφήγηση. Οι στενές σχέσεις και η καλλιέργεια εμπιστοσύνης ανάμεσα στους συνεργάτες συνδέονται με την αποτελεσματικότητα. Ως βασικός όμως άξονας επικοινωνίας αναδύεται η δυάδα συνεργασίας, παρ' όλη την ανάγκη να συνεργαστούν για το ίδιο υποέργο τριάδες, τετράδες ή και ολόκληρη υπό-ομάδα. Μιλώντας για την αποτελεσματικότερη συνεργασία, η εστίαση είναι σε δυάδες ανεμπόδιστης και αρμονικής συνεργασίας. Τονίζεται η σημαντικότητα της προσωπικής επαφής και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του συνεργάτη που βοήθησαν σε αυτό. Η δυαδική συνεργασία ήταν τόσο καλή ώστε διατυπώνεται η επιθυμία συνέχισης της συνεργασίας στο μέλλον.

Τα σημαντικά για τη συνεργασία χαρακτηριστικά του συνεργάτη αφορούν στην ικανότητα επιβολής ενός ρυθμού κίνησης των διαδικασιών του συνεδρίου. Η ενέργεια δηλαδή και η ικανότητα να δοθεί η κινητήριος δύναμη ώστε το έργο να μπει σε μια ροή και να αρχίσει έτσι να δουλεύει αποτελεσματικά ο συντονισμός και σε άλλα επίπεδα. Ο καλός συνεργάτης πρέπει επίσης να αντέχει σε συνθήκες πίεσης. Να υπάρχει εμπιστοσύνη και αλληλοεκτίμηση. Να είναι συνεχώς διαθέσιμος για επικοινωνία. Η αμοιβαιότητα της επικοινωνίας πρέπει να είναι δεδομένη, δημιουργώντας ένα αμφίδρομο σταθερό κανάλι επικοινωνίας ανάμεσα σε μια δυάδα. Ο άριστος συνεργάτης απαντά γρήγορα και ενεργεί άμεσα. Επίσης, διαφαίνεται ότι αυτοί που είχαν αυτά τα χαρακτηριστικά είχαν και κεντρικό ρόλο στην οργάνωση.

4. Η τελευταία υπόθεση θεωρούσε ότι το κίνητρο που είχαν τα μέλη της ομάδας θα συνδέονταν άμεσα με στοιχεία της ταυτότητας των μελών, που στην πλειονότητά τους ανήκαν στην ευρύτερη ακαδημαϊκή οικογένεια. Η υπόθεση αυτή δεν επιβεβαιώθηκε, καθώς ελάχιστα λέγονται για την ιδιότητα μέλους της ακαδημαϊκής κοινότητας την οποία απολάμβαναν οι περισσότεροι από τους συνεντευξιζόμενους. Το επίπεδο της ταυτότητας το οποίο ενεργοποιείται είναι αυτό της εθνικής ταυτότητας. Τα μέλη αισθάνονται οικοδεσπότες στη χώρα η οποία έχει αναλάβει να φιλοξενήσει το πρώτο διεθνές συνέδριο και τις διεθνούς κύρους προσωπικότητες που θα παραβρεθούν. Το επίπεδο της κατηγοριοποίησης το οποίο ενεργοποιήθηκε, ήταν αυτό της εθνικής ταυτότητας. Σε αυτό συντέλεσε, όχι μόνο η παρουσία μια εξωομάδας- οι ξένοι- σε αντίθεση με την ενδοομάδα- την τοπική επιτροπή- αλλά παράγοντες πλαισίου και ενδοομαδικά στοιχεία. Για παράδειγμα, η εθνική ταυτότητα, ήταν ένα επίπεδο ταυτότητας που συμπεριελάμβανε όλα τα μέλη, ανεξάρτητα από τις διαφορές τους σε ακαδημαϊκό επίπεδο. Ήταν μια δοτή, μη αμφισβητήσιμη ιδιότητα που μπορούσε να συνενώσει συναισθηματικά και γνωστικά την ομάδα ([Turner, 1999, σ. 13](#)). Η εξουσία είναι αυτή που καλείται να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ προσωπικού και συλλογικού συμφέροντος ([Παναγιωτοπούλου, 1997, σ. 174](#)).

Το συναισθηματικό δέσιμο των συμμετεχόντων στην οργάνωση του συνεδρίου, η επαφή και η δέσμευση σε αυτό έχει να κάνει με την ελληνικότητα και τη συμμετοχή σε ένα ευρύτερο όραμα που προέρχεται από την επαφή με τον αρχαίο κόσμο. Επίσης, καθώς το συνέδριο ήταν το πρώτο συνέδριο και γινόταν στην Ελλάδα, είχαν αναλάβει ένα ειδικό βάρος και μια υποχρέωση να γίνει όσο το δυνατόν καλύτερα.

Ανάμεσα στους σκοπούς ήταν να διοργανώσουν ένα συνέδριο όπου όλοι θα περνούσαν καλά και θα διασκεδάζαν.

Επίσης ήταν ισχυρή η προσωπική δέσμευση στο έργο, μια δέσμευση που παρομοιάζεται με θρησκευτική προσήλωση και με έρωτα. Μια δυνατή θέληση να συμμετάσχουν σε μια καινοτόμα δραστηριότητα και να γνωρίσουν σημαντικές προσωπικότητες. Άλλωστε οι σκοποί της οργάνωσης προσφέρουν τις αξιακές προϋποθέσεις για να αναγνωριστούν οι σκοποί ως επιθυμητοί. Σαφείς αξιακές προϋποθέσεις έχουν μεγαλύτερη επιρροή και είναι ένας τρόπος να μπορέσει η εξουσία να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ ατομικού και συλλογικού συμφέροντος (Simon, 1945 όπως αναφέρεται από [Παναγιωτοπούλου, 1997, σ. 173-174](#)). Ως κίνητρο, κατά μία έννοια, ήταν η πιο ολοκληρωμένη εμπύθιση στο όραμα, με το να γίνουν οι ίδιοι οι φορείς του οράματος προς το ευρύτερο κοινό, συντελώντας στην περαιτέρω δημοσιότητα που πήρε το θέμα της επιστήμης του ιστού με αφορμή το συνέδριο. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα επενδύουν προσπάθεια στην ομάδα, όχι μόνο γιατί απολαμβάνουν το έργο (εσωτερικό κίνητρο), αλλά γιατί βλέπουν τη συμμετοχή στην ομάδα πολύ σημαντική για την ταυτότητά τους ([Hirst et al, 2009, σ. 976](#)).

#### **4. 2. β Θέματα που προέκυψαν**

Η υποδοχή που είχε η συνεντεύκτρια από τους συνετευξιαζόμενους ήταν αρκετά ζεστή. Οι συνεντεύξεις ήταν μια ευκαιρία να γίνει κατά κάποιο τρόπο ένα είδος αξιολόγησης της πορείας και του αποτελέσματος του έργου, μια ανασκόπηση. Επίσης οι συνετευξιαζόμενοι έδειξαν ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα ως στοιχεία από όπου θα μπορούσαν να αντλήσουν ανατροφοδότηση. Η δυνατότητα να μιλήσουν για την εμπειρία αυτή φαινόταν να είναι ανακουφιστική και βοηθητική (ελάχιστη ήταν η προσπάθεια προτροπής να μιλήσουν). Επίσης φάνηκε να υπάρχει η ανάγκη να εκφραστούν τα παράπονα, τα οποία εν δυνάμει μπορούσαν -μέσω του οχήματος της εργασίας αυτής- να κατευθυνθούν προς κάθε ενδιαφερόμενο. Η συνέντευξη, σε κάποιες στιγμές έδειχνε να λειτουργεί για τον καθένα προσωπικά σαν ένας εσωτερικός διάλογος που εξωτερικεύεται και περιμένει ένα σημάδι επιβεβαίωσης σε μια προσπάθεια επικοινωνίας. Η σημαντικότητα που δόθηκε από τα μέλη στην αξιολόγηση του έργου προτείνει ότι και σε μελλοντικές δραστηριότητες θα ήταν

δημιουργικό να γίνεται και με πιο συστηματικό τρόπο, ώστε να υπάρχει μια συνέχεια ανατροφοδότησης και μάθησης για τη βιωμένη εμπειρία, μέσα από την συζήτηση.

Πολλές φορές στο επίκεντρο της αφήγησης ήταν, όπως προείπαμε, τα προβλήματα και οι διαφωνίες που ανέκυψαν στην ομάδα. Υπήρχαν παράπονα αναφορικά με την επικοινωνία και τη συνεργασία που απέδιδαν τα κακώς κείμενα σε διάφορους παράγοντες είτε προσωπικούς, όπως κακή επικοινωνία με συγκεκριμένο συνεργάτη, είτε σε ευρύτερο επίπεδο, όπως στην κακή διαχείριση του χρόνου ή την ελλιπή οργάνωση. Ακόμη, χαρακτηριστικά της λειτουργίας της ομάδας αποδίδονταν σε γενικότερα χαρακτηριστικά που έχουν σχέση με τον τρόπο λειτουργίας των ομάδων στην Ελλάδα συνολικά ή με τις συνθήκες στην ελληνική ακαδημαϊκή κοινότητα.

Για την έννοια της δυνητικότητας μπορούμε να σχολιάσουμε ότι ο ορισμός που δίνουμε σε αυτήν, δηλαδή η ευρεία χρησιμοποίηση τεχνολογικών μέσων επικοινωνίας ώστε η ομάδα να συνεργάζεται από απόσταση κι όχι έχοντας άμεση επαφή σε φυσικό χώρο, θεωρείται κατά κάποιον τρόπον μια κατάσταση αυτονόητη. Είναι τόση πλέον η διάδοση της χρήσης των ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας και στον χώρο εργασίας, ώστε όλες οι ομάδες σχεδόν απολαμβάνουν έναν βαθμό δυνητικότητας. Το δυνητικό, η χρησιμοποίηση τεχνολογικών μέσων (για παράδειγμα η συχνή αποστολή mail), δεν είναι πια ένα σημείο στο οποίο εστιάζεται κανείς, αλλά θεωρείται φυσιολογικό (Παρόλα αυτά, προτιμώνται πιο παραδοσιακοί τρόποι επικοινωνίας όταν υπάρχουν προβλήματα, όπως το τηλέφωνο και η κατ' ιδίαν συνάντηση). Έτσι, μπορούμε να σημειώσουμε ότι η έρευνα μπορεί να προχωρήσει πέρα από τον άξονα της διαφοράς του πραγματικού με δυνητικό. Η πραγματικότητα που θα διερευνάται θα είναι μια σύνθεση του δυνητικού με πραγματικό, ένας συνδυασμός ανάλογα με τις συνθήκες και τις ανάγκες.

Ένα ιδιαίτερο εύρημα ήταν οι διαστάσεις που έλαβε η έννοια της ελληνικότητας, όπως εκφράζεται μέσω του χώρου, της χώρας, της ενεργούς παρουσίας της ιστορίας και της κουλτούρας. Ο χώρος φιλοξενίας του συνεδρίου, οι εγκαταστάσεις του Ιδρύματος Μείζονος Ελληνισμού, με την προσεγμένη αισθητική, φιλική προς την ανθρώπινη ύπαρξη, παρείχε με τη σειρά του τον ορίζοντα, το εύφορο έδαφος στο οποίο μπορούσε να ανθίσει μια γόνιμη συζήτηση στα πλαίσια του συνεδρίου. Ακόμη, το έργο του ιδρύματος, η χρησιμοποίηση γραφικών τρόπων απεικόνισης των ελληνικών μνημείων σε περιβάλλον δυνητικής πραγματικότητας και το όραμα το

οποίο υπηρετεί συγκλίνει με εκείνο των δημιουργών του παγκόσμιου ιστού, όπως ανέφερε και ένας από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, παραπέμποντας στο κάλεσμα για το συνέδριο που είχε γίνει ένα χρόνο πριν στους χώρους του Ιδρύματος.

Σε αυτό το πλαίσιο σημαντική θέση στις αφηγήσεις είχε η έννοια της φιλοξενίας. Το κοινό σημείο ταυτότητας των μελών της ομάδας φάνηκε να είναι η ελληνικότητα. Η τοπική οργανωτική επιτροπή μπορούσε να παρομοιαστεί με μια ελληνική οικογένεια που υποδέχεται ξένους στο σπίτι της. Οι μαρτυρίες για τον φιλόξενο χαρακτήρα του Έλληνα και την αξία της φιλοξενίας αναφέρονται ήδη από την αρχαϊκή εποχή και έχουν περάσει μέχρι τώρα με τη διδασκαλία κειμένων όπως τα έπη του Ομήρου, και ειδικότερα την Οδύσσεια. Τα μέλη της οργανωτικής επιτροπής φάνηκαν να έχουν τον ρόλο του οικοδεσπότη στη χώρα, κάνοντας ετοιμασίες για υποδοχή και φιλοξενία σημαντικών προσώπων, των ξένων, και καταβάλλοντας προσπάθεια να φιλοξενηθούν με τον καλύτερο τρόπο και να περάσουν καλά.

#### **4. 2. γ Περιορισμοί της έρευνας**

Στη συγκεκριμένη ερευνητική περίπτωση, μεθοδολογικά ελλείμματα αφορούσαν στον λειτουργικό ορισμό της έννοιας της αποτελεσματικότητας. Το ζητούμενο της έρευνας μας, αλλά και σε όλες σχεδόν τις έρευνες στις ομάδες επιτέλεσης έργου είναι η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας. Μετά το πέρας της έρευνας παραμένει θέμα κατά πόσο έχουμε καταφέρει να προσεγγίσουμε την έννοια της αποτελεσματικότητας. Το λογικό επιχείρημα- και το συχνότερο στις έρευνες- είναι ο εξουχιστικός ορισμός της έννοιας. Συνήθως ορίζονται μετρήσιμοι δείκτες για την προσέγγιση αποτελεσματικότητας, όπως για παράδειγμα στην παρούσα έρευνα μπορούσε να είναι το μέγεθος της συμμετοχής στο συνέδριο, τα επιστημονικά κείμενα που παρουσιάστηκαν, η απήχησή τους στην επιστημονική κοινότητα, η διασπορά σε επιστημονικά πεδία ειδίκευσης που είχαν οι συμμετέχοντες στο συνέδριο.

Ένας σημαντικός περιορισμός της έρευνας είναι και μία από τις βασικές καινοτομίες της, η προσπάθεια συνθετικής προσέγγισης. Το θεωρητικό υπόβαθρο που έχουμε χρησιμοποιήσει είναι αρκετά γενικό και αφηρημένο, αν συγκρίνει κανείς τη συγκριμένη έρευνα με άλλες δημοσιευμένες σε έγκυρα περιοδικά έρευνες του πεδίου της διαχείρισης των ομάδων. Η καινοτομία αυτή θέτει σε κίνδυνο την εγκυρότητα και

την αξιοπιστία της έρευνας, καθώς είναι δύσκολο να ενσωματωθεί σε ένα υπάρχον πλέγμα συναφών ερευνών.

Η μεθοδολογία επίσης που ακολουθήθηκε έδωσε βάση στην αφήγηση της εμπειρίας των συμμετεχόντων. Το ερώτημα παραμένει το πως μέσα στην αφήγηση της εμπειρίας μπορεί να μιλήσουμε για την αποτελεσματικότητα. Στη συγκεκριμένη έρευνα η αποτελεσματικότητα μετρήθηκε ως αίσθηση αυτό-αποτελεσματικότητας. Στο επίκεντρο της ανάλυσης είναι το άτομο και οι αντιλήψεις του. Ο λόγος του για την ομάδα έχει τον εαυτό στο κέντρο. Είτε πρόκειται για τα προσωπικά κίνητρα που τροφοδότησαν τη συμμετοχή στην ομάδα, για τον προσωπικό απολογισμό της ατομικής προσφοράς και τον τρόπο που βίωσαν συναισθηματικά τις σχέσεις στην ομάδα.

Τομείς συναφείς που δε διερευνήθηκαν ήταν η δομή ιεραρχίας, η θέση των ατόμων και ο ρόλος τους στην ομάδα. Μια διαφορετική ανάγνωση των δεδομένων ή ένας διαφορετικός θεωρητικός προσανατολισμός από την ερευνήτρια μπορεί να αναδείκνυε και τέτοιου είδους θέματα, τα οποία στην παρούσα έρευνα δε λήφθηκαν συστηματικά υπόψη.

Επίσης υπήρχαν ζητήματα προστασίας της ιδιωτικότητας των προσωπικών δεδομένων και του απορρήτου, λόγω της δυσκολίας να κρυπτογραφηθούν κατά κάποιο τρόπο τα δεδομένα, χωρίς να χαθεί το νόημα που περιείχαν. Ένα ακόμη θέμα παρεμβολής στην έρευνα ήταν η ταυτότητα της ερευνήτριας, η οποία ανήκε στο Πάντειο Πανεπιστήμιο, υπό την αιγίδα του οποίου ήταν το ερευνητικό κέντρο Ωμέγα, ένας από τους συμμετέχοντες φορείς στο συνέδριο.

#### **4. 2. δ Τομείς διερεύνησης**

Η ερευνητική αυτή εργασία συνεισφέρει στον τομέα της έρευνας των δυνητικών ομάδων επιτέλεσης έργου ψήγματα ποιοτικής ανάλυσης δεδομένων που αφορούν στην επικοινωνία των μελών της ομάδας και την προσαρμοστική τους δράση ώστε να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Ο τομέας της μελέτης των δυνητικών ομάδων στους οργανισμούς βρήκε από έρευνες που προσπαθούν να ποσοτικοποιήσουν και να κωδικοποιήσουν τα ευρήματα, ενώ παραγνωρίζουν παράγοντες πεδίου, αποφεύγουν εις βάθος ερμηνείες και ολιστικές θεωρήσεις για την επικοινωνία στις ομάδες. Η

εργασία αυτή φιλοδοξεί να ταχθεί στο πλευρό των ερευνών που προσπαθούν να ενσωματώσουν ευρύτερες θεωρήσεις στην έρευνα της διαχείρισης των ομάδων και ταυτόχρονα να αναδείξουν τη σπουδαιότητα ειδικών παραγόντων πλαισίου, δίνοντας λόγο στην ατομικότητα. Αναζητώντας το νόημα, τα πολλαπλά νοήματα των πράξεων, στο πλαίσιο της δράσης μπορούμε να συλλέξουμε πολύτιμα στοιχεία για να μας αποκαλυφθεί ένα κομμάτι της εικόνας που συνθέτει τη συνταγή της επιτυχημένης συλλογικής δράσης, την αποτελεσματικότητα και τη δημιουργικότητα.

Σε μια συνέχεια της παρούσας έρευνας τα θέματα που μπορούν να διερευνηθούν είναι τα εξής:

Καθώς είδαμε ότι ιδιαίτερη σημαντικότητα ως προς τη συνεργασία είχε η *δυάδα* συνεργασίας κι όχι η τριάδα ή κάποιο άλλο σχήμα, περαιτέρω έρευνες θα μπορούσαν να διερευνήσουν σε πραγματικές συνθήκες το αν οι αλληλεπιδράσεις είναι κατ' ουσίαν δυαδικές, παρ' όλη τη συνεργασία και την επικοινωνία ολόκληρης της ομάδας. Οι υπάρχουσες έρευνες δίνουν προσοχή κυρίως στο συνολικό έργο της ομάδας και την αποδοτικότητα, χωρίς να παρέχουν λεπτομερή στοιχεία για τις πραγματικές συνθήκες επικοινωνίας και διάδρασης.

Ως προς τα θέματα μεθοδολογίας η μελέτη της αποτελεσματικότητας του έργου της ομάδας μπορεί να προσεγγιστεί χρησιμοποιώντας πολλαπλή μεθοδολογία. Οι κοινωνικές επιστήμες οφείλουν να αναγνωρίσουν την ανάγκη να βρουν μια κοινή γλώσσα επικοινωνίας με άλλους ερευνητικούς τομείς, ώστε να γίνει μια σύνθεση ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων, που να μη δίνει έμφαση μόνο στην ανάλυση των ποσοτικοποιήσιμων στοιχείων, αλλά να ενσωματώνει και την ανάλυση σε βάθος. Να δώσουν μια χείρα βοήθειας ώστε να έρθουν στο φως της επικαιρότητας πιο παραδοσιακές ερευνητικές έννοιες που έχουν να κάνουν με αναλύσεις της δομής και της λειτουργίας των οργανισμών, έχοντας πάντα υπόψη ότι η εφαρμοσμένη έρευνα διψά για ποιοτικά και βαθιάς ανάλυσης δεδομένα.

Αναφορικά στο περιεχόμενο των συνεντεύξεων, το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων δεν είναι να αναλύσουν τον τρόπο δουλειάς τους με τον συστηματικό τρόπο που θα τους επιβάλλει ο ερευνητής. Να μιλήσουν για παράδειγμα για τον όγκο των ηλεκτρονικών μηνυμάτων και των τηλεφωνημάτων που έχουν κάνει και το πόσο αποτελεσματικά λειτούργησαν οι συναντήσεις. Οι συμμετέχοντες μιλάνε με

μεταφορές, κάνουν παρομοιώσεις, χρησιμοποιούν έννοιες φορτισμένες με κοινωνικοπολιτικά νοήματα. Μιλούν σαν συμμετέχοντες και φορείς της κοινωνίας. Μιλούν για την ελληνικότητα, για τη γραφειοκρατία. Τα ευρήματα αυτά δίνουν το έναυσμα για συζητήσεις που αφορούν στη δομή, τους ρόλους και την ιεραρχία, αλλά και τον αποτελεσματικότερο τρόπο λειτουργίας. Ειδικότερα, τα θέματα που ανακύπτουν ως προς τα παράπονα συνδέονται με κλασικά προβλήματα με τα οποία ασχολείται η κλασική κοινωνιολογία, όπως αυτό της γραφειοκρατίας. Στην έρευνα λοιπόν δεν μπορούμε να αγνοήσουμε ένα τέτοιο επίπεδο ανάλυσης και να επικεντρωθούμε μόνο στην «εν λευκώ» ανάλυση της συνεργασίας στο επίπεδο του δυνητικού. Υπάρχουν και ευρύτερο επίπεδο ζητήματα και προβληματισμοί, όπως ο τρόπος ο οποίος πραγματοποιούνται ομαδικά έργα στην Ελλάδα και η λειτουργία της ακαδημαϊκής κοινότητας.

Η έμφαση στις ιστορίες και τον τρόπο αφήγησης που παράγουν και συντηρούν οι οργανισμοί είναι ένα νέο πεδίο έρευνας. Και εντάσσεται στο ρεύμα το οποίο αναγνωρίζει την ανάγκη για εις βάθος διεπιστημονικότητα της έρευνας, δίνοντας βάση σε συγκεκριμένα δεδομένα και όχι μόνο σε θεωρητικές αναζητήσεις. Στην κατεύθυνση αυτή μια άλλη έννοια έχει αρχίσει να συγκεντρώνει το ενδιαφέρον. Αντί για αποτελεσματικότητα, έχουμε αρχίσει να μιλάμε για δημιουργικότητα στους οργανισμούς.

Η έρευνα για τη δημιουργικότητα στους οργανισμούς, μιλά για τη διάδραση και τη μετάδοση της καινοτομίας. Τα όρια στους οργανισμούς έχουν ήδη αρχίσει να γίνονται περισσότερο διαπερατά, καθώς έχουν καταλάβει ότι τα αυστηρά στεγανά όρια εμποδίζουν τη δημιουργικότητα, ενώ ένας κοινός χώρος είναι αναγκαίος για την άντληση νέων ιδεών. Ο οργανισμός, πρέπει να συγκεράσει την ανάγκη για έλεγχο με αυτή την ανάγκη για αυτονομία και ευελιξία των μελών δημιουργώντας το πλαίσιο για τη δημιουργικότητα ([Cohendet & Simon, 2007](#)) Όταν τα σύνορα του οργανισμού είναι ανοιχτά για επιρροή από άλλα συστήματα, ιδίως τα προσωπικά συστήματα υπαγωγής των μελών της ομάδας ο οργανισμός μπορεί να ιδωθεί σαν ένα σύνολο κοινοτήτων, στο οποίο τα άτομα είναι επιτρεπτό το να κάνουν πειράματα, ενισχύοντας τις ανταλλαγές ιδεών ανάμεσα σε κοινότητες και τον οργανισμό. Από την τριβή αυτή μπορούν να προκύψουν δημιουργικές ιδέες που θα συνεισφέρουν στην καινοτομία του οργανισμού (Brown & Duguid, όπως αναφέρονται από

[Cohendet & Simon, 2007, σ. 601-602](#)). Η σχέση της αποτελεσματικότητας με τη δημιουργικότητα και το πόσο μια έννοια τόσο πολυσύνθετη όπως η δημιουργικότητα μπορεί να μετρηθεί και να αναλυθεί, είναι ένα θέμα στο οποίο η ποιοτική ανάλυση των δεδομένων μπορεί να συμβάλλει τα μέγιστα ([DeFillippi et al, 2007](#)).

Η κατανόηση της φύσης των ομάδων, της ομαδικής δουλειάς και της απόδοσης για την προώθηση της αποτελεσματικότητας είναι ένα επίπονο έργο το οποίο έχουν αναλάβει πολλές επιστήμες τον τελευταίο αιώνα. Η έμφαση των ερευνών είναι στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Σε πολλά πλαίσια, η απόδοση της ομάδας και κατ' επέκταση η αποτελεσματικότητα, συνδέεται άμεσα με το πώς προσαρμόζεται η ομάδα στις διάφορες περιβαλλοντικές συνθήκες που προκύπτουν (contingencies). Σε πολλές έρευνες έχουν αγνοηθεί οι δυναμικές διαδικασίες της αλληλεπίδρασης και των διεργασιών και η ανάλυση έχει περιοριστεί στη χαρτογράφηση μιας γνωστικής διαδικασίας με είσοδο και έξοδο πληροφοριών. Είναι ανάγκη να διερευνηθεί περαιτέρω η κίνηση προσαρμογής της ομάδας που την κάνει αποτελεσματική, το οποίο θα προκύψει από την κατανόηση της φύσης της ομάδας μέσω εφαρμοσμένης έρευνας σε διάφορα πλαίσια και με διάφορες ομάδες ([Burke et al, 2006](#)). Η έρευνα αυτή τονίζει το πόσο ανάγκη είναι να προσεγγίσουμε την αποτελεσματικότητα όχι μόνο μέσα από ποσοτικοποιήσιμους δείκτες, αλλά να προσπαθήσουμε να εκμαιεύσουμε το νόημα μέσα από τις αφηγήσεις.

## 5. Βιβλιογραφία

- Αλεξιάς, Γ. και Βάγιας, Γ. (2008). Από την παραδοσιακή στη δυνητική οργάνωση. Θεωρητικά ζητήματα και προσεγγίσεις. Στο Κοσκινάς, Κ. Και Αρσένης, Σ. (επιμ.) *Δυνητικές κοινότητες και διαδίκτυο: κοινωνιο-ψυχολογικές προσεγγίσεις και τεχνικές εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Μακρή- Μπότσαρη, Ε. (2001). *Αυτοαντίληψη και αυτοεκτίμηση. Μοντέλα, ανάπτυξη, λειτουργικός ρόλος και αξιολόγηση*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Νονακα, Ι. και Τακεουτσι, Χ. (2001). Η επιχείρηση της γνώσης. Η διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση. Αθήνα: Καστανιώτη
- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*. Αθήνα: Κριτική
- Χρηστάκης, Ν. (1999). *Μουσικές ταυτότητες. Αφηγήσεις ζωής μουσικών και συγκροτημάτων της ελληνικής ανεξάρτητης σκηνής ροκ*. Αθήνα: Τυπωθήτω
- Alexander Hamilton Insitutte (2000). Οργάνωση και συντονισμός ομάδων: αποτελεσματική ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Αθήνα: Κριτήριο
- Adler, R. B. & Rodman, G. (2009). *Understanding human communication*. New York: Oxford university press
- Baan, A. & Maznevski, M. (2008). Training for virtual collaboration. Beyond technology competencies. Στο: Nemiro, J., Beyerlein, M, Bradley, L. & Beyerlein, S. (eds.) *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries*. San Francisco: Wiley
- Barnard, Ch. I. (1938/1968). The functions of the executive. Cambridge, Massachusetts : Boston
- Baskin, C., Barker, M and Woods, P.(2005). When group work leaves the classroom does group skills development also go out the window? *British Journal of Educational Technology*, 36, 1,19-31
- Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams. Implications for effective leadership. *Group and organization management*, 27, ,1, 14-49
- Beyerlein, S. (eds.) *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries*. San Francisco: Wiley
- Blaikie, N. (2000). *Designing social research. The logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press

- Bosch-Sijtsema, P. (2007). The impact of individual expectations and expectation conflicts on virtual teams. *Group and Organization Management*, 32, 3, 358-388)
- Bradley, L. (2008). The technology that supports virtual collaboration. Στο: Nemiro, J., Beyerlein, M, Bradley, L. & Beyerlein, S. (eds.) *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries*. San Francisco: Wiley
- Bruner, J. (2004). *Δημιουργώντας ιστορίες Νόμος, λογοτεχνία, ζωή*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Brower, A. (2006). Editorial. *Small group research*, 32, 215-216
- Burke, S. C., Stagl, K. C. , Salas, E. , Pierce, L., Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: a conceptual analysis and model. *Journal of applied psychology*, 91, 6, 1189-1207
- Cheney, G.(2007). Organizational communication comes out. *Management communication quarterly*, 21, 1, 80-91
- Cherry, C. (1989). What is communication? In Corner, J. & Hawthorn, J. (eds.) *Communication studies: an introductory reader*. London: Edward Arnold
- Child,J. & Shumate, M. (2007).The impact of communal knowledge repositories and people-based knowledge management on perceptions of team effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 21, 1, 29-54
- Cohendet, P. & Simon, L. (2007). Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm. *Journal of organizational behavior*, 28, 587-605
- Crowley, D. & Mitchell, D. (1994). Communication in a post-mass media world. Στο Crowley, D. & Mitchell, D (eds.). *Communication theory today*. Cambridge: Polity press
- Cummings, J. N. & Cross, R. (2003). Structural properties of work groups and their consequences for performance. *Social networks*, 25, 3, 197-210
- Daft, R. L. (2004). *Οργανωσιακή θεωρία και σχεδιασμός*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Denton, D. K. (2006). Using intranets to make virtual teams effective. *Team performance management*, 12, 7, 253-257
- DeFillippi, R. , Grabher, G. , Jones, C. (2007). Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of organizational behavior*, 28, 511-521
- Dimbleby, R. , Burton, G. (1985). *More than words. An introduction to communication*. London: Methuen

- Douglas, S.A. (1995). Conversation analysis and human-computer interaction design. Στο: Thomas, P. J. (ed.) *The social and interactional dimensions of human-computer interfaces*. Cambridge: Cambridge university press
- Edmonds, W. A., Tenenbaum, G., Kamata, A. Johnson, M. B. (2009). The role of collective efficacy in adventure racing teams. *Small Group Research*, 40, 2, 163-180
- Euske, N, A. & Roberts, K. H. (1987). Evolving perspectives in organization theory: communication implications. Στο Jablin, F. M. , Putnam. L. , Roberts, K. H. , Porter, L. W. (eds) *Handbook of organizational communication*. Newbury Park: Sage
- Ferrin, D. L. & Bligh M. C. (2008). It takes two to tango: an interdependence analysis of the spiraling of the perceived trustworthiness and cooperation in interpersonal and intergroup relations. *Organizational behavior and human decision processes*, 107, 161-178
- Fisher, K. (2008). Tools for effective virtual team start-ups. Στο: Nemiro, J., Beyerlein, M, Bradley, L. & Beyerlein, S. (eds.) *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries*. San Francisco: Wiley
- Fiske, J. (1982). *Introduction to communication studies*. London: Methuen
- Fligo, S.K., Hines, S., Hamilton, S. (2008). Using assessments to predict successful virtual collaboration performance. . Στο: Nemiro, J., Beyerlein, M, Bradley, L. & Beyerlein, S. (eds.) *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries*. San Francisco: Wiley
- Freedman, S. (2008). Combating confusion. Virtual teams that cross borders. Στο: Nemiro, J., Beyerlein, M, Bradley, L. & Beyerlein, S. (eds.) *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries*. San Francisco: Wiley
- Fulmer, W. E. (2000). *Shaping the adaptive organization. Landscapes, learning and leadership in volatile times*. New York: AMACOM
- Goldenberg, I. & Goldenberg, H. (2005). *Οικογενειακή θεραπεία: μια επισκόπηση*. Αθήνα: Έλλην
- Goodall, H. L.(Jr), Goodall, S. & Schiefelbein, J. (2006). *Business and professional communication in the global workplace*. Boston: Wadsworth
- Goodman, N. (1996). *Εισαγωγή στην κοινωνιολογία*. Αθήνα: Κορυφή
- Goodrich H., G. (2008). Design principles for successful virtual teams. Στο: Nemiro, J., Beyerlein, M, Bradley, L. & Beyerlein, S. (eds.) *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries*. San Francisco: Wiley
- Hertel, G. , Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: a review of the current empirical research. *Human resource management review*, 15, 69-95

- Hirst, G., Van Dick, R. , Van Knippenberg, D. (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of organizational behavior*, 30, 963-982
- Hunsaker, P. L & Hunsaker, J. S.(2008). Virtual teams: a leader's guide. *Team performance management*, 14, 1, 86-101
- Jägers, H.P.M., Jansen, W., Steenbakkens, G.C.A. (1998). Characteristics of virtual organizations. Primavera working paper, University of Amsterdam. Προσβάσιμο ηλεκτρονικά στο [primavera.fee.uva.nl/PDFdocs/98-02.pdf](http://primavera.fee.uva.nl/PDFdocs/98-02.pdf) στις 20 Αυγούστου 2009
- Janssens, M. & Steyaert, C. (2009). HRM and performance: a plea for reflexivity in HRM studies. *Journal of management studies*, 46, 1, 143- 155
- Katzer, J., Cook, H. K. ,, Grouch, W. W. (1998). *Evaluating information: a guide for users of social science research*. Boston: McGraw- Hill
- Kennedy, F. A., Loughry, M. L. , Klammer, T. P. , Beyerlein, M. M.(2009). Effects of Organizational Support on Potency in Work Teams. The Mediating Role of Team Processes. *Small Group Research*, 40, 1, 72-93
- Keyton, J.. (2008). Editorial note. *Small Group Research*, 39, 395-396
- Krone, K. J., Jablin, F. M. & Putnam, L. (1987). Communication theory and organizational communication: multiple perspectives. Στο Jablin, F. M. , Putnam, L. , Roberts, K. H., Porter, L. W. (eds) *Handbook of organizational communication*. Newbury Park: Sage
- Lee, D. (2006). Are we on track? How stories impact project management. We need more we and less me. How stories build teams and teamwork. Στο: Silverman, L. L. (ed.) *Wake me up when the data is over. How organizations use stories to drive results*. San Francisco: Jossey- Bass, Wiley
- Leinonen, P. και Järvelä, S. (2006). Facilitating interpersonal evaluation of knowledge in a context of distributed team collaboration. *British Journal of Educational Technology*, 37, 6, 897-916
- Maisonneuve, J. (2001). *Εισαγωγή στην ψυχοκοινωνιολογία*. Αθήνα: Τυπωθήτω
- Marshall, C. & Rossman, Cr. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage
- Markóczy, L. & Deeds, D. L. (2009). Theory building at the intersection: recipe for impact or road to nowhere? *Journal of management studies*, 46, 6, 1076- 1088
- Mason, J. (2003). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα
- Mattelart, A. , Mattelart, M. (1998). *Theories of communication: a short introduction*. London: Sage
- McKeon, N. (1982). *Case studies and projects in communication*. London: Routledge

- McKinney, E. H., Barker, J. R. , Davis, K, J. και Smith, D.( 2005). Action teams get off the ground: What United Flight 232 and Airline Flight Crews Can Tell Us About Team. *Communication.Management Communication Quarterly*, 19, 2, 198-237
- Monge. P. R. & Eisenberg, E. M. (1987). Emergent communication networks. Στο Jablin, F. M. , Putnam. L. , Roberts, K. H. , Porter, L. W. (eds) *Handbook of organizational communication*. Newbury Park: Sage
- Nemiro, J. E. (2004). *Creativity in virtual teams: key components for success*. San Francisco: John Wiley and Sons, Inc.
- Nemiro, J. , Bradley, L., Beyerlein, M., Beyerlein, S. (2008). The challenges of virtual teaming. Στο: Nemiro, J., Beyerlein, M, Bradley, L. & Beyerlein, S. (eds.) *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries*. San Francisco: Wiley
- Osborn, S. M. & Fisher, M. (2006) We need more we and less me. How stories build teams and teamwork. Στο: Silverman, L. L. (ed.) *Wake me up when the data is over. How organizations use stories to drive results*. San Francisco: Jossey- Bass, Wiley
- Ouwerker, J. W. , Ellmers, N. De Gilder, D. (1999). Group commitement and individual effort in experimental and organizational contexts. Στο Ellmers, N., Spears, R. , Doosje, B. (eds.) *Social identity*. Oxford: Blackwell
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of management studies*, 46, 1, 129-142
- Peterson, E., Thompson, L. (1997). Negotiation teamwork: the impact of information distribution and accountability on performance depends on the relationship among team members, *Organizational behavior and human decision processes*, 72, 3,363-383
- Pfina. M. I. D. , Martínez, A. M. R. & Martínez, L. G. (2007). Teams in organizations. A review on team effectiveness. *Team performance management*, 14, ,1 7-21
- Poole, M. S.& Hirokawa, R. Y. (1996). Introduction: Communication and group decision making. Στο Poole, M. S.& Hirokawa, R. Y(eds.) *Communication and group decision making*. London: Sage
- Pozzebon, M. (2004). The influence of a stucturationist view on strategic management research. *Journal of management studies*, 41, 2, 247-272
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. Στο Whetten. D. A. , Goffrey. P. C. (eds) *Identity in organizations. Building theory through conversations*. California: Sage
- Reichling, T., Veith, M. Wulf, V. (2007). Expert Recommender: Designing for a Network. *Organization Computer Supported Cooperative Work*, 16:431–465

- Saville-Troike, M. (1989). The analysis of communicative events. In Corner, J. & Hawthorn, J. (eds.) *Communication studies: an introductory reader*. London: Edward Arnold
- Sayer, A. (1992). *Method in social science*. London: Routledge
- Seo, M. & Ilies, R. (2009). The role of self efficacy, goal and affect in dynamic motivational self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*. 109, 2, 120-133
- Scott, C. R. (2007). Communication and social identity theory: existing and potential connections in organizational identification research. *Communication studies*, 58, 2, 123-138
- Sonnentag, S. & Volmer, J. (2009). Individual-level predictors of task related teamwork processes. The role of expertise and self-efficacy in team meetings. *Group and organization management*, 34, 1, 37-66
- Silverman, L. L. (2006) There are five sides to every story. Which are you missing? Στο: Silverman, L. L. (ed.) *Wake me up when the data is over. How organizations use stories to drive results*. San Francisco: Jossey- Bass, Wiley
- Stamps, J. & Lipnack, J. (2008). The virtual, networked organization: how one company became transparent. . Στο: Nemiro, J., Beyerlein, M, Bradley, L. & Beyerlein, S. (eds.) *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries*. San Francisco: Wiley
- Tajfel, H. (1990). Συνεργασία μεταξύ ανθρώπινων ομάδων. Στο: Παπαστάμου, Σ. (επιμ.). *Διομαδικές σχέσεις*. Αθήνα: Οδυσσέας
- Turner, J. C. (1999). Some current issues in research on social identity and self-categorization theories. Στο Ellmers, N., Spears, R. , Doosje, B. (eds.) *Social identity*. Oxford: Blackwell
- Tyler, J. (2006). What do you suggest we do? Finding answers and ideas in research. Στο: Silverman, L. L. (ed.) *Wake me up when the data is over. How organizations use stories to drive results*. San Francisco: Jossey- Bass, Wiley
- Walter, F. Και Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: a dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of organizational behavior*, 29, 239–261
- Weick, K. E. (1987). Theorizing about organizational communication. Στο Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H., Porter, L. W. (eds) *Handbook of organizational communication*. Newbury Park: Sage
- Zahra, S. A. & Newey, L. R. (2009). Maximizing the impact of organization science: Theory building at the intersection of disciplines and/or fields. *Journal of management studies*, 26, 6, 1059-1075