

Κοινωνική ψυχολογία: Πώς κάνουμε την ομάδα μας αποτελεσματική

Κεντρικό ζήτημα στην επικοινωνία και αλληλεπίδραση εντός οποιασδήποτε κοινωνικής ομάδας αποτελεί ο τρόπος που αντιλαμβανόμαστε το περιβάλλον, το οποίο είναι εξορισμού κοινωνικό. Αυτός είναι ο βασικός προβληματισμός των επιμέρους θεμάτων που αναπτύσσονται πιο κάτω.

Εμείς και το περιβάλλον μας

Η ανθρώπινη εμπειρία δεν είναι αντικειμενική. Δεν προσλαμβάνουμε τις πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον παθητικά. Αντίθετα, τις επιλέγουμε, τις προσλαμβάνουμε, τις επεξεργαζόμαστε, τις απομνημονεύουμε ο καθένας με το δικό του μοναδικό τρόπο και κυρίως τις ανακαλούμε και τις συνδυάζουμε το ίδιο μοναδικά και διαφορετικά ο καθένας. Με δυο λόγια γινόμαστε οι αρχιτέκτονες του ίδιου του περιβάλλοντός μας.

Αντιλαμβανόμαστε τα αντικείμενα του περιβάλλοντος τα οποία είναι εξορισμού κοινωνικά. Αντιλαμβανόμαστε ανθρώπους, ομάδες και γεγονότα. Η αντίληψη δηλαδή έχει κοινωνικές καταβολές. Η ίδια η δομή του κοινωνικού περιβάλλοντος επιδρά πάνω στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τους ίδιους και τους άλλους. Εντός μια πολιτισμικής ομάδας μοιραζόμαστε αυτές τις αντιλήψεις με άλλους (κοινές πεποιθήσεις και αντιλήψεις).

Διαδικασία συναγωγής συμπερασμάτων και οι παγίδες της

Τα στάδια διαδικασίας συναγωγής συμπερασμάτων είναι: Συλλογή πληροφοριών, επιλογή πληροφοριών, συνδυασμός πληροφοριών

Στις πιθανές παγίδες στη διαδικασία συναγωγής συμπερασμάτων περιλαμβάνονται: Προηγούμενες εμπειρίες και ανίχνευση πληροφοριών οι οποίες επηρεάζουν τη συλλογή πληροφοριών.

Το στάδιο της επιλογής πληροφοριών επηρεάζουν: η διάθεση και η μνήμη, οι προηγούμενες προσδοκίες και η σχετικότητα των πληροφοριών, η άγνοια προκατάληψης και επιλογής πληροφοριών, οι προσωπικοί στόχοι και τα κίνητρα στην επιλογή των πληροφοριών καθώς και ο υπερτονισμός της σημασίας του ιστορικού μεμονωμένης περίπτωσης.

Το στάδιο του συνδυασμού των πληροφοριών επηρεάζουν: ο λανθασμένος συνδυασμός των πληροφοριών, η χρήση λανθασμένων πληροφοριών, η χρήση των ελαχίστων πληροφοριών, η εύρεση του επιθυμητού.

Για την εξαγωγή των συμπερασμάτων και τη διατύπωση κρίσεων δεν βασιζόμαστε στα κοινωνικά δεδομένα πάντοτε. Στην περίπτωση της αυτόματης διεκπεραίωσης της συγκεκριμένης διαδικασίας ενεργοποιούνται ασυνείδητα και λειτουργούν οι διαδικασίες «από πάνω προς τα κάτω». Αυτή είναι η γνωστική επεξεργασία που καθορίζεται από τα σχήματα που έχει κανείς, από την προηγούμενη εμπειρία και τις γνώσεις. Όταν υπάρχει προσωπική εμπλοκή του ατόμου και επάρκεια χρονική μπορεί να ενεργοποιηθούν οι διαδικασίες «από κάτω προς τα πάνω», δηλαδή η γνωστική επεξεργασία που καθορίζεται από χαρακτηριστικά των ερεθισμάτων

Ένα μεγάλο μέρος των κοινωνικών-γνωστικών διεργασιών αφορούν αυτόματες διαδικασίες

Μπορούμε να επεξεργαστούμε ένα περιορισμένο μέγεθος πληροφοριών. Οι γνωστικές μας δυνατότητες είναι περιορισμένες (π.χ. τα αποτελέσματα του να μιλάμε στο κινητό ενώ οδηγούμε).

Για τον λόγο ότι δεν έχουμε την δυνατότητα να επεξεργαστούμε μεγάλο αριθμό πληροφοριών πρέπει να εξοικονομούμε ενέργεια από την διαδικασία επεξεργασίας πληροφοριών με την χρήση κατηγοριών (σχημάτων) και 'νοητικών παρακαμπτηρίων' (ευρετικών κανόνων heuristics).

Η χρήση σχημάτων και ευρετικών μεθόδων μπορεί να μας οδηγήσει σε λάθη στην κοινωνική αντίληψη (π.χ. το θεμελιώδες λάθος απόδοσης, να αποδίδουμε δηλαδή συμπεριφορές σε ατομικούς παράγοντες και όχι στην κατάσταση)

Κοινωνική αντίληψη

Η αντίληψη για τους άλλους ξεκινάει με κάποια εμφανή στοιχεία όπως για παράδειγμα είναι η εμφάνιση, η μη-λεκτική επικοινωνία, η γενικότερη συμπεριφορά του ατόμου. Σχεδόν άμεσα έχουμε ήδη κάποιες προσδοκίες από την συμπεριφορά των άλλων. Ποιες είναι οι διαδικασίες που συνδέουν αυτά τα δύο;

Η σκέψη αποτελεί συνειδητή διαδικασία, είναι η εσωτερική γλώσσα που συχνά προηγείται μιας μορφής συμπεριφοράς. Η νόηση, αποτελεί τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε τα διάφορα ερεθίσματα και εν προκειμένω τα κοινωνικά, π.χ. πρόσωπα και ρόλους. Είναι αυτόματα και δεν έχουμε συναίσθηση της ύπαρξής της. Αποτελεί κάτι σαν το λογισμικό του ηλεκτρονικού υπολογιστή, ένα φακό μέσω του οποίου αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο. Μέσω της σκέψης και της νόησης αντιλαμβανόμαστε, προσλαμβάνουμε, επεξεργαζόμαστε και οργανώνουμε τα εξωτερικά κοινωνικά ερεθίσματα μετατρέποντάς τα σε εσωτερική γνώση. Με τον τρόπο αυτό οικοδομούμε τη δική μας πραγματικότητα. Είναι προφανές, ότι οι προσωπικές εμπειρίες του κάθε ατόμου ευθύνονται για την οικοδόμηση του «εσωτερικού» κόσμου του καθενός. Η κοινωνική νόηση ευθύνεται για το πώς επεξεργαζόμαστε και αποθηκεύουμε τις πληροφορίες σχετικά με ανθρώπους και πώς αυτό επιδρά στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε και αλληλεπιδρούμε με τους ανθρώπους.

Η αντίληψη για τα πρόσωπα αποτελεί μια άμεση εφαρμογή αυτής της διαδικασίας. Αποδίδουμε κάποια γνωρίσματα σε πρόσωπα, όπως κοινωνικό, δημοφιλές, εγωκεντρικό, ευερέθιστο, δραστήριο κλπ. Ωστόσο, σε κάποια γνωρίσματα οι άνθρωποι για κάποιο λόγο αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία και κεντρικότητα όπως κρύος (άνθρωπος) ή ζεστός. Αυτά τα γνωρίσματα με κάποιο τρόπο συνδέονται και επηρεάζουν την κρίση και τις προσδοκίες μας για τα άτομα που κατέχουν ένα από αυτά τα γνωρίσματα.

Τα άτομα τείνουν να αναπτύσσουν τους δικούς τους ιδιοσυγκρασιακούς τρόπους να χαρακτηρίζουν τους ανθρώπους. Διαμορφώνουν δηλαδή δικές τους προσωπικές εννοιολογικές κατασκευές οι οποίες λειτουργούν προσαρμοστικά στην αλληλεπίδραση των ανθρώπων. Κάποιες από αυτές τις εννοιολογικές κατασκευές είναι γενικευμένες και συνήθως για παράδειγμα περιμένουμε ότι οι έξυπνοι μαθητές να είναι και φιλικοί και κοινωνικοί. Ή προσδοκούμε οι ελκυστικοί άνθρωποι να είναι και καλοί. Σε πολλές περιπτώσεις και μόνον με βάση ότι ένα άτομο ανήκει σε κάποια κατηγορία διαμορφώνουμε άποψη για το άτομο αυτό και έχουμε συγκεκριμένες προσδοκίες.

Εξαιτίας του ότι αυτά τα σχήματα αποτελούν το αποτέλεσμα της εμπειρίας μας στον κόσμο, συνήθως οι πιο πάνω εντυπώσεις και προσδοκίες επιβεβαιώνονται. Ωστόσο, υπάρχουν περιπτώσεις που δεν επιβεβαιώνονται καθιστώντας τις κρίσεις και τα συμπεράσματά ψευδή.

Σχήμα λοιπόν είναι κάποια γνωστική δομή που περιλαμβάνει γνωρίσματα αλλά και τις σχέσεις που τα διέπουν όσο αφορά, πρόσωπα μεμονωμένα οι σε ομάδες, πράγματα, ρόλους, γεγονότα, καταστάσεις αλλά και στον εαυτό – που όπως έχει ήδη αναφερθεί αποτελεί ίσως το πιο λεπτομερές και δαιδαλώδες σχήμα στον άνθρωπο. Για παράδειγμα ο καθένας διαθέτει κάποιο σχήμα που αφορά στην έννοια των διακοπών στη Χαβάη παρόλο που ποτέ δεν έχει κάνει διακοπές εκεί και ως εκ τούτου δεν είναι δυνατόν να γνωρίζει πώς είναι στην πραγματικότητα οι διακοπές εκεί.

Τα σχήματα βοηθούν τη μνήμη. Κατευθύνουν την προσοχή σε σχετικές πληροφορίες. Απομακρύνουν την προσοχή από άσχετες κατηγορίες. Βοηθούν στην κατανόηση νέων ερεθισμάτων, μέσω της κατηγοριοποίησης νέων εμπειριών, στην συναγωγή νέων χαρακτηριστικών, και στην καθοδήγηση της προσοχής και της αντίληψης. Κατηγοριοποιούμε νέες εμπειρίες στις υπάρχουσες, δίνοντας έμφαση στα κοινά στοιχεία της κάθε κατηγορίας, του κάθε σχήματος.

Μετά την κατηγοριοποίηση υποθέτουμε νέα χαρακτηριστικά, συνδέουμε αυτά που αντιλαμβανόμαστε με άλλα χαρακτηριστικά τα οποία τα έχουμε ήδη δομήσει σε συγγενή γνωστικά σχήματα. Τα σχήματα μας καθοδηγούν να ερμηνεύσουμε διάφορα φαινόμενα. Αυτές οι νοητικές δομές είναι εσωτερικές γνωστικές αναπαραστάσεις που επιτρέπουν στους ανθρώπους να φιλτράρουν άσχετες πληροφορίες από τον σωρό των δεδομένων γύρω τους και να κατασκευάζουν αναπαραστάσεις που νοηματοδοτούν τον κοινωνικό κόσμο.

Γίνεται φανερό ότι τα σχήματα βοηθούν έχουμε μια αίσθηση τάξης για τα πράγματα. Μας κατευθύνουν την προσοχή με αποτέλεσμα την επιλογή εκείνων των κοινωνικών στοιχείων κατά την αλληλεπίδραση τα οποία επιβεβαιώνουν τα ήδη διαμορφωμένα σχήματα. Η δε άντληση νέων στοιχείων από την κοινωνική πραγματικότητα συμβάλλει στον εμπλουτισμό των στοιχείων των σχημάτων καθιστώντας τα μεγαλύτερα και πολυπλοκότερα έως να γίνουν δύσχρηστα, οπότε και η διάσπασή τους – συνήθως ιεραρχική – σε υποσχήματα είναι επιβεβλημένη ώστε να μπορούν να λειτουργούν περαιτέρω. Γίνεται κατανοητό ότι η διαρκής αλληλεπίδραση μεταξύ σχημάτων και κοινωνικής πραγματικότητας – στην οποία αναπόσπαστο μέρος αποτελεί η ενασχόληση του ανθρώπου με άλλους ανθρώπους – είναι αδιαμφισβήτητη και πολύπλοκη, καθώς και τα διάφορα κοινωνικά ερεθίσματα, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους, φέρνουν στην επιφάνεια τα σχήματα που ανταποκρίνονται στα συγκεκριμένα κοινωνικά ερεθίσματα.

Εάν λάβουμε υπόψη μας ότι ο καθένας από όσους γνωρίζουμε διαθέτει ένα γνωστικό σχήμα για το πρόσωπό μας και το ρόλο μας π.χ. στην επαγγελματική μας ομάδα, έχει κάποιες προσδοκίες που συνοδεύουν το σχήμα αυτό τις οποίες ασυνείδητα εκπέμπει

και τις οποίες εμείς ασυνείδητα τείνουμε να επιβεβαιώσουμε (φαινόμενο αυτοεκπληρούμενης προφητείας).

Τα στερεότυπα είναι γνωστικά σχήματα που αφορούν ολόκληρες ομάδες ατόμων και διαμορφώνονται με βάση ελάχιστα χαρακτηριστικά, κάποτε είναι λανθασμένα, ενώ αλλάζουν δύσκολα. Εγείρονται κυρίως σε περιόδους κοινωνικών αναταραχών.

Παράγοντες αποτελεσματικότητας της ομάδας

- Η αποτελεσματικότητα της ομάδας ως προς την πραγματοποίηση ενός έργου εξαρτάται από:
- Το έργο
- Τη δομή της ομάδας και τις σχέσεις των μελών και
- **Τον ηγετικό ρόλο**

Στη συνέχεια θα γίνει μια σύντομη παρουσίαση του ρόλου του ηγέτη, όπως αυτός ορίζεται από την Κοινωνική Ψυχολογία, και πιο συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά του τα οποία σχετίζονται ή δεν σχετίζονται με την αποτελεσματικότητά ως προς την πραγματοποίηση των έργων που έχει αναλάβει η ομάδα της οποίας ηγείται.

Τι είναι ηγετικός ρόλος

Σύμφωνα με την Κοινωνική Ψυχολογία, η ηγεσία αποτελεί ένα φαινόμενο και μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής (όχι αρέσκειας προς το πρόσωπο ενός ηγέτη, ενδοτικότητας ή συμμόρφωσης των μελών προς κάποιο ηγέτη) όπου το άτομο θέτει κάποιους στόχους για την ομάδα της οποίας ηγείται και στη συνέχεια επιστρατεύει και κινητοποιεί τους άλλους δηλαδή τα μέλη της ομάδας του προς την επίτευξη του συλλογικού στόχου. Είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ αποτελεσματικών και καλών ηγετών. Δηλαδή: αποτελεσματικός χαρακτηρίζεται ένας ηγέτης όταν μπορεί να γίνει αντικειμενική αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των στόχων που έχει θέσει ο ηγέτης για την ομάδα. Αντίθετα, καλοί ηγέτες καλούνται εκείνοι για τους οποίους δεν μπορεί να ισχύσει το πιο πάνω. Μόνον η υποκειμενική αξιολόγηση χαρακτηριστικών που έχουν, των μέσων που χρησιμοποιούν και των στόχων που θέτουν οι ηγέτες μπορεί να καταλήξει στην κρίση για το εάν ένας ηγέτης είναι καλός ή όχι.

Υπάρχει ο προβληματισμός για το εάν τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας είναι εκείνα τα οποία καθορίζουν κατά πόσον αποτελεσματικός είναι ένας ηγέτης. Έχει επικρατήσει η θεωρία σπουδαίου προσώπου, η οποία αποτελεί την εφαρμογή της θεωρίας της

κοινωνικής νόησης καθώς και του θεμελιώδους σφάλματος απόδοσης. Δηλαδή υπάρχει η τάση να προσωποποιούνται τα διάφορα γεγονότα, επιτυχίες ή αποτυχίες. Υπάρχει η τάση δηλαδή να αποδίδεται στο πρόσωπο του ηγέτη τάδε ή η δείνα επιτυχία ή αποτυχία της ομάδας της οποίας ηγείται.

Αποτελεσματική ηγεσία

Σύμφωνα με την εμπειρική έρευνα στην Κοινωνική Ψυχολογία, η αποτελεσματική ηγεσία δεν αποτελεί εγγενές γνώρισμα προσωπικότητας που καθιστά έναν ηγέτη αποτελεσματικό. Συγκεκριμένα, η αποτελεσματική ηγεσία είναι αποτέλεσμα μιας πρώιμης απόκτησης χαρακτηριστικών προσωπικότητας τα οποία προδιαθέτουν για ηγεσία. Αντίθετα, χαρακτηριστικά όπως η διάπλαση, η υγεία, η ελκυστικότητα, η αυτοπεποίθηση, η ανάγκη για κυριαρχία και η νοημοσύνη έχουν χαμηλή συσχέτιση με αποτελεσματική ηγεσία.

Αυτό που στην πραγματικότητα συμβαίνει είναι ότι κατάσταση εντός της οποίας δρα η ομάδα και ο ηγέτης της και το ύφος ηγεσίας βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση. Συγκεκριμένα, παράγοντες που αφορούν στην κατάσταση καθαυτή καθώς και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του ηγέτη αλληλεπιδρούν. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ζήτημα σωστού συνδυασμού των δύο. Αυτό που ονομάζουμε ύφος ηγεσίας εκφράζεται μέσω της συμπεριφοράς. Μία βασική διάκριση έχει γίνει από τον Bales η οποία ορίζει ότι υπάρχει συμπεριφορά η οποία ορίζει την ύπαρξη ενός ηγέτη προσανατολισμένου στο έργο προς διεκπεραίωση και συμπεριφορά που υποδηλώνει την ύπαρξη ηγέτη ο οποίος είναι προσανατολισμένος στο συναισθηματικό κλίμα της ομάδας, δηλαδή στη διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ των μελών. Το δύο είδη ύφους της ηγετικής συμπεριφορά είναι περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικά ανάλογα τη δεδομένη κάθε φορά κατάσταση.

Ύφος ηγεσίας και επιπτώσεις

Γενικά, σύμφωνα με τα εμπειρικά δεδομένα, το αυταρχικό ύφος ηγεσίας προκαλεί λιγότερη συμπάθεια των μελών της ομάδας προς το πρόσωπο του ηγέτη, διαμορφώνει μια ατμόσφαιρα στην ομάδα που χαρακτηρίζεται επιθετική και προσανατολισμένη στον εαυτό, ενώ η παραγωγικότητα είναι υψηλή όταν ο ηγέτης είναι παρών και χαμηλή όταν αυτός απουσιάζει. Το δημοκρατικό ύφος στον ηγετικό ρόλο προκαλεί περισσότερη συμπάθεια, διαμορφώνει μια φιλική ατμόσφαιρα μέσα στην ομάδα, επικεντρωμένη στην ομάδα και προσανατολισμένη στο έργο, ενώ η παραγωγικότητα παραμένει σχετικά υψηλή και ανεπηρέαστη από την παρουσία ή την απουσία του ηγέτη. Τέλος, ο ηγέτης που χαρακτηρίζεται ως *laissez-faire* προκαλεί λιγότερη συμπάθεια από τα μέλη της ομάδας, η ατμόσφαιρα παραμένει φιλική, επικεντρωμένη στην ομάδα αλλά και στο

παιχνίδι περισσότερο, ενώ η παραγωγικότητα είναι χαμηλή αλλά σχετικά υψηλότερη όταν ο ηγέτης απουσιάζει.

Θεωρίες αποτελεσματικής ηγεσίας

Σύμφωνα με τις καλούμενες ως Θεωρίες Συγκυρίας, το ύφος ηγεσίας εξαρτάται από τις ιδιότητες της ηγετικής κατάστασης και δίνεται σημασία στο ρόλο της κατάστασης. Σύμφωνα με τη σημαντικότερη από τις θεωρίες αυτές η οποία διατυπώθηκε από τον Fiedler, το αποτελεσματικότερο ύφος του ηγέτη εξαρτάται από το επίπεδο ελέγχου της κατάστασης κατά τη διεκπεραίωση ενός έργου στην ομάδα. Ο έλεγχος αυτός είναι συνάρτηση των εξής παραγόντων : η ποιότητα σχέσεων ηγέτη-μέλους, η σαφήνεια δομής έργου και η εγγενής δύναμη του ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα, όταν οι σχέσεις ηγέτη-μέλους είναι καλές, η δομή του έργου σαφής και η δύναμη θέσης του ηγέτη υψηλή, τότε ο έλεγχος της κατάστασης είναι πολύ υψηλός. Στον αντίποδα αυτού του συνεχούς, όταν οι σχέσεις ηγέτη-μέλους είναι κακές, η δομή του έργου ασαφής και η δύναμη θέσης του ηγέτη χαμηλή, τότε ο έλεγχος της κατάστασης είναι πολύ χαμηλός. Προς το πρώτο άκρο αυτού του συνεχούς κατατάσσονται οι διαφορετικοί συνδυασμοί της δομής του έργου (σαφής και ασαφής) με την δύναμη θέσης του ηγέτη (ισχυρή και μη ισχυρή) ως προς τις καλές σχέσεις ηγέτη-μέλους, ενώ προς το δεύτερο άκρο βρίσκονται οι διαφορετικοί συνδυασμοί της δομής του έργου (σαφής και ασαφής) με την δύναμη θέσης του ηγέτη (ισχυρή και μη ισχυρή) ως προς τις κακές σχέσεις ηγέτη-μέλους. Στα δύο άκρα αυτού του συνεχούς το πιο αποτελεσματικό ύφος ηγεσίας είναι εκείνο που είναι προσανατολισμένο στο έργο, ενώ στις ενδιάμεσες διαβαθμίσεις πιο αποτελεσματικός με την ομάδα του είναι ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος στις συναισθηματικές σχέσεις των μελών της ομάδας.

Σύμφωνα με την κανονιστική θεωρία αποφάσεων, εντοπίζονται τρεις στρατηγικές λήψης απόφασης από τον ηγέτη. Η πρώτη κατηγορία είναι οι αυταρχικές στρατηγικές λήψης απόφασης οι οποίες είναι αποτελεσματικές όταν υπάρχει υψηλή αφοσίωση των μελών της ομάδας προς το πρόσωπο του ηγέτη. Η δεύτερη κατηγορία είναι οι συμβουλευτικές στρατηγικές κατά τις οποίες αναζητούνται συμβουλές για την διεκπεραίωση ενός έργου όταν η δομή του δεν είναι σαφής. Η τελευταία κατηγορία είναι οι αποφάσεις ομαδικής λήψης, οι οποίες λαμβάνονται από όλα τα μέλη της ομάδας δηλαδή και είναι αποτελεσματική όταν παρατηρείται χαμηλή αφοσίωση των μελών προς το πρόσωπο του ηγέτη.

Καθοριστικό ρόλο παίζει η ποιότητα της σχέσης μεταξύ μελών της ομάδας και του ηγέτη. Γενικά, η ηγεσία με αυταρχικό ύφος είναι γρήγορη και αποτελεσματική μόνον όταν υπάρχει αφοσίωση των μελών προς το πρόσωπο του ηγέτη της ομάδας. Ο ηγέτης θέτει στόχους, διαγράφει πορείες μέσω των οποίων η ομάδα μπορεί να επιτύχει τους στόχους αυτούς ενώ μεριμνά για την συνειδητή κινητοποίηση των μελών της ομάδας του. Ο ηγέτης μπορεί να επιδείξει είτε συμπεριφορά δόμησης, κατά την οποία ο ηγέτης δραστηριότητες για επίτευξη στόχων, είτε συμπεριφορά ενδιαφέροντος, κατά την οποία ο ηγέτης επιλαμβάνεται των προσωπικών και συναισθηματικών αναγκών των μελών της ομάδας. Η πρώτη είναι αποτελεσματική στην περίπτωση κατά την οποία οι στόχοι και ο τρόπος επίτευξής τους είναι ασαφείς, ενώ η δεύτερη είναι αποτελεσματική στην περίπτωση κατά την οποία το προς επίτευξη έργο είναι βαρετό.