



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**«Εφαρμοσμένη Οικονομική στη Διοίκηση Επιχειρήσεων &
Δημοσίων Οργανισμών»**

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

**Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΚΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΣΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ Α. ΝΤΑΗ

Επιβλέπουσα: Δρ. Μπέλλου Βικτώρια-Μαρία
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστήμιου Θεσσαλίας

ΒΟΛΟΣ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2020

*Στη μητέρα μου,
για την αμέριστη συμπαράσταση & βοήθεια*

*Στην οικογένειά μου,
για τη στήριξη & για όσα μου έχει προσφέρει*

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας της παρούσας διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια που είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη, καθώς επίσης και ότι έχω αναφέρει όλες τις πηγές από τις οποίες έγινε χρήση πληροφοριών και στοιχείων. Επίσης, βεβαιώνω πως η παρούσα εργασία εκπονήθηκε για τις απαιτήσεις του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτριά μου, κ. Μπέλλου Βικτώρια - Μαρία, οι συμβουλές της οποίας αποτέλεσαν πολύτιμο εργαλείο για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης και με καθοδήγησαν ώστε να φτάσω στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Επίσης, μεγάλο αρωγό στην προσπάθειά μου αποτέλεσαν η οικογένεια και οι φίλοι μου, καθώς και οι συνάδελφοί μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι οργανισμοί σήμερα απαιτούν όλο και περισσότερο από τους υπαλλήλους να αλληλεπιδρούν και να συντονίζονται με τους συναδέλφους τους, όπως αποδεικνύεται από τη συνεχώς αυξανόμενη δημιουργία ομάδων εργασίας στους εργασιακούς χώρους. Η χρήση ομάδων εργασίας γίνεται όλο και πιο σημαντική στις επιχειρήσεις, αφού συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων (Peeters, Van Tuijl, Rutte, & Reymen, 2016). Ο στόχος των περισσότερων ερευνών πάνω στις ομάδες εργασίας, είναι να αναπτυχθούν προτάσεις για το σχεδιασμό των ομάδων, ώστε να ενισχυθούν οι πιθανότητες να είναι αποτελεσματικές. Το τυπικό μοντέλο μελέτης είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των ομάδων εργασίας ή των εργασιακών συνόλων στις επιχειρήσεις με την πάροδο του χρόνου και ο συσχετισμός αυτής της απόδοσης με τις μετρούμενες πτυχές της σύνθεσης της ομάδας και των προσωπικών χαρακτηριστικών των ατόμων (Campion, Papper, & Medsker, 1996). Στην παρούσα εμπειρική έρευνα συμμετείχαν 150 άτομα και αρχικά αναλύονται τα βασικά χαρακτηριστικά που χρειάζονται οι ομάδες για να είναι αποτελεσματικές και στη συνέχεια διερευνώνται οι μεταβλητές επάρκειας της ομάδας, δυναμική της ομάδας, ταύτιση με την ομάδα, οι οποίες σχετίζονται με την επιρροή και την αποτελεσματικότητα των ατόμων στις ομάδες εργασίας, καθώς και η αυτο-αποτελεσματικότητα και η εμπιστοσύνη στη διοίκηση.

Λέξεις κλειδιά: αποτελεσματικότητα ομάδας, ομαδική διεργασία, επίλυση προβλημάτων, επάρκεια ομάδας, δυναμική της ομάδας, ταύτιση με τη ομάδα, αυτο-αποτελεσματικότητα, εμπιστοσύνη στη διοίκηση

ABSTRACT

Organizations, nowadays, increasingly demand interaction and coordination with colleagues from their employees, which is demonstrated by the constantly growing formation of working groups in workplaces. The importance of using working groups in businesses is rising, due to their positive contribution to efficient business operation (Peeters, Van Tuijl, Rutte, & Reymen, 2016). Research on working groups mainly aims to develop proposals on team design, so that team effectiveness prospects will improve. The typical research model is the evaluation of the efficiency of teams or working units in businesses in the course of time and the correlation between the efficiency and the measured aspects of team composition and personal traits of individuals (Campion, Papper, & Medsker, 1996). The present empirical research involved the participation of 150 people. Firstly, an analysis of the basic characteristics required by teams in order to be effective is conducted, followed by the investigation of the following variables; team member proficiency, team potency and team identification, which are associated with influence and efficiency of individuals in teams, as well as self efficacy and trust in management.

Keywords: team effectiveness, team process, problem solving, team member proficiency, team potency, team identification, self efficacy, trust in management

Πίνακας περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	14
1.1 Τι είναι οι ομάδες εργασίας.....	14
1.2 Τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής ομάδας.....	14
1.2.1 Η σύνθεση των ομάδων και προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων	14
1.2.2 Η σύνθεση των ομάδων και τα χαρακτηριστικά τους ώστε να είναι αποτελεσματικές.....	15
1.3. Κύριος σκοπός των ομάδων εργασίας η απόδοση	16
1.4 Τα θετικά αποτελέσματα μιας «επιτυχημένης ομάδας»	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ: ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ & ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	18
2.1 Ο ορισμός της αποτελεσματικότητας των ομάδων	18
2.1.1 Από τι εξαρτάται η αποτελεσματικότητα	18
2.2 Ο ορισμός της ομαδικής διεργασίας.....	19
2.2.1 Χαρακτηριστικά των μελών και η συμβολή τους στην ομαδική διεργασία.....	20
2.2.2 Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τις ομαδικές διεργασίες.....	21
2.3 Ο ορισμός της επίλυσης προβλημάτων	21
2.3.1 Δεξιότητες για την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων.....	22
2.3.2 Μέσα και τρόποι ενίσχυσης της επίλυσης προβλημάτων.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ..	24
3.1 Ο ορισμός της επάρκειας της ομάδας.....	24
3.2 Η συμβολή της βοηθητικής συμπεριφοράς στην επάρκεια μιας ομάδας.....	24
3.2.1 Πώς ενισχύεται η βοηθητική συμπεριφορά στις ομάδες	25
3.3 Η συμβολή της ομαδικής συνεργασίας στην επάρκεια της ομάδας	25
3.3.1 Τα οφέλη από την ομαδική συνεργασία.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	28
4.1 Ορισμός της δυναμικής των ομάδων.....	28
4.1.1 Βασικές διαφορές με τον ορισμό της αυτο-αποτελεσματικότητας.....	29
4.2 Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη δυναμική της ομάδας	29
4.2.2 Ο συμβολικός ρόλος της ηγεσίας και της διοίκησης στη δυναμική.....	31
4.3 Πώς συμβάλλει η δυναμικής της ομάδας στην αποτελεσματικότητα.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑΥΤΙΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ	34
5.1 Ορισμός της ταύτισης με την ομάδα.....	34
5.1.1 Η ομαδική ταυτότητα και η κοινωνική ταυτότητα.....	34
5.2 Χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ταύτιση των μελών με τις ομάδες.....	35
5.3 Η επίδραση της ταύτισης των μελών στην αποτελεσματικότητα των ομάδων.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ	41
7.1 Ποσοτική έρευνα και μέθοδος.....	41
7.2 Τα εργαλεία της έρευνας.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	43
8.1 Έλεγχος της αξιοπιστίας των μεταβλητών (Cronbach's Alpha).....	43
8.2 Συχνότητες δημογραφικών στοιχείων.....	44
8.3 Μέσοι όροι – Τυπικές αποκλίσεις.....	52
8.4 Συχνότητες μεταβλητών	53
8.5 Ανάλυση παλινδρομήσεων.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	64
9.1 Συμπεράσματα.....	64
9.2 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	72
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β. ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ (CRONBACH'S ALPHA).....	94
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ. ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ.....	102

Πίνακας εικόνων

Εικόνα 1. Κυκλικό διάγραμμα συχνοτήτων φύλου.....	44
Εικόνα 2. Διάγραμμα συχνοτήτων ηλικιακών ομάδων	45
Εικόνα 3. Κυκλικό διάγραμμα συχνοτήτων οικογενειακής κατάστασης.....	46
Εικόνα 4. Διάγραμμα συχνοτήτων ανώτερου επιπέδου εκπαίδευσης.....	47
Εικόνα 5. Διάγραμμα συχνοτήτων απαιτούμενου επιπέδου εκπαίδευσης.....	48
Εικόνα 6. Κυκλικό διάγραμμα συχνοτήτων τομέα απασχόλησης.....	49
Εικόνα 7. Διάγραμμα συχνοτήτων χρονικού διαστήματος απασχόλησης.....	50
Εικόνα 8. Κυκλικό διάγραμμα συχνοτήτων εποπτικού ρόλου	51
Εικόνα 9. Διάγραμμα συχνοτήτων ομαδικής διεργασίας.....	53
Εικόνα 10. Διάγραμμα συχνοτήτων επίλυσης προβλημάτων.....	54
Εικόνα 11. Διάγραμμα συχνοτήτων επάρκειας της ομάδας.....	54
Εικόνα 12. Διάγραμμα συχνοτήτων δυναμικής της ομάδας	55
Εικόνα 13. Διάγραμμα συχνοτήτων ταύτισης με την ομάδα	56
Εικόνα 14. Διάγραμμα συχνοτήτων αυτο-αποτελεσματικότητας	57
Εικόνα 15. Διάγραμμα συχνοτήτων εμπιστοσύνης στη διοίκηση.....	58

Πίνακας πινάκων

Πίνακας 1. Τιμές του Cronbach's Alpha.....	43
Πίνακας 2. Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις των μεταβλητών.....	52
Πίνακας 3. Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών.....	60
Πίνακας 4. Συσχετίσεις μεταξύ δημογραφικών στοιχείων και μεταβλητών.....	61
Πίνακας 5. Αποτελέσματα παλινδρομήσεων με εξαρτημένη μεταβλητή την ομαδική διεργασία.....	62
Πίνακας 6. Αποτελέσματα παλινδρομήσεων με εξαρτημένη μεταβλητή την επίλυση προβλημάτων	63
Πίνακας 7. Cronbach's Alpha για «Επάρκεια ομάδας»	94
Πίνακας 8. Cronbach's Alpha για «Επάρκεια ομάδα» – Σύνολο ερωτήσεων.....	94
Πίνακας 9. Cronbach's Alpha για «Ταύτιση με την ομάδα».....	94
Πίνακας 10. Cronbach's Alpha για «Ταύτιση με την ομάδα» – Σύνολο ερωτήσεων.....	95
Πίνακας 11. Cronbach's Alpha για «Εμπιστοσύνη στη διοίκηση»	96
Πίνακας 12. Cronbach's Alpha για «Εμπιστοσύνη στη διοίκηση» – Σύνολο ερωτήσεων.....	96
Πίνακας 13. Cronbach's Alpha για «Δυναμική της ομάδας».....	97
Πίνακας 14. Cronbach's Alpha για «Δυναμική της ομάδας» – Σύνολο ερωτήσεων	98
Πίνακας 15. Cronbach's Alpha για «Ταύτιση με την ομάδα».....	98
Πίνακας 16. Cronbach's Alpha για «Ταύτιση με την ομάδα» – Σύνολο ερωτήσεων.....	99
Πίνακας 17. Cronbach's Alpha για «Ομαδική διεργασία».....	99
Πίνακας 18. Cronbach's Alpha για «Ομαδική διεργασία» – Σύνολο ερωτήσεων.....	100
Πίνακας 19. Cronbach's Alpha για «Επίλυση προβλημάτων»	100
Πίνακας 20. Cronbach's Alpha για «Επίλυση προβλημάτων» – Σύνολο ερωτήσεων.....	101
Πίνακας 21. Συχνότητες φύλου.....	102
Πίνακας 22. Συχνότητες ηλικιακής ομάδας	102
Πίνακας 23. Συχνότητες οικογενειακής κατάστασης.....	103
Πίνακας 24. Συχνότητες ανώτερου επιπέδου εκπαίδευσης.....	103

Πίνακας 25. Συχνότητες απαιτούμενου επιπέδου εκπαίδευσης.....	104
Πίνακας 26. Συχνότητες τομέα απασχόλησης.....	104
Πίνακας 27. Συχνότητες χρονικού διαστήματος απασχόλησης.....	105
Πίνακας 28. Συχνότητες εποπτικού ρόλου	105
Πίνακας 29. Συχνότητες επάρκειας της ομάδας.....	105
Πίνακας 30. Συχνότητες αυτο-αποτελεσματικότητας.....	106
Πίνακας 31. Συχνότητες εμπιστοσύνης στη διοίκηση	106
Πίνακας 32. Συχνότητες ταύτισης με την ομάδα.....	107
Πίνακας 33. Συχνότητες ομαδικής διεργασίας.....	107
Πίνακας 34. Συχνότητες επίλυσης προβλημάτων	108
Πίνακας 35. Συχνότητες δυναμικής της ομάδας.....	108

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με τους οργανισμούς να στηρίζονται συνεχώς σε δομές που βασίζονται στην ομαδική εργασία, έχει υπάρξει τεράστια ανάπτυξη της ποικιλομορφίας των ομάδων εργασίας και συνεπώς πληθώρα μεταβλητών που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά τους. Τόσο στο δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα, η ομαδική εργασία αποτελεί τον πυρήνα για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Δεδομένης λοιπόν της ευρείας χρήσης των ομάδων εργασίας, το ζήτημα που απασχολεί επιχειρήσεις αλλά και ερευνητές είναι το πώς συμβάλει η ομαδική εργασία στην οργανωτική αποτελεσματικότητα και ποια ατομικά και εξωτερικά χαρακτηριστικά συνδυάζονται έτσι ώστε οι ομάδες να είναι αποτελεσματικές (Richter, Dawson, & West, 2011).

Ξεκινώντας από τη σύνθεση των ομάδων, στην παρούσα μελέτη θα εξεταστούν τα χαρακτηριστικά των ατόμων και πώς η ετερογένεια των μεμονωμένων χαρακτηριστικών συμβάλει στην αποτελεσματικότητα των ομάδων. Το σημαντικό ζήτημα για τις ομάδες είναι επομένως πώς οι ατομικές ικανότητες συνδυάζονται για να επιτευχθεί υψηλή απόδοση της ομάδας (Stewart, 2006) και πώς τα άτομα μπορούν να είναι σε θέση να εργάζονται αποτελεσματικά με τα υπόλοιπα μέλη για να είναι η ομάδα αποτελεσματική (Morgeson, Campion, & Reider, 2005). Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των ομάδων, βασικός παράγοντας είναι η αλληλεξάρτηση, η οποία καθορίζει το βαθμό στον οποίο τα άτομα πρέπει και μπορούν να βασίζονται μεταξύ τους για να ολοκληρωθεί το έργο τους (Barrick, Bradley, Kristof-Brown, & Colbert, 2007). Επίσης η βιωσιμότητα της ομάδας κρίνεται στην ικανότητα των ατόμων να προσαρμόζονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες (Aube & Rousseau, 2011). Για να δοθεί η ευκαιρία στα άτομα μιας εργασιακής ομάδας να είναι αποτελεσματικά, πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη υποστήριξη μεταξύ των μελών, θα πρέπει να υπάρχει σωστή κατανομή εργασίας, επαρκής κατάρτιση, βοήθεια με την επικοινωνία και το συντονισμό μεταξύ των μελών, ενώ συμβολικός είναι και ο ρόλος και της διευθυντικής υποστήριξης (Campion, Papper, & Medsker, 1996). Η υποστηρικτική ηγεσία ή διοίκηση είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα των ομάδων (Salas, Goodwin, & Burke, 2008). Η υποστηρικτική ηγεσία είναι σχεδόν συνώνυμη με την υποστήριξη από τη διοίκηση του οργανισμού και παρέχει ένα σημείο διασύνδεσης μεταξύ της ομάδας και του ευρύτερου οργανωτικού πλαισίου (Stewart, 2006).

Στην παρούσα μελέτη, η αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας θα προσεγγιστεί από την ομαδική διεργασία και τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Η ομαδική διεργασία, είναι μια αλληλουχία δραστηριοτήτων των μελών μιας ομάδας, οι οποίες μετατρέπουν τις εισροές σε αποτελέσματα (Mathieu & Schulze, 2006), ενώ η επίλυση προβλημάτων ορίζεται ως η διεργασία για τη μείωση του χάσματος μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής κατάστασης (Lin, Chen, Hsu, & Fu, 2015), η διερεύνηση δηλαδή τρόπων επίλυσης προβλημάτων και η προσέγγιση μηχανισμών για καλύτερη αντίληψη των δεδομένων καταστάσεων (Van den Bossche, Gijsselaers, Segers, & Kirschner, 2006).

Εν συνεχεία, θα αναλυθεί πώς η επάρκεια των μελών μιας ομάδας, η δυναμική μιας ομάδας και η ταύτιση των ατόμων με τις ομάδες συνδέονται με προσωπικά χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας. Η επάρκεια της ομάδας, περιγράφει συμπεριφορές που μπορούν να επισημοποιηθούν και να ενσωματωθούν σε μία ομάδα εργασίας και βάσει της βιβλιογραφίας προσεγγίζεται εκτενώς από την ομαδική συνεργασία και τη βοηθητική συμπεριφορά. Αυτές οι συμπεριφορές αντικατοπτρίζουν το βαθμό στον οποίο ένα άτομο πληροί τις

προσδοκίες και τις απαιτήσεις του ρόλου του ως μέλος μιας ομάδας (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Η δυναμική της ομάδας είναι η συλλογική πεποίθηση των μελών ότι η ομάδα στην οποία ανήκουν μπορεί να είναι αποτελεσματική. Η δυναμική αναφέρεται σε αντιλήψεις σχετικά με τις ευρείες ικανότητες της ομάδας που καλύπτουν καθήκοντα και καταστάσεις (Carmeli, Schaubroeck, & Tishler, 2011). Τέλος, η ταύτιση των ατόμων με την ομάδα αντικατοπτρίζει το βαθμό στον οποίο τα μεμονωμένα μέλη της ομάδας έχουν την αίσθηση του «ανήκειν» σε μια συγκεκριμένη εργασιακή ομάδα και όχι με κοινωνικές ομάδες γενικά (Han & Harms, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1.1 Τι είναι οι ομάδες εργασίας

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει αρχίσει να εμφανίζεται ένα συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ομαδική εργασία και προσεγγίζεται τόσο από ακαδημαϊκούς όσο και από άτομα στο χώρο των επιχειρήσεων (Eric & Slomp, 2006). Η αυξημένη πίεση που υπάρχει στους εργοδότες να εκτελούν τα καθήκοντά τους με όσο το δυνατόν λιγότερους υπαλλήλους, με μεγαλύτερη ταχύτητα και με καλύτερη απόδοση, έχει δημιουργήσει την ανάγκη τα άτομα που απασχολούνται σε διάφορου τύπου επιχειρήσεις να συνεργάζονται ολοένα και περισσότερο μεταξύ τους και οι επιχειρήσεις να επενδύουν συνεχώς στην ομαδική εργασία (Levi & Slem, 1995).

Η ομαδική εργασία διαφαίνεται ως η νέα τάση σε πολλούς οργανισμούς. Ομάδες εργασίας υφίστανται στην αεροπορία, στο στρατό, στο χώρο της υγείας και της φροντίδας, στους χρηματοπιστωτικούς τομείς, στους πυρηνικούς σταθμούς, σε μηχανικούς, κατασκευαστικούς και αμέτρητους άλλους τομείς. Το σκεπτικό πίσω από τη δομή της εργασίας σε ομάδες είναι ο συνδυασμός συμπληρωματικών δεξιοτήτων των γνώσεων των εργαζομένων, στάσεων και άλλων χαρακτηριστικών, τα οποία θα οδηγήσουν στη βέλτιστη απόδοση των οργανωτικών στόχων (Peeters, Van Tuijl, Rutte, & Reymen, 2016).

Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις όσον αφορά το τι είναι μια ομάδα εργασίας σε έναν οργανισμό, όπως αυτές που προέρχονται από το έργο του Hackman (1987) με βάση το έργο του Alderfer (1977), η θεωρία των Guzzo και Dickson (1996) και των Sundstrom, DeMeuse και Futrell (1990), οι οποίοι χρησιμοποίησαν παρόμοιους ορισμούς για να προσεγγίσουν τον ορισμό της ομαδικής εργασίας. Μια ομάδα λοιπόν, είναι μια συλλογή από άτομα, τα καθήκοντα των οποίων είναι αλληλοεξαρτώμενα, οι οποίοι μοιράζονται την ευθύνη για τα αποτελέσματα, προσδιορίζονται και αυτοπροσδιορίζονται ως ένας ακέραιος κοινωνικός οργανισμός και διαχειρίζονται τις μεταξύ τους σχέσεις βάσει των οργανωτικών ορίων (Cohen & Bailey, 1997). Οι ομάδες θεωρούνται δομημένα σύνολα ανθρώπων που επιδιώκουν συλλογικούς στόχους απόδοσης σε μεγαλύτερα οργανωτικά συστήματα και απαιτούνται συντονισμένες αλληλεπιδράσεις για την επιτυχή εκτέλεση των σχετικών εργασιών (Hirschfeld, Jordan, Feild, Giles, & Armenakis, 2005).

1.2 Τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής ομάδας

1.2.1 Η σύνθεση των ομάδων και προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων

Η σύνθεση των ομάδων αναφέρεται στη φύση και στα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας και αυτό είναι μία από τις πιο συχνά μελετημένες μεταβλητές κατά το σχεδιασμό των ομάδων εργασίας (Guzzo & Dickson, 1996). Παρόλο που στις περισσότερες επιχειρήσεις, σχηματίζονται ομάδες εργασίας και μέσω αυτών ολοκληρώνονται τα εργασιακά πλάνα, η επιλογή

των ατόμων γίνεται σε ατομικό επίπεδο και όχι ομαδικά. Οι επιχειρήσεις, δηλαδή, δεν προσλαμβάνουν ομάδες αλλά άτομα τα οποία είτε στήνουν από την αρχή μια ομάδα είτε τοποθετούνται σε ήδη υπάρχουσες ομάδες εργασίας (Morgeson, Campion, & Reider, 2005). Μερικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν τα άτομα μιας εργασιακής ομάδας είναι τα εξής:

- Να προσφέρονται να βοηθήσουν άλλα μέλη της ομάδας να ολοκληρώσουν το έργο τους
- Εθελοντικά να προσφέρουν περισσότερα από ό,τι απαιτεί η δουλειά τους για να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους
- Να συζητάνε με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας πριν από τη λήψη κάποιων αποφάσεων που ενδεχομένως μπορεί να τους επηρεάσει
- Να κάνουν πράγματα εκτός αρμοδιοτήτων τους για να βοηθήσουν τα μέλη της ομάδας όταν αντιμετωπίζουν ένα εργασιακό πρόβλημα
- Να προσπαθούν να κάνουν τα νεότερα μέλη να αισθάνονται ευπρόσδεκτα στην ομάδα
- Να ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας να δοκιμάσουν νέους και πιο αποτελεσματικούς τρόπους να κάνουν τις δουλειές τους
- Να ενθαρρύνουν τα διστακτικά μέλη της ομάδας να εκφράσουν τις απόψεις τους όταν διστάζουν να πάρουν θέση σε διάφορα ζητήματα που μπορεί να προκύψουν (Morgeson, Campion, & Reider, 2005).

1.2.2 Η σύνθεση των ομάδων και τα χαρακτηριστικά τους ώστε να είναι αποτελεσματικές

Ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα της σύστασης μιας ομαδικής εργασίας είναι ότι τα άτομα πρέπει να είναι σε θέση να εργάζονται αποτελεσματικά με τους άλλους. Όταν τα άτομα εργάζονται σε ομάδες, ένας αριθμός των διαπροσωπικών δεξιοτήτων αυξάνεται σημαντικά. Συγκεκριμένα, το κάθε άτομο ξεχωριστά πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνεί με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, να ακούει τις απόψεις τους, να ασκεί επιρροή σε αυτά, να έχει ισχύ και κύρος η γνώμη του και ούτω καθεξής (Morgeson, Campion, & Reider, 2005). Η συνεργασία μεταξύ των μελών παρέχει ευκαιρίες δημιουργίας αξίας για την ομάδα. Πολλές μεγάλες εταιρείες πειραματίζονται με ομάδες, επιδιώκοντας να επωφεληθούν από την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των μελών των ομάδων, έχοντας ως στόχο να μετατρέψουν αυτή τη συνεργασία σε βελτιωμένες αποδόσεις (Lin, He, Baruch, & Ashforth, 2016).

Ακόμη ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα που παρατηρείται στις εργασιακές ομάδες και είναι σημαντικό, είναι η αλληλεξάρτηση. Η αλληλεξάρτηση καθορίζει το βαθμό στον οποίο τα άτομα πρέπει και μπορούν να βασίζονται μεταξύ τους για να ολοκληρωθεί το έργο τους και να εκπληρωθούν οι ανάγκες τους. Μια ομάδα με υψηλή αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών της, αναφέρεται συχνά ως μια "Πραγματική Ομάδα" (Barrick, Bradley, Kristof-Brown, & Colbert, 2007). Συνεπώς, επειδή σε μία ομαδική εργασία τα άτομα αλληλοεξαρτώνται, αυξάνονται οι πιθανότητες να προκληθούν συγκρούσεις μεταξύ τους, κυρίως σε ό,τι έχει να κάνει με την κατανομή του φόρτου εργασίας. Επομένως απαιτείται συντονισμός της εργασίας, κάτι που επηρεάζεται θετικά όταν τα μέλη της ομάδας διαθέτουν κοινωνικές δεξιότητες, καθώς επιτρέπουν στα άτομα να υιοθετήσουν τους κοινωνικούς ρόλους που απαιτούνται για τη διαχείριση συγκρούσεων και να συντονίζουν το έργο τους (Morgeson, Campion, & Reider, 2005).

Όσο περισσότερο χρειάζεται τα μέλη των ομάδων να συντονίζουν τη διαδικασία με την οποία πρέπει να δουλεύουν για την επίτευξη των κοινών τους στόχων, τόσο περισσότερο επηρεάζεται η απόδοσή τους όταν υπάρχει επικοινωνία και συνοχή στην ομάδα. Όταν υπάρχει υψηλός βαθμός αλληλεξάρτησης, υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη επικοινωνίας για την επίτευξη υψηλών αποδόσεων. Τα μέλη μιας άκρως συνεκτικής ομάδας τείνουν να παρακινούνται περισσότερο για την επίτευξη των κοινών στόχων και αυτό είναι κάτι που χαρακτηρίζει τις αλληλεξαρτώμενες ομάδες, λόγω της δέσμευσης που έχουν τα μέλη μεταξύ τους (Barrick, Bradley, Kristof-Brown, & Colbert, 2007).

Επίσης, η βιωσιμότητα της ομάδας κρίνεται στην ικανότητα της ομάδας να προσαρμοστεί σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, όπως αλλαγές και δυσκολίες που μπορεί να συναντήσουν στη συλλογική εργασία. Όταν οι ομάδες χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο βιωσιμότητας, σημαίνει ότι τα μέλη της ομάδας έχουν την ικανότητα να συνεχίσουν να μπορούν να συνεργάζονται με την πάροδο του χρόνου. Αυτό συνιστά ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας των μελών για την εκπλήρωση των συλλογικών καθηκόντων (Aube & Rousseau, 2011).

Μια ομάδα, εκτός όλων των άλλων αναπτύσσει σχέσεις με άλλες ομάδες της επιχείρησης, τους πελάτες και τους βασικούς ενδιαφερόμενους. Τα μέλη πρέπει να αισθάνονται ελεύθερα να εκφράζουν τις απόψεις τους για βασικά θέματα, να ακούν τη γνώμη των άλλων και όλοι τους να είναι πρόθυμοι να προσφέρουν δημιουργικές σκέψεις. Επομένως, σε κάθε ομάδα τα μέλη πρέπει να αισθάνονται σημαντικά, να πιστεύουν ότι η γνώμη τους είναι σημαντική και ότι έχουν την προσοχή που τους αξίζει (Athanasaw, 2003).

Επίσης, οι ομάδες πρέπει να έχουν μια υψηλή αίσθηση δύναμης ή πεποίθησης ότι μπορούν να είναι αποτελεσματικές, ενώ παράλληλα θα πρέπει να υπάρχει κοινωνική υποστήριξη μεταξύ των μελών, καθώς και κατανομή εργασίας για να αποφευχθεί η ραθυμία και η φυγοπονία στην εργασία. Ουσιαστικά για να είναι αποτελεσματικές, οι ομάδες χρειάζονται επαρκή κατάρτιση, διευθυντική υποστήριξη και βοήθεια με την επικοινωνία και το συντονισμό μεταξύ των μελών (Campion, Papper, & Medsker, 1996). Τέλος, η εμπιστοσύνη στις ομάδες εργασίας συνδέεται στενά με τη στάση των μελών της ομάδας απέναντι στον οργανισμό καθώς έχει θετική επίδραση στην αντιληπτή απόδοση των εργασιών και στην ικανοποίηση των μελών της ομάδας (Costa, 2003).

1.3 Κύριος σκοπός των ομάδων εργασίας η απόδοση

Η απόδοση της ομάδας ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα αποτελέσματα της ομάδας ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του οργανισμού, ιδίως όσον αφορά την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας. Με άλλα λόγια αντικατοπτρίζει το πόσο καλά τα μέλη της ομάδας εκπλήρωσαν τα καθήκοντά τους. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι ομάδες εργασίας δημιουργούνται μέσα σε οργανωτικά πλαίσια για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, η απόδοση των ομάδων χρησιμοποιείται πιο συχνά στις έρευνες και σε οργανισμούς για να κριθεί η αποτελεσματικότητά τους (Aube & Rousseau, 2011).

Επίσης, η απόδοση της ομάδας θεωρείται μια πολυσύνθετη διαδικασία που προκύπτει καθώς τα μέλη της ομάδας ασχολούνται τόσο με τη διαχείριση των ατομικών τους εργασιών όσο και με τις διαδικασίες της ομαδικής εργασίας. Εννοιολογικά, η ομαδική εργασία είναι ενσωματωμένη στην απόδοση της ομάδας και είναι ένα σύνολο αλληλένδετων γνωστικών προσεγγίσεων, στάσεων και συμπεριφορών που συμβάλλουν στις δυναμικές διεργασίες της απόδοσης (Salas, Cooke, & Rosen, 2008).

Η θεωρία του Kozlowski και των συνεργατών του για την απόδοση, περιγράφει εισροές, διαδικασίες και αποτελέσματα τα οποία αναπτύσσονται με τον καιρό, όσο οι ομάδες αλληλεπιδρούν σε διάφορα περιβάλλοντα. Οι γνώσεις, οι στάσεις και οι συμπεριφορές είναι όλα εισροές και διαδικασίες σε μια αναπτυξιακή διαδικασία που επηρεάζει την απόδοση της ομάδας (Pgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005).

Τα εργασιακά σύνολα και οι ομάδες εργασίας πολλές φορές μπορεί να μην καταφέρνουν να συντονίζουν τις διαδικασίες της εργασίας τους με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνουν τη μέγιστη απόδοση, κυρίως λόγω της απώλειας της διαδικασίας. Οι απώλειες διαδικασιών μπορούν να αποδοθούν στην αποτυχία των μελών της ομάδας να αναπτύξουν τα καλύτερα μέσα συνδυασμού των ατομικών δυνατοτήτων τους σε μια συντονισμένη κατεύθυνση ή στην απροθυμία και ανικανότητα των μελών να ασκούν επαρκή επίπεδα ατομικής προσπάθειας. Επομένως, οι δραστηριότητες της αποτελεσματικής ηγεσίας στις ομάδες πρέπει να επικεντρωθούν στην κατεύθυνση για συλλογική δράση και στην παροχή βοήθειας στις ομάδες οι οποίες έχουν απώλεια διεργασιών (Salas, Goodwin, & Burke, 2008).

1.4 Τα θετικά αποτελέσματα μιας «επιτυχημένης ομάδας»

Σύμφωνα με το Bandura, μια επιτυχημένη εργασιακή εμπειρία έχει αντίκτυπο και αυτός είναι η αποτελεσματικότητα των ατόμων. Οι May και Schwoerer εξελίσσοντας την προαναφερθείσα παρατήρηση, εφάρμοσαν αυτή την έννοια στο μοντέλο τους για την ενίσχυση της αποδοτικότητας στις ομάδες εργασίας και την αποτελεσματικότητα. Μια πτυχή του μοντέλου τους δείχνει ότι τα άτομα μέσω της εργασιακής τους εμπειρίας οικοδομούν δεξιότητες και μαθαίνουν να αντιμετωπίζουν καταστάσεις που ποικίλλουν. Όταν αυτές οι δεξιότητες συγκεντρώνονται σε μια ομαδική κατάσταση, ανάλογα με το επίπεδο δεξιοτήτων των άλλων ατόμων, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως δείκτες για το επίπεδο της αποτελεσματικότητας μιας ομάδας εργασίας (Athanasaw, 2003).

Η εργασία σε μια ομάδα με υψηλές επιδόσεις ή διαφορετικά μια “επιτυχημένη ομάδα” μπορεί να είναι μια ευχάριστη και ενδυναμωτική εμπειρία. Αυτό συμβαίνει όταν σε μια ομάδα εργασίας τα μέλη δουλεύουν καλά και αποτελεσματικά μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλές επιδόσεις και την αίσθηση ότι η ομάδα μπορεί να ξεπεράσει τα εμπόδια και να επιτύχει τους στόχους της (MIT Human Resources).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ: ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ & ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

2.1 Ο ορισμός της αποτελεσματικότητας των ομάδων

Ο σχηματισμός ομάδων εργασίας αποτελεί στρατηγική των επιχειρήσεων πλέον όταν καλούνται να αντιμετωπίσουν πολύπλοκες και δύσκολες καταστάσεις. Οι ομάδες σχηματίζονται ή χρησιμοποιούνται όταν πρόκειται για σφάλματα τα οποία μπορεί να έχουν σοβαρές συνέπειες, όταν η πολυπλοκότητα των εργασιών υπερβαίνει την ικανότητα ενός ατόμου, όταν το εργασιακό περιβάλλον είναι ασαφές, διφορούμενο και αγχωτικό, όταν χρειάζονται πολλές και γρήγορες αποφάσεις και ούτω καθεξής. Επομένως, η αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων και η απόδοσή τους στον εργασιακό χώρο αποτελεί αντικείμενο μελέτης και κύριο στόχο των επιχειρήσεων (Salas, Cooke, & Rosen, 2008).

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των διαδικασιών που ακολουθεί μια ομάδα σε σχέση με κάποιο σύνολο κριτηρίων. Η απόδοση ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων για την ολοκλήρωση μιας εργασίας ενώ η αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων αυτών (Salas, Cooke, & Rosen, 2008). Η απόδοση και η αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας μπορούν να περιγραφούν σαν μια διαδικασία με εισροές, επεξεργασία και αποτελέσματα. Στις εισροές συμπεριλαμβάνονται ατομικά και ομαδικά χαρακτηριστικά, δυνατότητες των ατόμων και άλλες παρόμοιες δεξιότητες. Στην εσωτερική επεξεργασία συμπεριλαμβάνεται η επικοινωνία, ο συντονισμός, η συνεργασία και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων ενώ τα αποτελέσματα ή οι αποδόσεις αποτελούνται από τα παραγόμενα αγαθά ή υπηρεσίες της ομάδας (Salas, και συν., 2008).

Οι Piña, Martinez A., και Martinez L., (2008) προτείνουν ότι η αποτελεσματικότητα είναι μια πολυδιάστατη έννοια με τρεις διαστάσεις: την απόδοση της ομάδας, τη στάση των μελών και τα αποτελέσματα των συμπεριφορών των ατόμων. Ορισμένες απαιτήσεις ως προς τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές των ατόμων της ομάδας έχουν συνδεθεί με την αποτελεσματική απόδοση της ομάδας και τη λήψη αποφάσεων. Πολλές από αυτές τις "ικανότητες της ομάδας" φαίνεται να σχετίζονται με προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου και συνεπώς η διάθεση για αφοσίωση του κάθε μέλους της ομάδας παίζει σπουδαίο ρόλο κατά τη δημιουργία μιας δυναμικής και αποτελεσματικής ομάδας εργασίας (Smith-Jentsch, Salas, & Baker, 1996).

2.1.1 Από τι εξαρτάται η αποτελεσματικότητα

Η υποστηρικτική ηγεσία ή διοίκηση είναι απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Η συμβολή της ηγεσίας στην αποτελεσματική απόδοση της ομάδας στηρίζεται στο βαθμό στον οποίο οι ηγέτες των ομάδων βοηθούν τα μέλη να επιτύχουν ένα συλλογικό αποτέλεσμα, όπου η συλλογική προσπάθεια επιτυγχάνεται από το άθροισμα των ατομικών ικανοτήτων ή προσπαθειών. Οι αποφάσεις που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση των μελών ενός οργανισμού είναι καλύτερες από εκείνες που θα μπορούσαν να έχουν παρθεί μεμονωμένα από το πιο ικανό μέλος του οργανισμού αυτού (Salas, Goodwin, & Burke, 2008).

Ο Bass (1980) σημείωσε ότι η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα κάθε μεμονωμένου μέλους: "Μια ομάδα θα είναι πιο αποτελεσματική εάν τα μεμονωμένα μέλη της είναι ικανά, επιδέξια και με επαρκείς γνώσεις για το τι πρέπει να γίνει". Ωστόσο, επισήμανε ότι η σχέση μεταξύ επιπέδου δεξιοτήτων των μελών και της απόδοσης της ομάδας τροποποιείται από αλληλεπιδραστικές διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στην ομάδα. Η αποτελεσματικότητα της ομάδας, δηλαδή, εξαρτάται όχι μόνο από την ατομική απόδοση αλλά από το πόσο καλά τα μέλη αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Stout, Salas, & Carson, 1994).

Η πνευματικότητα στο χώρο εργασίας είναι ένα στοιχείο της επιχειρησιακής κουλτούρας και έχει σημαντική επίδραση στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Με αυτή την έννοια, η εμπιστοσύνη, η δημιουργικότητα και ο σεβασμός θεωρούνται σημαντικές δεξιότητες που παρουσιάζονται σε εκείνες τις επιχειρήσεις στις οποίες ενθαρρύνεται η πνευματικότητα (Daniel, 2010). Οι συγκρούσεις και η αντίσταση μεταξύ των εργαζομένων είναι κάτι που παρατηρείται συχνά στους εργασιακούς χώρους. Τέτοια παραδείγματα είναι η παράβαση των κανόνων από τους εργαζομένους, αυξημένες ανησυχίες σχετικά με το φόρτο της εργασίας, αβεβαιότητα σχετικά με στήριξη της διοίκησης ως προς τα μέλη, ασαφείς ορισμοί ρόλων και αρμοδιοτήτων και έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης σε κάποια μέλη από την υπόλοιπη ομάδα. Όλες αυτές οι ανησυχίες των εργαζομένων αντανακλούν σε θέματα εμπιστοσύνης και σε μικρή ανεκτικότητα σε ό,τι έχει να κάνει με τις αλλαγές μέσα στον εργασιακό χώρο (π.χ. αλλαγή ρόλου ενός μέλους της ομάδας), γεγονός που δυσκολεύει μια ομάδα να είναι αποτελεσματική (Kirkman, Jones, & Shap, 2000). Ένας αριθμός ερευνητών που έχουν μελετήσει κάποια λάθη κατά τη σύσταση μιας ομάδας εργασίας, υποστηρίζουν ότι η αφοσίωση των μελών της ομάδας είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων από την ομάδα (Smith-Jentsch, Salas, & Baker, 1996).

Σύμφωνα με τα παραπάνω και με βάση τη βιβλιογραφία, στην παρούσα έρευνα θα εξεταστούν οι ομαδικές διεργασίες και οι δυνατότητες που έχουν οι ομάδες για την επίλυση των προβλημάτων, ως επιμέρους διαστάσεις της αποτελεσματικότητας, ο ρόλος των οποίων είναι καθοριστικός για την αποτελεσματική λειτουργία.

2.2 Ο ορισμός της ομαδικής διεργασίας

Η ομαδική διεργασία, είναι οι μια αλληλουχία δραστηριοτήτων των μελών μιας ομάδας, οι οποίες μετατρέπουν τις εισροές σε αποτελέσματα (Mathieu & Schulze, 2006). Επιπροσθέτως, περιλαμβάνει τους τύπους αλληλεπίδρασης που υπάρχουν μεταξύ των μελών της ομάδας κατά τη διάρκεια της εργασίας που θέλουν να ολοκληρώσουν και το συνδυασμό των προσπαθειών του κάθε ατόμου ξεχωριστά, για τα συλλογικά αποτελέσματα (Mohammed & Angell, 2004).

Το μοντέλο του Marks και των συνεργατών του (2001), εξηγεί την ομαδική διεργασία με τρεις επιμέρους διαστάσεις: (1) διεργασίες μετάβασης, οι οποίες επικεντρώνονται στην ερμηνεία της ανατροφοδότησης και των πληροφοριών, στον καθορισμό των στόχων και στον προγραμματισμό μελλοντικών ενεργειών, (2) διεργασίες δράσεων, οι οποίες επικεντρώνονται στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών για τα συλλογικά αποτελέσματα και (3) διαπροσωπικές διεργασίες, που αφορούν τις κοινωνικές και ψυχολογικές πτυχές της ομαδικής εργασίας, οι οποίες διεργασίες είναι πιθανό να είναι οι πιο σημαντικές για τη διαχείριση και τη λήψη αποφάσεων στις ομάδες. Με το μοντέλο αυτό εστίασαν στο γεγονός ότι στην ομαδική διεργασία, διαφορετικές

διεργασίες συμβαίνουν σε διαφορετικούς χρόνους, με ορισμένες εξ' αυτών να ρυθμίζουν το στάδιο για δράση και άλλες την απόκριση των απαιτήσεων των συλλογικών καθηκόντων (Mathieu & Schulze, 2006).

Η μελέτη των επιμέρους διαστάσεων της ομαδικής διεργασίας, έχει αποτελέσει αντικείμενο ερευνών επειδή ουσιαστικά μαρτυρούν τη λειτουργία της ομάδας. Εκτός από το συμβολικό ρόλο της ομαδικής διεργασίας στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων, η μελέτη των επιμέρους διαστάσεων των ομαδικών διεργασιών κινούν το ενδιαφέρον, επειδή μπορούν να παρουσιάσουν μια πιο ρεαλιστική εικόνα της ομαδικής λειτουργίας και θεωρητικά μπορούν να τροποποιηθούν ή να διαχωριστούν με σωστό τρόπο (Brannick, Prince, Prince, & Salas, 1995). Ωστόσο, πολλές φορές οι ομάδες αντιμετωπίζουν ένα φαινόμενο το οποίο ονομάζεται απώλεια διεργασίας. Η απώλεια διεργασίας μπορεί να προκληθεί από πληθώρα αιτιών, όπως για παράδειγμα τα μειωμένα κίνητρα και ο υψηλός βαθμός αλληλεξάρτησης των εργασιών. Αυτό το φαινόμενο χαρακτηρίζεται και ως απώλεια συντονισμού όταν πρέπει όλα τα μέλη να συνεργαστούν και να ολοκληρώσουν το έργο τους (Fiore, Salas, Cuevas, & Bowers, 2003).

2.2.1 Χαρακτηριστικά των μελών και η συμβολή τους στην ομαδική διεργασία

Κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα των μελών που σχετίζονται με τις ομαδικές διεργασίες, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία είναι η επικοινωνία, η συνεργασία και ο συντονισμός, τα οποία είναι και προαπαιτούμενα για την αποτελεσματικότητα των ομάδων (Lin, He, Baruch, & Ashforth, 2016). Στην έρευνα των (Mohammed & Angell, 2004) η συνεργασία ερμηνεύθηκε υπό τους όρους της ενθάρρυνσης των μελών να συμμετέχουν στις εργασίες με σύνεση και στην αντιμετώπιση των υπολοίπων με σεβασμό. Η επικοινωνία περιγράφηκε με όρους όπως επικοινωνιακή ανατροφοδότηση, ανταλλαγή προσωπικών συναισθημάτων, ενθάρρυνση των υπολοίπων να εκφράσουν τα συναισθήματά τους και συμμετοχή όλων των μελών στις συζητήσεις. Επίσης, σύμφωνα με τους Lin, He, Baruch και Ashforth (2016), η ομαδική συνεργασία περιγράφεται περισσότερο από την προθυμία των μελών της ομάδας να συμμετέχουν στη συντονιστική δράση και να προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους ανάλογα με το τι απαιτούν οι καταστάσεις. Ωστόσο, Οι Kozlowski και Bell (2003) επεσήμαναν πως, το κεντρικό ζήτημα στις ομαδικές διεργασίες αφορά τον συνδυασμό μεμονωμένων συνεισφορών στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Εστιάζοντας αποκλειστικά στον τύπο και το ποσό της επικοινωνίας ελλείπει προσοχής στο συντονισμό και τη συνεργασία, είναι μια ελλιπής διαδικασία (Mohammed & Angell, 2004).

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό των μελών που σχετίζεται με τις ομαδικές διεργασίες είναι η γνώση. Οι Cooke, Salas, Cannon- Bowers και Stout διατύπωσαν τη θεωρία πως η γνώση των μελών μιας ομάδας, μπορεί να οδηγήσει την ομάδα στην αξιολόγηση πρόσθετων ενδείξεων και μοτίβων, στον καθορισμό των διαθέσιμων στρατηγικών, στην αξιολόγηση του πώς η ομάδα προχωρά, στην πρόβλεψη των κινήσεων άλλων μελών και στη σωστή λήψη αποφάσεων. Επίσης, οι ομάδες με υψηλότερα επίπεδα γνώσης, τείνουν να έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στην αντιμετώπιση των προκλήσεων και να είναι λιγότερο ευαίσθητες σε εξουθενωτικές μορφές διαπροσωπικών συγκρούσεων (Mathieu & Schulze, 2006).

Τέλος, όταν οι εργασίες είναι πολύπλοκες, η απόδοση δεν εξαρτάται μόνο από το εάν τα μέλη της ομάδας μοιράζονται πραγματικά τις πληροφορίες ή όχι, αλλά εξαρτάται επίσης από το

βαθμό στον οποίο η ομάδα είναι σε θέση να αναπτύξει και να εφαρμόσει καλές στρατηγικές. Ο West όρισε την αντανακλαστικότητα ως «το βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας ομάδας αφομοιώνουν τους στόχους και τις στρατηγικές της ομάδας, επεξεργάζονται τις πληροφορίες και προσαρμόζονται στις τρέχουσες ή στις αναμενόμενες συνθήκες» και αποτελεί θεμέλιο της υψηλής απόδοσης, ιδιαίτερα όταν οι εργασίες είναι πολύπλοκες. Επομένως η αντανακλαστικότητα στην ουσία μπορεί να βοηθήσει τις ομάδες να αναπτύξουν πιο προσαρμοστικές στρατηγικές και οι ομαδικές διεργασίες να είναι περισσότερο αποτελεσματικές (Lin , He, Baruch, & Ashforth, 2016).

2.2.2 Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τις ομαδικές διεργασίες

Υπάρχει πληθώρα μεταβλητών που επηρεάζουν την ομαδική διεργασία. Μια από αυτές είναι η αλληλεξάρτηση, όχι μόνο των μελών μεταξύ τους όπως έχει ήδη προαναφερθεί, αλλά και η αλληλεξάρτηση των εργασιών μιας ομάδας. Η αλληλεξάρτηση των εργασιών αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο τα μέλη της ομάδας εξαρτώνται το ένα από το άλλο σε ό,τι άπτεται των προσπαθειών τους, τις πληροφορίες και τους πόρους τους. Όσο μεγαλύτερη η αλληλεξάρτηση των εργασιών, τόσο μεγαλύτερη και η πολυπλοκότητα στο συντονισμό των μελών. Ουσιαστικά, εφόσον η ομαδική διεργασία επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ομάδας, η αλληλεξάρτηση έχει το ρόλο του διαμεσολαβητή ανάμεσά τους (LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu, & Saul, 2008).

Μια άλλη μεταβλητή που μπορεί να επηρεάσει την ομαδική διεργασία είναι το μέγεθος της ομάδας. Πολυμελείς ομάδες είναι πιο πιθανό να δυσκολεύονται να ολοκληρώσουν το έργο τους και να ακολουθούν πιστά τους κανόνες, με αποτέλεσμα να επέρχεται κώλυμα κατά την επίτευξη του στόχου. Επίσης, το ποσό και ο τύπος της ποικιλομορφίας εντός των ομάδων αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν τις ομαδικές διεργασίες και επηρεάζει τις εμπειρίες των ατόμων μέσα σε μια ομάδα (Mohammed & Angell, 2004).

2.3 Ο ορισμός της επίλυσης προβλημάτων

Ένα πρόβλημα ορίζεται ως ένα κενό μεταξύ μιας υπάρχουσας κατάστασης και μιας επιθυμητής. Η επίλυση προβλημάτων ορίζεται ως η διεργασία για τη μείωση του χάσματος μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής κατάστασης (Lin, Chen, Hsu, & Fu, 2015). Εφόσον οι εργασιακές ομάδες συγκεντρώνουν άτομα με διαφορετικές εμπειρίες, αξίες και γνώσεις, αναμένεται ότι είναι αποτελεσματικότερες στην επίλυση των προβλημάτων από ό,τι θα ήταν τα άτομα μεμονωμένα (Van den Bossche, Gijsselaers, Segers, & Kirschner, 2006).

Πριν από μια συζήτηση για το πώς και το τι να εκπαιδεύσει κανείς για την ανάπτυξη εμπειρίας στην επίλυση προβλημάτων σε ομάδες, είναι χρήσιμο να οριστεί πρώτα τι σημαίνει η επίλυση προβλημάτων. Παρόλο που η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να ορίζεται ως η επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης, η επίλυση προβλημάτων κινείται πέρα από αυτόν τον διευρυμένο ορισμό της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και συμπεριλαμβάνει την εκτέλεση και την

παρακολούθηση της επιλεγμένης εναλλακτικής αυτής λύσης (Oser, Gualtieri, Cannon-Bowers, & Salas, 1999).

Η ομαδική διεργασία και οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων είναι αδιαμφισβήτητα βασικές ικανότητες και συμπεριλαμβάνουν διάφορες μεθόδους διδασκαλίας όπως για παράδειγμα η μάθηση βάσει προβλημάτων που έχουν προκύψει κατά καιρούς (Goltz, Hietapelto, Reinsch, & Tyrell, 2008). Η επίλυση προβλημάτων επίσης, περιλαμβάνει την ανοιχτή συζήτηση μεταξύ των μελών της ομάδας για το λάθος τους, προκειμένου να κατανοήσουν τις συνθήκες που τους οδήγησαν σε αυτό. Αυτή η κατανόηση επιτρέπει στα μέλη να βελτιώσουν τη μελλοντική τους απόδοση. Τα μέλη της ομάδας εξετάζουν με ειλικρίνεια το περιστατικό των ανεπιθύμητων ενεργειών και αναπτύσσουν μια ολοκληρωμένη ανάλυση των συντελεστών που οδήγησαν την ομάδα να έρθει αντιμέτωπη με ένα πρόβλημα. Επίσης, μοιράζονται την εμπειρία τους και ερευνούν πώς μπορούν να διορθώσουν το σφάλμα και να μειώσουν την πιθανότητα επανάληψής του, κάτι που σημαίνει πως τα μέλη πρέπει να παραδέχονται τα λάθη τους (Tjosvold, Yu, & Hui, 2004).

2.3.1 Δεξιότητες για την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων

Η αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων ξεκινά με τον εντοπισμό και την άρθρωση των προβλημάτων. Ένας καλά καθορισμένος εντοπισμός του προβλήματος, επικεντρώνει την αναζήτηση λύσεων σε συγκεκριμένα κενά μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού και της επιθυμητής μελλοντικής εικόνας. Σύμφωνα με τον Isaksen (2000), η αποτελεσματικότητα της επίλυσης προβλημάτων προκύπτει όταν τα μέλη της ομάδας εξερευνούν, επιλέγουν και στη συνέχεια διατυπώνουν ένα πρόβλημα που ενδιαφέρει την ομάδα (Peelle, 2006).

Η ανάγκη κατάρτισης δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων έχει αναγνωριστεί εδώ και αρκετά χρόνια. Αυτές οι δεξιότητες είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τα άτομα μεμονωμένα όσο και για εργασιακές ομάδες, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τα δυναμικά περιβάλλοντα του σημερινού κόσμου (Oser, Gualtieri, Cannon-Bowers, & Salas, 1999). Οι Cannon-Bowers και Bell (1997) ταυτοποίησαν κάποιες γνωστικές διαδικασίες και τομείς δεξιοτήτων που θεωρούνται κρίσιμες για την επίλυση προβλημάτων. Μερικές από αυτές είναι:

Δεξιότητες επεξεργασίας πληροφοριών: είναι η ικανότητα των μελών να κωδικοποιούν και να κατηγοριοποιούν με ακρίβεια τις πληροφορίες. Αυτή η καλύτερη κατηγοριοποίηση των πληροφοριών οδηγεί σε καλύτερη οργάνωση των γνώσεων που έχουν να κωδικοποιούν εύκολα νέες πληροφορίες που μπορεί να έχει η ομάδα και να ανακτούν γρήγορα τις γνώσεις τους όταν απαιτείται έτσι ώστε να εφαρμόσουν μια συγκεκριμένη λύση στο πρόβλημα.

Ικανότητα αξιολόγησης της κατάστασης: Ο στόχος της αξιολόγησης μιας κατάστασης είναι να κατανοήσει τις αιτίες των προβλημάτων που παρατηρήθηκαν. Η ικανότητα αναγνώρισης σημαντικών προτύπων όταν υπάρχει ένα πρόβλημα, είναι μια ακόμη από τις βασικές ικανότητες που διαθέτουν που διαθέτουν τα μέλη. Αυτά τα μοτίβα βοηθούν στη μείωση του φόρτου εργασίας των μελών, στην επεξεργασία πληροφοριών, στην κωδικοποίηση της γνώσης και στη διευκόλυνση γρήγορων απαντήσεων.

Συλλογιστικές δεξιότητες: Στη σημερινή εποχή, πολλές φορές μια ομάδα όταν καλείται να αντιμετωπίσει κάποιο πρόβλημα, αναγκάζεται να λάβει μια απόφαση χωρίς να έχει πλήρη εικόνα της κατάστασης. Αυτή η αβεβαιότητα απαιτεί από τα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν σύνολα δεξιοτήτων που τους επιτρέπουν να αντιμετωπίσουν τη νοοτροπία αυτού του περίπλοκου και δυναμικού περιβάλλοντος. Οι συλλογιστικές δεξιότητες λοιπόν, δεδομένου ότι τα σημερινά περιβάλλοντα είναι περίπλοκα και αρκετά δυναμικά, δίνουν τη δυνατότητα τα άτομα να είναι προσαρμόσιμα και ικανά στην προσπάθειά τους να αξιολογήσουν τις λύσεις (Oser, Gualtieri, Cannon-Bowers, & Salas, 1999).

Επιπροσθέτως, για να είναι σε θέση να λύσουν επαρκώς προβλήματα, πρέπει να υπάρχει κοινή γνώση και κατανόηση του προβλήματος από όλους, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μέσω πλούσιας αλληλεπίδρασης, διαδραστικής συζήτησης και διαπραγμάτευσης (Van den Bossche, Gijsselaers, Segers, & Kirschner, 2006). Είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί ότι τα προβλήματα μπορεί να μην επιλύονται πάντα με τη συλλογή των απαραίτητων πόρων γνώσεων για την αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος. Εκτός από το να φέρουν τη γνώση του τομέα τους στο επίπεδο εργασίας, τα μέλη της ομάδας πρέπει επίσης να μπορούν να συνδυάσουν και να συντονίσουν τους διαθέσιμους αυτούς πόρους για να βελτιώσουν το τελικό αποτέλεσμα. Αυτό συνεπάγεται ότι χρειάζονται διαφορετικές μορφές πόρων γνώσης για την ενίσχυση της απαιτούμενης ικανότητας επίλυσης προβλημάτων. Για παράδειγμα, τα μέλη μπορεί επίσης να χρειαστεί να γνωρίζουν ποιοι κατέχουν γνώσεις, ποιες γνώσεις χρειάζονται και πώς να τις συντονίσουν σύμφωνα με τα διαθέσιμα μέσα που έχουν (Lin, Chen, Hsu, & Fu, 2015).

2.3.2 Μέσα και τρόποι ενίσχυσης της επίλυσης προβλημάτων

Δεδομένης της σπουδαιότητας της επίλυσης προβλημάτων, είναι επίσης σημαντική και η ανάπτυξη συστημάτων κατάρτισης και προγραμμάτων, για την υποστήριξη του συντονισμού και των διαδικασιών (Oser, Gualtieri, Cannon-Bowers, & Salas, 1999). Λαμβάνοντας μια αναπτυξιακή προοπτική επίλυσης προβλημάτων μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να μάθουν από την εμπειρία τους και να βελτιώσουν την οργανωτική τους απόδοση. Οι διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων φαίνεται να είναι αρκετά χρήσιμες για να βοηθήσουν τις ομάδες να μάθουν από λάθη τους (Tjosvold, Yu, & Hui, 2004).

Επίσης, μια μέθοδος που έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει αποτελεσματική μάθηση για την ενίσχυση της επίλυσης προβλημάτων είναι η προσομοίωση. Οι προσομοιώσεις είναι ιδανικές για την εκπαίδευση επίλυσης προβλημάτων μέσω έκθεσης των ομάδων σε διαφορετικά περιβάλλοντα από τα συνηθισμένα και προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπιστούν σε ένα νατουραλιστικό περιβάλλον. Σε ένα προσομοιωμένο περιβάλλον, η ομάδα έχει τη δυνατότητα να προσεγγίζει διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων, να εφαρμόσει εναλλακτικές λύσεις και να παρακολουθεί την εκτέλεσή τους, με ρεαλιστικό τρόπο (Oser, Gualtieri, Cannon-Bowers, & Salas, 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

3.1 Ο ορισμός της επάρκειας της ομάδας

Η επάρκεια της ομάδας, περιγράφει συμπεριφορές που μπορούν να επισημοποιηθούν και να ενσωματωθούν σε μία ομάδα εργασίας. Αυτές οι συμπεριφορές αντικατοπτρίζουν το βαθμό στον οποίο ένα άτομο πληροί τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις του ρόλου του ως μέλος μιας ομάδας. Η επάρκεια της ομάδας, είναι παρόμοια με τις έννοιες «προσωπική υποστήριξη» και «βοηθητική συμπεριφορά». Επίσης, η επάρκεια μιας ομάδας περιγράφεται ως συνάρτηση των προσδοκιών και των απαιτήσεων που προκύπτουν καθώς τα άτομα συμμετέχουν σε μία ομάδα εργασίας (Griffin, Neal, & Parker, 2007).

Οι ομάδες εργασίας απαιτούν από τα μέλη να παρέχουν αμοιβαία βοήθεια όταν εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους και όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία. Υπάρχουν, όμως, φορές που οι σχέσεις συνεργασίας φαίνεται να είναι δύσκολο να επιτευχθούν στις ομάδες. Υπάρχουν ομάδες αποτελούμενες από άτομα με διαφορετικές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, τα μέλη των οποίων έχουν καλή συνεργασία και αποτελεσματικές εσωτερικές σχέσεις. Υπάρχουν όμως και ομάδες που μαστίζονται από διαπροσωπικές συγκρούσεις και προβλήματα συνεργασίας (Van der Vegt & Van de Vliert, 2005).

Οι έρευνες σχετικά με την επάρκεια μιας ομάδας, έχουν από καιρό υποστηρίξει τον αναπόσπαστο ρόλο της βοηθητικής συμπεριφοράς και της ομαδικής συνεργασίας. Η ομαδική συνεργασία είναι μια θεμελιώδης πτυχή των οργανισμών που γίνεται ολοένα και πιο σημαντική. Οι αλληλεξαρτώμενοι ρόλοι εργασίας σε μια μία ομάδα είναι πολύ συνηθισμένοι και για τους περισσότερους η συνεργασία με συναδέλφους αποτελεί μια ρουτίνα. Στην ουσία η συνεργασία και η βοήθεια είναι αλληλοεξαρτώμενες και θεωρούνται σημαντικές πτυχές της επάρκειας μιας ομάδας (Carpini, Parker, & Griffin, 2015).

3.2 Η συμβολή της βοηθητικής συμπεριφοράς στην επάρκεια μιας ομάδας

Η παροχή βοήθειας σε άλλα μέλη της ομάδας, όπως για παράδειγμα σε αυτά που δυσκολεύονται να ολοκληρώσουν το έργο τους, είναι μια μορφή συμπεριφοράς που έχει άμεσα οφέλη για τις ομάδες εργασίας και τους οργανισμούς. Στη σημερινή εποχή, τα οργανωτικά οφέλη της βοήθειας ενισχύονται περαιτέρω από την αυξανόμενη αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας και των οργανωτικών δομών των ομάδων (Yee Ng & Van Dyne, 2005). Η ενίσχυση των εθελοντικών δράσεων που προορίζονται να βοηθήσουν ή να ωφελήσουν ένα άλλο άτομο ή μια ομάδα ατόμων στις ομάδες, είναι παρόμοια με ομαδικές διεργασίες, οι οποίες έχουν οριστεί ως η επιρροή των μελών, η συμπεριφορά τους και τα κίνητρά τους για την προώθηση των συλλογικών στόχων. Για το λόγο αυτό η παρακίνηση των μελών να παρέχουν βοήθεια στους υπόλοιπους, πρέπει να αποτελεί και μέρος των ομαδικών διεργασιών (Liang, Shih, & Chiang, 2014).

Επίσης, όταν η τα μέλη μιας ομάδας είναι πρόθυμα να βοηθηθούν μεταξύ τους, ενισχύουν τη συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας, ιδιαίτερα όταν οι ρόλοι τους είναι αλληλοεξαρτώμενοι και όταν η συνεργασία μεταξύ τους είναι προαπαιτούμενη για το έργο τους (Liang, Shih, & Chiang, 2014). Υπάρχουν επίσης μελέτες που έχουν αναφέρει μια θετική σχέση μεταξύ της αλληλεξάρτησης των εργασιών με την ομαδική συνεργασία και τη βοηθητική συμπεριφορά. Η θετική αυτή σχέση προκύπτει από το γεγονός ότι με αυξημένα επίπεδα αλληλεξάρτησης των καθηκόντων, ενθαρρύνεται μια ανοιχτή ροή επικοινωνίας η οποία μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αύξηση της αναγνώρισης της ανάγκης για συντονισμό των προσπαθειών και της ανάγκης για βοήθεια στην επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν (Van der Vegt & Van de Vliert, 2005).

3.2.1 Πώς ενισχύεται η βοηθητική συμπεριφορά στις ομάδες

Η διοίκηση ενός οργανισμού είναι αυτή που μπορεί να ενισχύσει την πρόθεση των μελών των ομάδων να προσφέρουν βοήθεια στους υπόλοιπους. Ένας τρόπος είναι να βελτιωθεί ομαδική συνοχή, θέτοντας σαφείς στόχους στις ομάδες και παγιώνοντας αλληλεξαρτώμενα καθήκοντα, διευκολύνοντας με αυτόν τον τρόπο τη θετική αλληλεπίδραση. Μια άλλη προσέγγιση είναι να αναπτυχθούν και να ενισχυθούν προσδοκίες ή κανόνες για συνεργασία στην ομάδα. Θεωρητικά, η κατάλληλη χρονική στιγμή για τη θέσπιση κανόνων συνεργασίας είναι κατά τη διάρκεια της αρχικής κοινωνικοποίησης, όπως στην πρώτη συνάντηση ή στο αρχικό στάδιο σχηματισμού της ομάδας. Μια ακόμη επιλογή που διευκολύνει τη βοηθητική συμπεριφορά, είναι η αποθάρρυνση των συγκρούσεων σχετικά με τα καθήκοντα των μελών, κάτι που εμφανίζεται σε ομάδες εργασίες τόσο στο αρχικό στάδιο όσο και κατά τη διάρκεια και μειώνει την πρόθεση για βοήθεια (Yee Ng & Van Dyne, 2005).

Επίσης, κάτι που επηρεάζει την εμφάνιση βοηθητικής συμπεριφοράς είναι αλληλεξάρτηση των εργασιών, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο απαιτείται ένα μεμονωμένο μέλος να συντονίζει τις δραστηριότητες και να ανταλλάσσει υλικό και πληροφορίες με άλλα μέλη της ομάδας για να είναι σε θέση να εκπληρώσει τα καθήκοντά του. Αυτή η αλληλεξάρτηση δεν είναι μόνο το αποτέλεσμα των τυπικών προδιαγεγραμμένων θέσεων και ρόλων, αλλά και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών της ομάδας που γίνονται σχετικά σταθερές με την πάροδο του χρόνου και αποκτούν θεσμοποιημένη ποιότητα (Van der Vegt & Van de Vliert, 2005).

3.3 Η συμβολή της ομαδικής συνεργασίας στην επάρκεια της ομάδας

Η συνεργασία σε ομαδικό επίπεδο, ορίζεται ως η συμπεριφορά των μελών σχετικά με το αν θα ενεργήσουν για την προώθηση των στόχων της ομάδας. Οι Tyler και Blader αναγνώρισαν δύο βασικούς τρόπους με τους οποίους τα μέλη συνεργάζονται μεταξύ τους. Ο πρώτος είναι η ενεργή συμμετοχή σε συμπεριφορές που προάγουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας, όπως για παράδειγμα προσφέροντας ιδέες και διαμορφώνοντας μέσα ανταλλαγής πληροφοριών. Ο δεύτερος

είναι με την αποφυγή συμπεριφορών που αναστέλλουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας, όπως για παράδειγμα, αποφεύγοντας τη χρήση πόρων ομάδας για προσωπικό τους όφελος (Sinclair, 2003). Ένας άλλος ορισμός για την ομαδική συνεργασία σύμφωνα με τον Wagner, είναι πως η ομαδική συνεργασία αναφέρεται στην εσκεμμένη συμβολή των προσωπικών προσπαθειών για την ολοκλήρωση των αλληλεξαρτώμενων εργασιών (Lin, He, Baruch, & Ashforth, 2016).

Μια άλλη προσέγγιση είναι ότι η ομαδική συνεργασία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι κάνουν καλή δουλειά μαζί. Όταν το επίπεδο της ομαδικής συνεργασίας είναι υψηλό, τα μέλη της ομάδας βασίζονται το ένα στο άλλο και ανταλλάσσουν απόψεις και συμβουλές. Μια ομάδα που συνεργάζεται, χαρακτηρίζεται από μια αρμονική εργασιακή ατμόσφαιρα, στην οποία τα άτομα αισθάνονται άνετα μεταξύ τους. Δεδομένου ότι η οικειότητα δημιουργεί εμπιστοσύνη και καλές σχέσεις, η επαναλαμβανόμενη αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων σε μια ομάδα τείνει να ενισχύει την ομαδική συνεργασία. Η επαναλαμβανόμενη αλληλεπίδραση επίσης βοηθά τα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν τις απαραίτητες δεξιότητες έτσι ώστε να συνεργάζονται με άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο, γλώσσα επικοινωνίας και προσωπικότητα. Αντιθέτως, η απουσία αλληλεπίδρασης είναι συχνά αιτία έλλειψης ομαδικής συνεργασίας (Kratzer, Leenders, & Van Engelen, 2004).

Τα μέλη μίας ομάδας στην πραγματικότητα συνεργάζονται σε τρία επίπεδα, από το χαμηλότερο έως το υψηλότερο. Το πρώτο στάδιο είναι η εργασιακή συνεργασία, όπου τα μέλη της ομάδας εφαρμόζουν τα καθήκοντά τους σύμφωνα με το πώς έχει οριστεί από τους εργασιακούς κανόνες. Το δεύτερο είναι το επίπεδο ανταλλαγής πληροφοριών, στο οποίο τα μέλη της ομάδας επικοινωνούν για να μοιραστούν πληροφορίες βάσει μιας προκαθορισμένης πολιτικής. Το τρίτο και τελευταίο είναι η γνωστική συνεργασία, όπου τα μέλη της ομάδας μαθαίνουν το ένα από το άλλο, καθορίζουν τις αναλογίες μεταξύ των προβλημάτων και βασίζονται στην προηγούμενη εμπειρία τους και στις δεξιότητες που διαθέτουν για την επίλυση νέων προβλημάτων (Zhuge, 2003).

3.3.1 Τα οφέλη από την ομαδική συνεργασία

Η κατανόηση της ομαδικής συνεργασίας είναι σημαντική επειδή συνδέεται με τις κεντρικές λειτουργίες που εκτελούνται από τις ομάδες, δηλαδή, το συντονισμό των γνώσεων των μελών, των δεξιοτήτων, των προσπαθειών και των στρατηγικών για τους συλλογικούς στόχους. Σύμφωνα με τον Hackman (1987), ακόμη κι αν τα μέλη μιας ομάδας διαθέτουν γνώσεις και δεξιότητες για την εργασία τους και ασκούν υψηλό επίπεδο προσπάθειας για να αναπτύξουν στρατηγικές στην εργασία τους, όλα αυτά είναι μάταια αν δεν μπορούν να μοιραστούν τις γνώσεις και τις δεξιότητες αυτές, να συγκεντρώσουν τις προσπάθειές τους και να συντονίζουν τις στρατηγικές για την εργασία τους (Sinclair, 2003).

Η συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας, παρέχει ευκαιρίες δημιουργίας αξίας για τον οργανισμό. Πολλές επιχειρήσεις, άλλωστε, έχουν πειραματιστεί με ομάδες επιδιώκοντας να αποκομίσουν τα οφέλη της αυξημένης συνεργασίας μεταξύ των μελών, και στη συνέχεια να μετατρέψουν αυτή τη συνεργασία σε βελτιωμένη απόδοση (Lin, He, Baruch, & Ashforth, 2016). Η

ομαδική συνεργασία συμβάλλει στη γρήγορη και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Επίσης, δημιουργεί στις ομάδες μια ευχάριστη ατμόσφαιρα και ενισχύει την ταχύτητα ανάπτυξης των οργανισμών (Kratzer, Leenders, & Van Engelen, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

4.1 Ορισμός της δυναμικής των ομάδων

Η δυναμική της ομάδας είναι η συλλογική πεποίθηση των μελών ότι η ομάδα στην οποία ανήκουν μπορεί να είναι αποτελεσματική. Αυτός ο ορισμός διατυπώθηκε από το Guzzo και είναι ο επικρατέστερος στη βιβλιογραφία. Η έννοια της ομαδικής ισχύος εμφανίστηκε ως έννοια κλειδί, με καθοριστικό ρόλο στην κατανόηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων και της απόδοσης των συμπεριφορών των ατόμων (Akgun, Keskin, Byrne, & Imamoglu, 2007). Η έννοια της δυναμικής της ομάδας προήλθε αρχικά από την έννοια της αυτο-αποτελεσματικότητας. Ο Bandura (1986) όρισε την αυτο-αποτελεσματικότητα ως τις πεποιθήσεις ενός ατόμου για την ικανότητά του να ολοκληρώσει μια εργασία με επιτυχία. Επεκτείνοντας αυτή την προσέγγιση λοιπόν σε επίπεδο ομάδας, ο Guzzo διαμόρφωσε τον παραπάνω ορισμό για την κοινή πίστη των μελών της ομάδας στο σύνολό της (Boies & Howell, 2006).

Η αίσθηση ισχύος μιας ομάδας είναι πράγματι σχετική με την απόδοση σε μια συγκεκριμένη εργασία, αλλά ο ορισμός της προορίζεται για την πεποίθηση σχετικά με τη γενική αποτελεσματικότητα σε πολλές εργασίες που αντιμετώπισαν ομάδες σε σύνθετα περιβάλλοντα. Οι ομάδες στους οργανισμούς για παράδειγμα, σπάνια περιορίζονται σε μεμονωμένες εργασίες. Αντιθέτως, είναι πιο πιθανό να εκτελούν πολλές αλληλοεξαρτώμενες εργασίες (π.χ. σχεδιασμός, συντονισμός, παραγωγή, παρακολούθηση, διαπραγμάτευση, επικοινωνία) και η αίσθηση της ισχύος αφορά πεποιθήσεις σχετικά με τη συνολική αποτελεσματικότητα των ομάδων στον εργασιακό τους χώρο (Guzzo, Yost, Campbell, & Shea, 1993).

Η δυναμική αναφέρεται σε αντιλήψεις σχετικά με τις ευρείες ικανότητες της ομάδας που καλύπτουν καθήκοντα και καταστάσεις. Είναι θεωρητικά μια διαφορετική έννοια από την ομαδική αποτελεσματικότητα και αναφέρεται στις αντιλήψεις των μελών ότι η ομάδα μπορεί να επιτύχει σε συγκεκριμένα καθήκοντα. Η ισχύς της ομάδας είναι μια σημαντική μεταβλητή για τις ομάδες εργασίας λόγω της υψηλής της συσχέτισης με την απόδοση της ομάδας. Οι περισσότερες μελέτες έχουν δείξει ότι η δυναμική έχει τη μεγαλύτερη επιρροή στην αποτελεσματικότητα της ομάδας από ό,τι πολλές άλλες μεταβλητές (Kennedy, Loughry, Klammer, & Beyerlein, 2009). Η δυναμική της ομάδας και η αποτελεσματικότητα έχουν αμοιβαία σχέση, δηλαδή η αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι προαπαιτούμενη για να έχει η ομάδα δυναμική, αλλά και η δυναμική της ομάδας συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα των ομάδων (Pearce, Gallagher, & Ensley, 2002).

Ο Lindsley περιέγραψε την ομαδική ισχύ ως τη συλλογική πεποίθηση ότι η ομάδα μπορεί να ολοκληρώσει τα καθήκοντά της με επιτυχία, δείχνοντας ομοιογενώς κοινές πεποιθήσεις των μελών. Υπό αυτή την έννοια, η δυναμική είναι μια προοπτική, παρά μια αναδρομική κρίση της ικανότητας της ομάδας (Akgun, Keskin, Byrne, & Imamoglu, 2007).

Η δυναμική της ομάδας είναι μια έννοια παρόμοια με τη συλλογική αποτελεσματικότητα και ακόμη περισσότερο με την αυτο-αποτελεσματικότητα. Η διαφορά της δυναμικής με τη συλλογική αποτελεσματικότητα είναι ότι η δυναμική αντιπροσωπεύει κοινές πεποιθήσεις για την ικανότητα της ομάδας και όχι τις ξεχωριστές προοπτικές των μελών για την ομάδα (Carmeli, Schaubroeck, & Tishler, 2011). Αν και η δυναμική της ομάδας σχετίζεται με τη συλλογική

αποτελεσματικότητα, η δυναμική αναφέρεται σε πεποιθήσεις σχετικές με τη γενικευμένη ικανότητα μιας ομάδας για επίτευξη αποτελεσμάτων, ενώ η συλλογική αποτελεσματικότητα είναι συγκεκριμένη. Επίσης, η ισχύς της ομάδας δεν είναι ένα απλό άθροισμα της αυτο-αποτελεσματικότητας των μεμονωμένων μελών της ομάδας και αναπτύσσεται ανεξάρτητα από την ατομική αυτο-αποτελεσματικότητα. Η δυναμική της ομάδας είναι μια γέφυρα που συνδέει τους στόχους και τις διαδικασίες με την αποτελεσματικότητα της ομάδας, έτσι ώστε οι στόχοι και οι διαδικασίες να σχετίζονται θετικά με την ομαδική ισχύ, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην αποτελεσματικότητα (Hu & Liden, 2011).

4.1.1 Βασικές διαφορές με τον ορισμό της αυτο-αποτελεσματικότητας

Ακόμα κι αν η ομαδική ισχύς βασίζεται στον ορισμό της αυτο-αποτελεσματικότητας, είναι θεωρητικά ξεχωριστές έννοιες και έχουν διαφορετικές επιπτώσεις στην απόδοση της ομάδας (Akgun, Keskin, Byrne, & Imamoglu, 2007). Ωστόσο, είναι δύο έννοιες πολύ σχετικές, καθότι και οι δύο ασχολούνται με τη μέτρηση της εμπιστοσύνης στις ικανότητες των μελών στην εκάστοτε εργασιακή ομάδα (Boies & Howell, 2006).

Οι τρεις βασικές διαφορές μεταξύ των δύο εννοιών είναι ότι πρώτον η αυτο-αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου για την ικανότητά του να αποδίδει με επιτυχία, ενώ η δυναμική της ομάδας αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου για την απόδοση της ομάδας του. Έτσι, το σημείο αναφοράς τους είναι διαφορετικό. Δεύτερον, η αυτο-αποτελεσματικότητα είναι μια πεποίθηση που κατέχει ένα άτομο, ενώ η ισχύς της ομάδας αντιπροσωπεύει μια κοινή πεποίθηση μεταξύ όλων των μελών μιας ομάδας. Τέλος, ο Bandura ισχυρίστηκε ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα είναι συγκεκριμένη και μπορεί να μεταβάλλεται. Έτσι, ένα άτομο μπορεί να εμφανίζει υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα για μία εργασία, και χαμηλή αυτο-αποτελεσματικότητα για μια άλλη εργασία (Boies & Howell, 2006).

Εφόσον οι πεποιθήσεις αυτο-αποτελεσματικότητας είναι συγκεκριμένες και σχετίζονται με την προσδοκία για απόδοση σε συγκεκριμένες εργασίες (Guzzo, Yost, Campbell, & Shea, 1993), ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα έστω για μια ομάδα έρευνας και ανάπτυξης, είναι πως τα μέλη της μπορεί πιστεύουν ότι μπορούν να δημιουργήσουν νέες και χρήσιμες ιδέες και έτσι να είναι δημιουργικά και με υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, μπορεί παράλληλα να πιστεύουν ότι δε μπορούν επίσης αποτελεσματικά να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν τις ιδέες τους, καθώς ακολουθούν οργανωτικούς περιορισμούς, με αποτέλεσμα να προκύπτει χαμηλή δυναμική της ομάδας (Miron-Spektor, Erez, & Naveh, 2011).

4.2 Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη δυναμική της ομάδας

Οι θετικές πεποιθήσεις για τη δυναμική μιας ομάδας εργασίας, παρακινούν τα μέλη να συνεργαστούν με επιμονή, ακόμα και όταν αντιμετωπίζουν εμπόδια και δυσκολίες, γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ομαδικής απόδοσης. Η κοινή πεποίθηση ότι η ομάδα έχει δυναμική, αυξάνει της αίσθηση της αποτελεσματικότητας της ομάδας, δημιουργώντας μια ισχυρή αίσθηση

συμμετοχής από όλους (Hu & Liden, 2011). Καθώς η δυναμική της ομάδας είναι ένα γενικό μέτρο της κοινής πεποίθησης των μελών ότι η ομάδα μπορεί να είναι επιτυχής, είναι λογικό ότι ένα κοινό όραμα για μελλοντικούς στόχους ενισχύει θετικά τις πεποιθήσεις για τις ικανότητες και συνεπώς τη δυναμική της ομάδας. Δεδομένου ότι το κοινό όραμα συνεπάγεται μεγαλύτερη κατανόηση και τη σύμφωνη γνώμη όλων για τις διεργασίες που επιτελούνται, έχει αποδειχθεί ότι το κοινό όραμα μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο αποτελεσματικότητας που αισθάνονται τα μέλη προς την επιτυχία των ενεργειών τους (Pearce & Ensley, 2004).

Όταν τα άτομα μιας ομάδας μοιράζονται τις πληροφορίες που έχουν, συνεργάζονται εκτενώς και συμμετέχουν στην κοινή λήψη αποφάσεων, έχουν πιο ευνοϊκές και θετικές πεποιθήσεις σχετικά με τις ικανότητες και τη δυναμική της ομάδας στην οποία ανήκουν (Carmeli, Schaubroeck, & Tishler, 2011). Επίσης, όταν υπάρχουν σαφείς και ξεκάθαροι στόχοι, ενισχύεται η διαμόρφωση μιας κοινής ταυτότητας η οποία με τη σειρά της δημιουργεί μια αίσθησης εμπιστοσύνης στις ικανότητες της ομάδας. Η σαφήνεια των στόχων είναι σημαντική καθότι τα μέλη μπορούν και κατανοούν πώς σχετίζονται οι μεμονωμένες εργασίες με τους γενικούς στόχους της ομάδας. Με υψηλό επίπεδο σαφήνειας των στόχων, τα άτομα έχουν υψηλά επίπεδα επικοινωνίας και αποφεύγουν δυσλειτουργικές συγκρούσεις λόγω ασάφειας σχετικά με τις ευθύνες τους και τις αρμοδιότητές τους. Αυτή η αρμονική σχέση μεταξύ τους, μπορεί να οδηγήσει τα μέλη της ομάδας να έχουν υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης στην ομαδική τους εργασία, η οποία μεταφράζεται σε υψηλή δυναμική της ομάδας (Hu & Liden, 2011).

Με βάση τον ορισμό της ομαδικής ισχύος, δηλαδή ότι η δυναμική της ομάδας είναι οι γενικές πεποιθήσεις των μελών σχετικά με τις δυνατότητες της ομάδας σε καθήκοντα και περιβάλλοντα, προκύπτει ότι η δυναμική δεν αφορά τις πραγματικές δυνατότητες της ομάδας. Η έννοια της ομαδικής ισχύος αναφέρεται στην κοινή αντίληψη μιας ομάδας για την ικανότητά της να ξεπερνά επιτυχώς τις προκλήσεις και να εκτελούν τα άτομα τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί (Carmeli, Schaubroeck, & Tishler, 2011). Επίσης, έχει αποδειχθεί ότι η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη της δυναμικής σε μια ομάδα. Οι Kirkman και Rosen επεσήμαναν ότι τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν εμπιστοσύνη στα υπόλοιπα μέλη για να βιώσουν την ισχύ, ενώ σύμφωνα με τον Bandura, η εμπιστοσύνη προκύπτει από την κοινή κατανόηση και ενισχύει τη δυναμική της ομάδας (Akgun, Keskin, Byrne, & Imamoglu, 2007).

Πιο αναλυτικά, επειδή μια ομάδα αποτελείται από άτομα με συμπληρωματικές δεξιότητες και συμβάλλουν αμοιβαία στην επιτυχία, απαιτείται υψηλό επίπεδο αλληλεξάρτησης για να λειτουργεί η ομάδα αποτελεσματικά. Η εμπιστοσύνη επομένως είναι απαραίτητη όταν χτίζεται μια σχέση συνεργασίας, καθώς η απουσία της αποτελεί σχεδόν πάντα πηγή σύγκρουσης. Η αμοιβαία διαπροσωπική εμπιστοσύνη είναι ένας μηχανισμός που επιτρέπει στα άτομα να συνεργάζονται πιο αποτελεσματικά, καθησυχάζει τα μέλη ότι οι προσπάθειές τους θα εκτιμηθούν και δε θα εκμεταλλευτούν από άλλους και διευκολύνει την εμφάνιση ενός υψηλού επιπέδου δέσμευσης στη σχέση μεταξύ των ατόμων. Συνεπώς, η διαπροσωπική εμπιστοσύνη βοηθά στην ανάπτυξη μιας θετικής πεποίθησης για την αποτελεσματικότητα της ομάδας και στην αύξηση της δυναμικής (Akgun, Keskin, Byrne, & Imamoglu, 2007).

Στις περισσότερες εργασιακές ομάδες, υπάρχουν κάποια άτομα που χαρακτηρίζονται ως δημιουργικά μέλη, καθώς έχουν συνεχώς νέες ιδέες και προτάσεις ως προς τους υπόλοιπους. Τα δημιουργικά μέλη μπορούν να βελτιώσουν την εμπιστοσύνη μιας ομάδας στην ικανότητά της να επιλύει προβλήματα και να αντιμετωπίζει νέες προκλήσεις, συνεπώς έχουν την ιδιότητα να

ενισχύουν τη δυναμική της ομάδας. Ωστόσο, έχουν υπάρξει αναφορές πως τα δημιουργικά μέλη, όντας ανεξάρτητα και δυναμικά, είναι κάποιες φορές πιθανό να αυξήσουν τις διαφωνίες και να διαταράξουν τη συνοχή και την ισχύ της ομάδας, καθώς πολλές φορές διαμαρτύρονται ότι η ομάδα τους είναι απρόθυμη να υιοθετήσει νέες ιδέες και να εισαγάγει την αλλαγή (Miron-Spektor, Erez, & Naveh, 2011).

Όταν τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν ότι υπάρχουν επαρκείς πόροι εντός της ομάδας και ότι έχουν την απαραίτητη υποστήριξη από τους εξωτερικούς παράγοντες, τότε είναι πιθανό να πιστεύουν ότι η ομάδα μπορεί να επιτύχει τους στόχους της. Η ισχύς μειώνεται, ωστόσο, εάν τα μέλη αντιλαμβάνονται ότι η ομάδα δεν διαθέτει παράγοντες που είναι απαραίτητοι για να επιτευχθεί ο στόχος. Επομένως οι αντιλήψεις είναι αυτές που επηρεάζουν άμεσα την ισχύ και όχι τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Όταν τα μέλη της ομάδας πιστεύουν ότι η ομάδα μπορεί πετύχει, είναι πιθανότερο να καταβάλλουν συνεχώς μεγαλύτερη προσπάθεια και να επιμένουν περισσότερο από όταν πιστεύουν ότι η ομάδα είναι απίθανο να επιτύχει τους στόχους της, επειδή δε διαθέτει τους απαραίτητους πόρους που θα την οδηγήσουν στην επιτυχία (Kennedy, Loughry, Klammer, & Beyerlein, 2009).

4.2.2 Ο συμβολικός ρόλος της ηγεσίας και της διοίκησης στη δυναμική

Η ηγεσία και η διοίκηση, έχουν συμβολικό ρόλο στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας μεταξύ των εργαζομένων, καθώς τους εμπνέουν να πιστεύουν στις ικανότητές τους και να εκτελούν με επιτυχία τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί (Carmeli, Schaubroeck, & Tishler, 2011). Για την ενίσχυση της δυναμικής μιας ομάδας, θα πρέπει να παρέχονται από τη διοίκηση ανταμοιβές και κίνητρα για να ενισχύονται οι σχέσεις μεταξύ της ομάδας, κίνητρα όχι μόνο οικονομικά αλλά κίνητρα που δίνονται μέσω αναγνώρισης και ενθάρρυνσης. Επίσης, πρέπει να αναγνωρίζονται οι δυνατότητες του κάθε μέλους ξεχωριστά. Συγκεκριμένα, πρέπει οι ευθύνες να ανατίθενται βάσει των γνώσεων, των ικανοτήτων και της εμπειρίας του κάθε μέλους. Επιπροσθέτως, πρέπει να παρέχεται η κατάλληλη βοήθεια στα μέλη της ομάδας να αναλύσουν και να κατανοήσουν τους στόχους και τις διαδικασίες από την έναρξη των καθηκόντων τους ή από την έναρξη ενός νέου έργου (Akgun, Keskin, Byrne, & Imamoglu, 2007).

Η αποτελεσματική διοίκηση πρέπει να νοιάζεται για τις ανάγκες κάθε ατόμου ξεχωριστά και να κερδίζει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας, δημιουργώντας μακροχρόνιους δεσμούς. Η υποστηρικτική ηγεσία παρέχει εμπιστοσύνη στις ικανότητες της ομάδας για την επίτευξη των φιλόδοξων συλλογικών στόχων. Επίσης, διαμορφώνει συνεργατικές συμπεριφορές και ενθαρρύνει τα μέλη να είναι αφοσιωμένα στους στόχους της ομάδας. Τέλος, προωθεί συμπεριφορές συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας μέσω διαρκών διαλόγων και επιμονής για συνεργασία. Συνεπώς η αποτελεσματική διοίκηση και ηγεσία παρέχουν στις ομάδες τη δυνατότητα να συνεργάζονται επιτυχώς, χωρίς να εκτροχιάζονται από καταστροφικές ενδο-ομαδικές συγκρούσεις. Ως αποτέλεσμα αυτών των θετικών επιδράσεων στη συνεργασία των μελών της ομάδας, ενισχύεται η ομαδική ισχύς, καθώς ενισχύονται και οι πεποιθήσεις των μελών για τις ικανότητές τους αλλά και οι πεποιθήσεις για τις ικανότητες ολόκληρης της ομάδας (Carmeli, Schaubroeck, & Tishler, 2011).

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί με αποτελεσματική διοίκηση, μπορούν να βελτιώσουν τις ομαδικές διεργασίες και να αυξήσουν τη δυναμική μιας ομάδας, παρέχοντας την κατάλληλη διοικητική υποστήριξη. Αυτό είναι πολύ σημαντικό καθώς όταν τα μέλη μια ομάδας πιστεύουν ότι μπορούν να πετύχουν, είναι πολύ πιθανό ότι θα συνεχίσουν να καταβάλλουν μεγάλες προσπάθειες και να αναζητούν δημιουργικές λύσεις όταν αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα (Kennedy, Loughry, Klammer, & Beyerlein, 2009).

4.3 Πώς συμβάλλει η δυναμικής της ομάδας στην αποτελεσματικότητα

Μια βασική λειτουργία της δυναμικής της ομάδας είναι να κινητοποιήσει και να διατηρήσει τις ομαδικές προσπάθειες για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, με απώτερο σκοπό την απόδοση της ομάδας. Συγκεκριμένα, η ομαδική ισχύς λειτουργεί ως μέσο αυτορρύθμισης επηρεάζοντας το ποσό της προσπάθειας που η ομάδα αφιερώνει για μια εργασία και για πόσο χρονικό διάστημα πρέπει να επιμένουν τα μέλη όταν έρχονται αντιμέτωπα με εμπόδια ή κάποια αποτυχία. Επίσης, παρέχει τα θεμέλια για τα κίνητρα της ομάδας καθώς οι ενέργειες των μελών βασίζονται σε αυτά που πιστεύουν παρά σε ό,τι είναι αλήθεια (Akgun, Keskin, Byrne, & Imamoglu, 2007).

Σύμφωνα με τον Guzzo, οι αντιλήψεις των μελών της ομάδας για διάφορους παράγοντες, είτε εσωτερικούς είτε εξωτερικούς, επηρεάζουν τη δυναμική, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά όπως για παράδειγμα στόχους, ικανότητες των μελών και επαγγελματική κατάρτιση. Οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά του πλαισίου στο οποίο ενσωματώνεται η ομάδα, όπως για παράδειγμα πόροι, ανταμοιβές και ηγεσία. Η δυναμική επομένως μιας ομάδας μεσολαβεί στην επίδραση αυτών των παραγόντων για την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Επίσης, η σχέση μεταξύ ισχύος και απόδοσης είναι αμοιβαία. Για παράδειγμα, οι ομάδες μπορούν να αποκτήσουν εμπιστοσύνη στις δυνατότητές τους, ως αποτέλεσμα της επανειλημμένης επιτυχίας στα καθήκοντά τους (Kennedy, Loughry, Klammer, & Beyerlein, 2009).

Οι ομάδες με υψηλό επίπεδο ομαδικής ισχύος, είναι πιθανό να είναι περισσότερο ικανές να διοχετεύουν τα κίνητρα και πόρους που διαθέτουν, για να αντιμετωπίσουν προκλήσεις. Έτσι επηρεάζεται θετικά και η ομαδική προσπάθεια αλλά και η ικανοποίηση της ομάδας (Tröster, Mehra, & Van Knippenberg, 2014). Όταν μια ομάδα έχει υψηλή ομαδική ισχύ, η αισιόδοξη ενέργεια που προκύπτει διευρύνει τους ορίζοντες της ομάδας και επιτρέπει στα μέλη της να υιοθετούν συμπεριφορές επιμονής για την επίτευξη της ομαδικής εργασίας (Collins & Parker, 2010). Επίσης, η δυναμική της ομάδας προτρέπει τα μέλη για σύνθεση, ανάλυση και διάδοση νέων γνώσεων και πληροφοριών γρήγορα, λαμβάνοντας αποφάσεις και εναλλακτικές λύσεις γρηγορότερα, λύνοντας προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία τους εγκαίρως (Akgun, Keskin, Byrne, & Imamoglu, 2007).

Επιπροσθέτως, η δυναμική σε μια ομάδα, μπορεί να ενισχύσει την καινοτομία, διότι αυξάνει την εμπιστοσύνη των μελών στις ικανότητες της ομάδας τους να αντιμετωπίζει νέες προκλήσεις και να διαχειρίζεται ασαφείς και αβέβαιες καταστάσεις. Οι ομάδες με υψηλότερα επίπεδα δυναμικής καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια κατά την εκτέλεση μιας εργασίας και είναι καλύτερα σε θέση να επιμένουν ενόψει εμποδίων και δυσκολιών, από εκείνες με χαμηλά

επίπεδα δυναμικής (Miron-Spektor, Erez, & Naveh, 2011). Συγκεκριμένα, η καινοτομία δεν είναι πιθανό να αναπτυχθεί από εκείνους που δεν πιστεύουν ότι η ομάδα τους είναι ικανή να ανταπεξέλθει στα συλλογικά καθήκοντα. Συνεπώς, η ισχύς είναι ιδιαίτερα σημαντική για μια ομάδα που θέλει να είναι καινοτόμα (Pearce & Ensley, 2004). Πρέπει να σημειωθεί ωστόσο, ότι κάποιες φορές οι ομάδες με υψηλή ισχύ τείνουν να οδεύουν γρήγορα προς την ολοκλήρωση κάποιου έργου και να αρκούνται ακόμα και σε μέτριες ιδέες. Σε μια σειρά μελετών, ο Whyte και οι συνεργάτες του έδειξαν ότι η ισχυρή πίστη στις ικανότητες, μπορεί κάποιες φορές να έχει την τάση να μειώνει την πιθανότητα εντοπισμού αποτυχιών (Miron-Spektor, Erez, & Naveh, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΑΥΤΙΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

5.1 Ορισμός της ταύτισης με την ομάδα

Η ταύτιση με την ομάδα ερμηνεύεται ως γνωστικός και συναισθηματικός δεσμός μεταξύ ενός ατόμου και μιας ομάδας και αποτελεί έναν τύπο κοινωνικής αναγνώρισης που αντικατοπτρίζει το βαθμό στον οποίο τα μεμονωμένα μέλη της ομάδας έχουν την αίσθηση της «ενότητας» σε μια συγκεκριμένη εργασιακή ομάδα. Η ταύτιση των μελών με την ομάδα, είναι μια ατομική προσέγγιση που αντιπροσωπεύει τον βαθμό στον οποίο το κάθε μέλος ξεχωριστά ταυτίζεται με την ομάδα στην οποία ανήκει (Desivilya, Somech, & Lidgoster, 2010). Τα άτομα που αποτελούν μια ομάδα, ενδέχεται να διαφέρουν ως προς το βαθμό στον οποίο είναι ταυτίζονται με αυτή, καθώς συμμετέχοντας σε αυτή βλέπουν την αυτο-εικόνα τους (Tanghe, Wisse, & Van der Flier, 2010).

Όταν αναφερόμαστε στην ταύτιση των μελών με την ομάδα, προσεγγίζουμε την ταύτιση με τη συγκεκριμένη εργασιακή ομάδα και όχι με κοινωνικές ομάδες γενικά. Συνεπώς, η ταύτιση των μελών με την ομάδα, είναι μια προσέγγιση ατομική, καθώς αντιπροσωπεύει την αντίληψη ότι ένα άτομο ανήκει στην ομάδα εργασίας του και αντιμετωπίζει τα ζητήματα της ομάδας σαν προσωπικά του ζητήματα (Han & Harms, 2010). Η ταύτιση με την ομάδα ορίζεται ως το μέρος της προσωπικής αντίληψης ενός ατόμου, το οποίο αναγνωρίζει και θεωρεί ότι είναι μέρος μιας ομάδας, που όλοι μαζί μοιράζονται κανόνες και κώδικες συμπεριφορών που εξελίσσονται και μετατρέπονται σε μια αίσθηση συνοχής και αλληλεξάρτησης. Η αίσθηση του «ανήκειν» των ατόμων στις ομάδες προκύπτει καθώς οι ομάδες γίνονται πιο δεμένες. Το αποτέλεσμα που παράγεται από μια ομάδα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δύναμη της ταύτισης μεταξύ των ατόμων. Είναι επίτευγμα για τους οργανισμούς να δημιουργούν ομάδες με μέλη που ταυτίζονται με αυτές και που να είναι πιστά και συνεργάσιμα (Solansky, 2011).

5.1.1 Η ομαδική ταυτότητα και η κοινωνική ταυτότητα

Οι Lembke και Wilson (1998) παρουσίασαν τον όρο της ομαδικής ταυτότητας, που υποδηλώνει το συλλογικό επίπεδο ταύτισης με την ομάδα που εμφανίζεται σε όλα τα μέλη από τα οποία αποτελείται η ομάδα. Έτσι, η δομή της ομαδικής ταυτότητας προσδιορίζεται από το ατομικό επίπεδο ταύτισης του κάθε μέλους (Desivilya, Somech, & Lidgoster, 2010). Ο ορισμός της ομαδικής ταυτότητας προέρχεται από τον ορισμό της οργανωσιακής ταυτότητας. Η ταυτότητα έχει διάφορες διαστάσεις. Η ατομική ταυτότητα απαντά στην ερώτηση "Ποιος είμαι;" ενώ η οργανωσιακή ταυτότητα απαντά στο ερώτημα "Ποιοι είμαστε συνολικά;" (Han & Harms, 2010).

Σύμφωνα με τη θεωρία κοινωνικής ταυτότητας, η ταύτιση είναι μια γνωστική θεωρία που υποδηλώνει την ενότητα ενός ατόμου με μια ομάδα. Τα άτομα που ταυτίζονται με μια ομάδα έχουν πρότυπα που κατευθύνουν τις συμπεριφορές, τις αξίες και τις στάσεις. Τα πρότυπα αυτά είναι ένα άμεσο αποτέλεσμα από τα άτομα που αυτο-κατηγοριοποιούνται ως μέρος της ομάδας (Solansky, 2011). Η ταύτιση με την ομάδα περιγράφει την «ψυχολογική συγχώνευση» του ατόμου και της

ομάδας, που ωθεί στη συνέχεια τα μέλη της ομάδας να είναι αποδοτικά και να βλέπουν τον εαυτό όμοιο με τα υπόλοιπα μέλη (Lin, He, Baruch, & Ashforth, 2016).

5. 2 Χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ταύτιση των μελών με τις ομάδες

Η ταυτότητα της ομάδας καθορίζει εάν τα άτομα θα έχουν την τάση να ακολουθούν τους κανόνες της ομάδας και να δρουν για λογαριασμό της. Τα άτομα, όντας μέλη μιας εργασιακής ομάδας μπορεί να βιώσουν μια εσωτερική σύγκρουση μεταξύ ατομικών και συλλογικών κινήτρων. Όταν υπάρχει υψηλή αλληλεξάρτηση των εργασιών, ένα υψηλό επίπεδο ταυτότητας ομάδας ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να συνεργαστούν και να υιοθετήσουν ένα εποικοδομητικό και συνεργατικό στυλ διαχείρισης συγκρούσεων, καθώς αυτό προωθεί τους αμοιβαίους στόχους της ομάδας (Somech, Desivilya, & Lidogoster, 2008).

Τα άτομα ταυτίζονται πιο έντονα με μια ομάδα όταν αντιλαμβάνονται ότι η συμβολή τους δεν είναι απαραίτητη, όταν υπάρχει θετική αξιολόγηση ως προς το άτομό τους και όταν υπάρχει μια συναισθηματική δέσμευση με την ομάδα. Αυτές οι συναισθηματικές και αξιολογικές διαδικασίες που βασίζονται στην ταύτιση με την ομάδα, προκαλούν μια αίσθηση ενότητας με την ομάδα που ωθεί τα άτομα να θεωρήσουν τους στόχους, τα ενδιαφέροντα και τους κανόνες της ομάδας ως δικούς τους. Αυτή η αίσθηση ενότητας με την ομάδα παρακινεί τα άτομα να συμπεριφέρονται με τρόπους τέτοιους ώστε να γίνεται η προώθηση της κοινωνικής τους ταυτότητας ως μέλη της ομάδας (Janssen & Huang, 2008).

Μια σημαντική διαφορά μεταξύ ατομικής εργασίας και συλλογικής είναι ο βαθμός στον οποίο τα μέλη ταυτίζονται με τις ομάδες στις οποίες ανήκουν. Η ταύτιση θεωρείται μια μεταβλητή που σχετίζεται με την ομάδα και έχει και ένα ρόλο-κλειδί στην ομαδική εργασία, καθώς το επίπεδο συνεργασίας των ατόμων μέσα στις ομάδες διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από την ταύτιση των μελών με αυτές. Η ταύτιση των ατόμων με την εργασιακή ομάδα στην οποία ανήκουν αντιπροσωπεύει ένα συλλογικό προσανατολισμό, ο οποίος είναι καθοριστικός για την ομαδική εργασία λαμβάνοντας υπόψη ότι εκείνοι με χαμηλότερη ταύτιση τείνουν να δρουν κυρίως για το ατομικό τους συμφέρον και όχι για τους συλλογικούς στόχους. Επίσης, αντιπροσωπεύει τη μετατόπιση από το προσωπικό ενδιαφέρον στο ομαδικό και το μέγεθος αυτής της μετατόπισης. Οι ομάδες με υψηλά επίπεδα ταύτισης έχουν μέλη που έχουν δεσμευτεί με την ομάδα και τους στόχους της συνολικά και όχι μεμονωμένους προσωπικούς στόχους (Solansky, 2011).

Η αλληλεξάρτηση των εργασιών είναι ο βαθμός στον οποίο ένα μεμονωμένο μέλος της ομάδας χρειάζεται πληροφορίες, υλικό και υποστήριξη από άλλα μέλη της ομάδας για να είναι σε θέση να εκτελέσει τα καθήκοντά του. Η αλληλεξάρτηση των στόχων είναι ο βαθμός στον οποίο τα μέλη της ομάδας πιστεύουν ότι τους έχουν ανατεθεί ομαδικοί στόχοι ή ότι τους δίνεται ανατροφοδότηση. Η αλληλεξάρτηση των εργασιών και των στόχων είναι αμοιβαία ανεξάρτητες διαστάσεις της κοινωνικής αλληλεξάρτησης και οι επιπτώσεις τους στην ταύτιση των μελών με την ομάδα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που συνδυάζονται αυτές οι δύο διαστάσεις. Αυτό σημαίνει πως αν για παράδειγμα υπάρχει χαμηλή αλληλεξάρτηση εργασιών και υψηλή αλληλεξάρτηση των στόχων, μπορεί να μην υπάρχει ομοιομορφία και να υπάρχει παραραπληροφόρηση και να δημιουργηθούν διαπροσωπικές συγκρούσεις και προκαταλήψεις,

δυσπιστία και στερεότυπα που οδηγούν με τη σειρά τους σε χαμηλά επίπεδα ταύτισης με την ομάδα (Van Der Vegt, Van De Vliert, & Oosterhof, 2003).

Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι υπερβαίνουν τα βασικά τους καθήκοντα για να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους και να συμβάλουν στη συλλογική επιτυχία, είναι σημαντική για τη λειτουργία μιας ομάδας εργασίας. Επίσης, τα άτομα παρακινούνται και καθοδηγούνται θετικά, όταν έχουν μια θετική εικόνα για την ομάδα στην οποία ανήκουν. Για την ενίσχυση της θετικής εικόνας και παρακίνηση των ατόμων να θεωρούν την εργασία τους προσωπικό στόχο, η διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού θα πρέπει να προχωρήσει σε ευρεία κοινοποίηση τη σημασίας της ομαδικής ενότητας εντός της ομάδας. Επίσης, πρέπει να φροντίζει για επιβράβευση των αποτελεσμάτων των εργασιών, ως αποτέλεσμα ομαδικής προσπάθειας και όχι επιβραβεύοντας ένα μεμονωμένο μέλος. Πρέπει να παρατηρεί το βαθμό στον οποίο είναι ταυτισμένα τα άτομα με την ομάδα, να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τους στόχους, να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα τοποθετούνται στις ομάδες, λαμβάνοντας υπόψη πώς το καθένα θα επηρεάσει τη συνοχή και την παραγωγικότητα και να υπάρχει παρακολούθηση των στόχων της ομάδας, ότι ευθυγραμμίζονται δηλαδή με συνέπεια με τους οργανωτικούς στόχους (Solansky, 2011).

5.3 Η επίδραση της ταύτισης των μελών στην αποτελεσματικότητα των ομάδων

Καθώς η ταύτιση με την ομάδα αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της ομάδας θεωρούν τους στόχους της ομάδας δικούς τους στόχους και αισθάνονται ψυχολογικά αλληλένδετα, η ταύτιση σχετίζεται με θετικά αποτελέσματα στο χώρο της εργασίας, όπως για παράδειγμα με αυξημένη απόδοση, με ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους και με αφοσίωση των ατόμων για την ολοκλήρωση των συλλογικών καθηκόντων. Επειδή η ομαδική επιτυχία ή αποτυχία αποτελεί ένα προσωπικό θέμα των ατόμων με αυτά τα χαρακτηριστικά, είναι πιο πιθανό να καταβάλλουν συνεχώς προσπάθειες προς αποφυγή των συγκρούσεων (Han & Harms, 2010). Επίσης, τα μέλη παρακινούνται να στοχεύουν στη βοήθεια και στη συνεργασία εντός της ομάδας. Η ταύτιση με την ομάδα σαν μεταβλητή είναι ανεξάρτητη και συμπληρωματική κινητήρια δύναμη της αφοσίωσης και των δημιουργικών συμπεριφορών των ατόμων σε αυτά τα περιβάλλοντα (Janssen & Huang, 2008).

Η ταύτιση με την ομάδα αναπτύσσεται παράλληλα με την εμπιστοσύνη που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και συνδέεται στενά με τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα βλέπουν τον στόχο της ομάδας ως δικό τους και κατά πόσο είναι διατεθειμένα να καταβάλουν αυξημένες προσπάθειες για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου. Με βάση αυτή την προσέγγιση τα μέλη της ομάδας όταν χρειαστεί θα καταβάλουν περισσότερες προσπάθειες, παραπάνω από αυτές των αρμοδιοτήτων τους, για την επίτευξη των συλλογικών στόχων. Όταν υπάρχει ταύτιση με την ομάδα, υπάρχει ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων και αλληλοβοήθεια για την ολοκλήρωση των εργασιών. Η ανοιχτή επικοινωνία και οι συχνές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδας ενισχύουν την εμπιστοσύνη εντός της ομάδας (Han & Harms, 2010).

Όταν τα μέλη ταυτίζονται με την ομάδα στην οποία ανήκουν, παρακινούνται να μοιραστούν δεξιότητες, πληροφορίες, γνώσεις και άλλους πόρους μεταξύ τους, άυλα αγαθά δηλαδή που είναι πιθανό να ενισχύσουν την ευημερία της ομάδας και τα κοινά αποτελέσματα. Με

άλλα λόγια, δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για μια καλή και αποδοτική εργασία (Desivilya, Somech, & Lidgoster, 2010). Αυτό το αποτέλεσμα προκύπτει εφόσον τα μέλη δείχνουν έμπρακτα το ενδιαφέρον τους ως προς τους υπόλοιπους και δε διστάζουν να μοιραστούν επικοινωνιακές για την ομάδα πληροφορίες και γνώσεις (Michinov & Jehel, 2017). Το προσωπικό και συναισθηματικό δέσιμο των ατόμων με την ομάδα, συνδέεται με υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία, μεγαλύτερη συμμόρφωση με τους κανόνες της ομάδας και μειωμένη εμφάνιση συγκρούσεων. Ωστόσο η απόδοση μιας ομάδας εξαρτάται από τον συνολικό βαθμό ταύτισης των μελών από τα οποία απαρτίζεται. Η μεγάλη ταύτιση δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να ελέγχουν και να μετριάζουν μη επικοινωνιακές συμπεριφορές και να προάγουν δημιουργικές στάσεις, με αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης (Solansky, 2011). Επίσης, όταν ο βαθμός ταύτισης είναι μεγάλος, τα άτομα διαμορφώνουν κοινές πεποιθήσεις και οδηγούνται μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών σε λειτουργική συνεργασία για τη λήψη κοινών αποφάσεων (Michinov & Jehel, 2017). Βάσει των παραπάνω, η δυναμική της ταύτισης με την ομάδα συμβάλλει ουσιαστικά όχι μόνο στις ομαδικές διεργασίες αλλά και σε κοινωνικές συμπεριφορές (συνεργασία, ικανοποίηση από την εργασία), όπου θεωρείται κύριος πυλώνας για την αποτελεσματικότητα (Solansky, 2011).

Η δυναμική που έχει η ταύτιση είναι ότι δεσμεύει με ένα ισχυρό «ψυχολογικό συμβόλαιο» τα άτομα με την ομάδα. Στην ουσία, συνενώνει τα μέλη σαν μια οντότητα η οποία είναι αφιερωμένη στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Τα μέλη που έχουν ισχυρή ταύτιση με την ομάδα σκέφτονται και συμπεριφέρονται ακολουθώντας τους κανόνες που έχουν τεθεί για την ομάδα (Lin, He, Baruch, & Ashforth, 2016). Όπως σημειώνουν οι Brewer και Silver, η ταύτιση με κοινωνικά σύνολα μπορεί να προβληθεί ως πόρος ομάδας που είναι συμβολικός για την ικανότητα της ομάδας να κινητοποιεί συλλογική δράση μεταξύ των μελών της (Lin, He, Baruch, & Ashforth, 2016). Η προσωπική δέσμευση με την ομάδα ενισχύει το κίνητρο και την προθυμία των μελών να συμμετέχουν σε ομαδικές δραστηριότητες, ενθαρρύνοντας έτσι την ομαδική συνεργασία. Ως μέλη με ισχυρή ταύτιση, είναι πιο πρόθυμα να αγωνιστούν για τη γενική ευημερία της ομάδας. Η ταύτιση λειτουργεί λοιπόν ως «κοινωνική κόλλα», έτσι ώστε τα μέλη να παρακινούνται να συντονίσουν τις ενέργειές τους στον εντοπισμό μεθόδων και τρόπων για να οδηγήσουν την ομάδα τους σε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας. Τέτοια φαινόμενα υποδηλώνουν μια έμμεση επίδραση της ταύτισης των μελών στην αποτελεσματικότητα, μέσω της ομαδικής συνεργασίας και ομαδικών διεργασιών (Lin, He, Baruch, & Ashforth, 2016).

Όταν ενισχύεται η ταύτιση με την ομάδα, αυξάνεται η ποιότητα εργασίας, κάτι που αποτελεί σημαντικό σκαλοπάτι για την επιτυχία των εργασιών μιας ομάδας. Επίσης, τα μέλη παρακινούνται να συμβάλουν δημιουργικά στην επιτυχία των ομάδων επειδή αυτό αυξάνει τα συναισθήματα υπερηφάνειας και σεβασμού (Solansky, 2011). Τα συναισθήματα που προκύπτουν σε μια ομάδα εργασίας παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση ισχυρής ταύτισης με την ομάδα, βελτιώνοντας την προσπάθεια που καταβάλλεται από το κάθε μέλος. Ο συναισθηματικός τόνος της ομάδας επηρεάζει την απόδοση της ομάδας μέσω της ταύτισης με την ομάδα και μέσω της ομαδικής συνεργασίας (Lin, He, Baruch, & Ashforth, 2016).

Τέλος, η ταύτιση με την ομάδα είναι πιθανόν να είναι ένας ισχυρός προγνωστικός παράγοντας για συμπεριφορές και ενέργειες των ατόμων (Solansky, 2011). Η ταύτιση με την ομάδα οδηγεί σε δραστηριότητες που είναι σύμφωνες με την ταυτότητα της ομάδας. Η υψηλότερη ταύτιση μπορεί να οδηγήσει τα μέλη της ομάδας να συμμορφωθούν περισσότερο με τους κανόνες,

τις αξίες και τις στάσεις της ομάδας. Τα άτομα που ταυτίζονται έντονα με την ομάδα στην οποία ανήκουν ενδιαφέρονται περισσότερο για τις οργανωτικές διεργασίες, προσφέρουν περισσότερη υποστήριξη και είναι περισσότερο πιστά στον οργανισμό. Επίσης, είναι πιο ικανοποιημένα από την εργασία τους, σε σχέση με εκείνα που είναι λιγότερο ταυτισμένα. Εν ολίγοις, η αποτελεσματικότητα της ομάδας μπορεί να επωφεληθεί από υψηλότερα επίπεδα ταύτισης με την ομάδα (Tanghe, Wisse, & Van der Flier, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

- Επάρκεια ομάδας και ομαδική διεργασία

Η επάρκεια της ομάδας, περιγράφει συμπεριφορές που μπορούν να επισημοποιηθούν και να ενσωματωθούν σε μία ομάδα εργασίας. Αυτές οι συμπεριφορές αντικατοπτρίζουν το βαθμό στον οποίο ένα άτομο πληροί τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις του ρόλου του ως μέλος μιας ομάδας. Οι τύποι συμπεριφορών που απαιτούνται για να υπάρχει επάρκεια στην ομάδα, έχουν τεκμηριωθεί εκτενώς από έρευνες πάνω στην ομαδική διεργασία. Οι Marks, Mathieu και Zaccaro (2001), όρισαν την ομαδική διεργασία ως “αλληλεξαρτώμενες πράξεις των μελών της ομάδας, που μετατρέπουν τις εισροές σε αποτελέσματα μέσω γνωστικών, λεκτικών και συμπεριφορικών δραστηριοτήτων, οι οποίες κατευθύνονται προς την οργάνωση των εργασιών για επίτευξη συλλογικών στόχων” (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Ως εκ τούτου, διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση.

Υπόθεση H1: Η εργασιακή επάρκεια της ομάδας βελτιώνει τις ομαδικές διεργασίες.

- Δυναμική της ομάδας και ομαδική διεργασία

Μια δυναμική και ικανή ομάδα, αναμένεται να έχει και αυξημένη απόδοση, αφού ομάδες με ισχυρή πίστη στις ικανότητές τους θέτουν υψηλούς στόχους για την ανάπτυξη στρατηγικών και έχουν επιμονή απέναντι σε αποτυχίες. Η αποτελεσματικότητα της ομαδικής διεργασίας, είναι επακόλουθη και άμεσα συνυφασμένη με τη δυναμική της ομάδας (Collins & Parker, 2010). Ως εκ τούτου, διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση.

Υπόθεση H2: Η δυναμική της ομάδας βελτιώνει τις ομαδικές διεργασίες.

- Ταύτιση με την ομάδα και ομαδική διεργασία

Η ταύτιση με την ομάδα, αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο κάθε μέλος ταυτίζεται με την ομάδα. Οι Lembke και Wilson (1998) παρουσίασαν τον όρο ταυτότητα ομάδας που υποδηλώνει το συλλογικό επίπεδο ταύτισης όλων των μελών με την ομάδα (Desivilya, Somech, & Lidgoster, 2010). Όταν υπάρχει ταύτιση των μελών με την ομάδα, τότε τα μέλη παρακινούνται να υιοθετήσουν συμπεριφορές που στοχεύουν στη βοήθεια και στη συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Επίσης, παράγονται δημιουργικές ιδέες που μπορούν να έχουν μεγάλη συμβολή στην ομαδική διεργασία. Συνεπώς η ταύτιση των μελών με την ομάδα, οδηγεί σε δημιουργίες συμπεριφορών οι οποίες μπορούν να ενισχύσουν ή να βελτιώσουν την ομαδική διεργασία (S.Horwitz & I. Horwitz, 2007). Ως εκ τούτου, διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση.

Υπόθεση H3: Η ταύτιση των μελών με την ομάδα βελτιώνει τις ομαδικές διεργασίες.

- Επάρκεια ομάδας και επίλυση προβλημάτων

Δεδομένης της σπουδαιότητας των ομάδων στην απόδοση πολλών οργανισμών, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η επάρκεια γνώσεων και ικανοτήτων ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας είναι πολύ σημαντική και για το λόγο αυτό οι περισσότεροι οργανισμοί στοχεύουν στην ανάπτυξη συστημάτων κατάρτισης των μελών των ομάδων τους. Στην ουσία, παρέχοντας τη δυνατότητα εκπαίδευσης και κατάρτισης των μελών της ομάδας αυτό που θέλουν να ενισχύσουν την επάρκεια της ομάδας, για την απόκτηση περαιτέρω δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Αυτές οι δεξιότητες και ικανότητες είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τα άτομα, όσο και για τις ομάδες συνολικά, εφόσον δημιουργούνται εκπαιδευτικά συστήματα για την υποστήριξη του συντονισμού της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων για να μπορούν οι ομάδες να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τα δυναμικά περιβάλλοντα του σημερινού κόσμου (Oser, Gualtieri, Cannon-Bowers, & Salas, 1999). Ως εκ τούτου, διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση.

Υπόθεση H4: Η επάρκεια της ομάδας βελτιώνει τις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων.

- Δυναμική της ομάδας και επίλυση προβλημάτων

Σε μια ομάδα εργασίας, εστιάζοντας στην αντιμετώπιση προβλημάτων τα δημιουργικά μέλη είναι αυτά που παρέχουν στις ομάδες διαφορετικές γνώσεις και μια μεγάλη γκάμα ιδεών. Έχοντας περισσότερα δημιουργικά μέλη, αυξάνεται η πιθανότητα εντοπισμού προβλημάτων (Miron-Spektor, Naveh, & Erez, 2011). Η επίδραση των δημιουργικών μελών στην ισχύ μίας ομάδας μπορεί να δουλεύει αμφότερα. Τα δημιουργικά μέλη μπορούν να βελτιώσουν την εμπιστοσύνη μιας ομάδας στις ικανότητές της να επιλύει προβλήματα και έτσι μπορεί να ενισχυθεί η δυναμική της ομάδας (Tasa, Taggar, & Seijts, 2007). Ως εκ τούτου, διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση.

Υπόθεση H5: Η δυναμική της ομάδας βελτιώνει τις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων.

- Ταύτιση με την ομάδα και επίλυση προβλημάτων

Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, τα αποτελέσματα δείχνουν πως η ταύτιση με την ομάδα χρησιμεύει ως βασικός μηχανισμός δημιουργίας κινήτρων συνεργασίας, τα οποία είναι ευνοϊκά για την υιοθέτηση εποικοδομητικών τρόπων διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων ή προβλημάτων. Όταν τα μέλη μιας ομάδας συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη διαχείριση προβλημάτων, ενισχύεται η δέσμευση με την ομάδα και η αίσθηση του «ανήκειν» στην ομάδα, κάτι που οδηγεί σε υψηλότερο επίπεδο ταύτισης με την ομάδα (Desivilya, Somech, & Lidgoster, 2010). Ως εκ τούτου, διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση.

Υπόθεση H6: Η ταύτιση με την ομάδα βελτιώνει τις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

7.1 Ποσοτική έρευνα και μέθοδος

Για τους σκοπούς της έρευνας συντάχθηκε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, το οποίο ήταν η κύρια πηγή άντλησης δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε να διανεμηθεί ηλεκτρονικά με τη βοήθεια είτε μέσω κοινωνικής δικτύωσης είτε του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Εν συνεχεία, οι απαντήσεις καταχωρούνταν απευθείας στην πλατφόρμα του Google Docs, όπου και συντάχθηκε το ερωτηματολόγιο. Οι παραλήπτες του ερωτηματολογίου ήταν αποκλειστικά και μόνο εργαζόμενοι, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε οργανισμούς – επιχειρήσεις και αποτελούν μέρος των εργασιακών ομάδων αυτών. Στην έρευνα ανταποκρίθηκαν 150 άτομα. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα IBM SPSS Statistics Base 22.0.

7.2 Τα εργαλεία της έρευνας

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου προέκυψε ύστερα από μελέτη και αναζήτηση εργαλείων μέτρησης σχετικά με το θέμα της έρευνας. Πιο αναλυτικά,

Για τη μέτρηση της **Επάρκειας της ομάδας**, χρησιμοποιήθηκαν οι εξής ερωτήσεις, με τη χρήση 5-βάθμιας κλίμακας Likert (Διαφωνώ απόλυτα- Συμφωνώ απόλυτα)

- *Τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται στα θέματα της εργασίας τους με τους συναδέλφους τους*
- *Τα μέλη της ομάδας επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους συναδέλφους τους*
- *Τα μέλη της ομάδας βοηθούν τους συναδέλφους τους όταν τους το ζητήσουν ή/και όταν χρειαστεί*

Για τη μέτρηση της **Αυτό-αποτελεσματικότητας**, χρησιμοποιήθηκε η General Efficacy Scale, με τη χρήση 4-βάθμιας κλίμακας Likert (Καθόλου αληθές – Απολύτως αληθές), η οποία περιλάμβανε δέκα ερωτήσεις όπως:

- *Μπορώ πάντα να επιλύσω δύσκολα προβλήματα αν προσπαθήσω αρκετά*
- *Αν κάποιος μου αντιστέκεται, μπορώ να βρω τα μέσα και τους τρόπους για να καταφέρω αυτό που θέλω*
- *Είναι εύκολο για μένα να μείνω προσηλωμένος/η στους στόχους μου και να τους επιτύχω*

Για τη μέτρηση της **Εμπιστοσύνης στη διοίκηση**, χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις από το εργαλείο μέτρησης των (Tzafrir & Dolan, 2004), A Scale for Measuring Manager-Employee Trust, με τη χρήση 5-βάθμιας κλίμακας Likert (Διαφωνώ απόλυτα- Συμφωνώ απόλυτα), η οποία περιλάμβανε δεκαέξι ερωτήσεις όπως:

- *Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των διευθυντών/προϊσταμένων μου, είναι πολύ σημαντικές για τους εργαζόμενους*
- *Μπορώ να βασίζομαι στους διευθυντές/προϊσταμένους μου για να με βοηθήσουν, όταν αντιμετωπίζω δυσκολίες στη δουλειά μου*

- *Οι διευθυντές/προϊστάμενοί μου, δε θα έκαναν συνειδητά καμία ενέργεια με σκοπό να βλάψουν τον οργανισμό*

Για τη μέτρηση της **Δυναμικής της ομάδας**, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης των (Guzzo, Yost, Campbell, & Shea, 1993) , με τη χρήση 5-βάθμιας κλίμακας Likert (Διαφωνώ απόλυτα- Συμφωνώ απόλυτα), η οποία περιλάμβανε οκτώ ερωτήσεις όπως:

- *Αυτή η ομάδα έχει αυτοπεποίθηση*
- *Αυτή η ομάδα πιστεύει ότι μπορεί να γίνει πολύ καλή στην παραγωγή υψηλής ποιότητας εργασίας*
- *Η ομάδα αυτή αναμένει ότι θα εξελιχθεί σε ομάδα υψηλών επιδόσεων*

Για τη μέτρηση της **Ταύτισης με την ομάδα**, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης των (Lin, He, Baruch, & Ashforth, 2016) οι οποίοι χρησιμοποίησαν το εργαλείο μέτρησης των Mael and Ashforth (1992) για την ταύτιση με τον οργανισμό και τροποποίησαν τις ερωτήσεις του, κάνοντας αντικατάσταση της λέξης ‘οργανισμού’ με τη λέξη ‘ομάδα’, δημιουργώντας έτσι το εργαλείο μέτρησης για την ταύτιση με την ομάδα. Η εκτίμηση έγινε με τη χρήση 5-βάθμιας κλίμακας Likert (Διαφωνώ απόλυτα- Συμφωνώ απόλυτα) και το εργαλείο μέτρησης περιλάμβανε έξι ερωτήσεις όπως:

- *Όταν κάποιος επικρίνει την ομάδα μου, είναι σαν μια προσωπική προσβολή*
- *Με ενδιαφέρει πολύ η γνώμη των άλλων για την ομάδα μου*
- *Όταν μιλάω για την ομάδα μου, συνήθως λέω «εμείς» παρά «αυτοί»*

Για τη μέτρηση της **Ομαδικής διεργασίας** και της **Επίλυσης προβλημάτων** χρησιμοποιήθηκαν δεκαπέντε ερωτήσεις του «Team Effectiveness Questionnaire», το οποίο δημιουργήθηκε από το *London Leadership Academy, National Health Service*. Η εκτίμηση έγινε με τη χρήση 5-βάθμιας κλίμακας Likert (Διαφωνώ απόλυτα- Συμφωνώ απόλυτα) σε ερωτήσεις όπως:

Ομαδική διεργασία

- *Η επίλυση των προβλημάτων της ομάδας οδηγεί σε αποτελεσματικές λύσεις*
- *Αντιμετωπίζουμε και επιλύουμε τα ζητήματα που προκύπτουν γρήγορα*
- *Τα άτομα στην ομάδα μου επιβραβεύονται για την ομαδική λειτουργία*

Επίλυση προβλημάτων

- *Τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν προσωπικά την ευθύνη για την αποτελεσματικότητα της ομάδας μας*
- *Τα μέλη της ομάδας διατηρούν μια αισιόδοξη προσέγγιση (ότι μπορούν να τα καταφέρουν) όταν αντιμετωπίζουν δυσάρεστες καταστάσεις*
- *Τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν πρωτοβουλία να λύνουν τα ζητήματα της ομάδας μεταξύ τους, χωρίς να απασχολούν τον προϊστάμενο/ διευθυντή*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

8.1 Έλεγχος της αξιοπιστίας των μεταβλητών (Cronbach's Alpha)

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι τιμές του Cronbach's Alpha, οι οποίες δείχνουν πως οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα είναι αξιόπιστες ώστε να χρησιμοποιηθούν στην έρευνα, εφόσον οι τιμές τους είναι μεγαλύτερες από 0,6.

Πίνακας 1. Τιμές του Cronbach's Alpha

<u>ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ</u>	<u>Cronbach's Alpha</u>
Ομαδική διεργασία	,73
Επίλυση προβλημάτων	,73
Επάρκεια ομάδας	,75
Δυναμική της ομάδας	,81
Ταύτιση με την ομάδα	,61
Αυτο-αποτελεσματικότητα	,85
Εμπιστοσύνη στη διοίκηση	,80

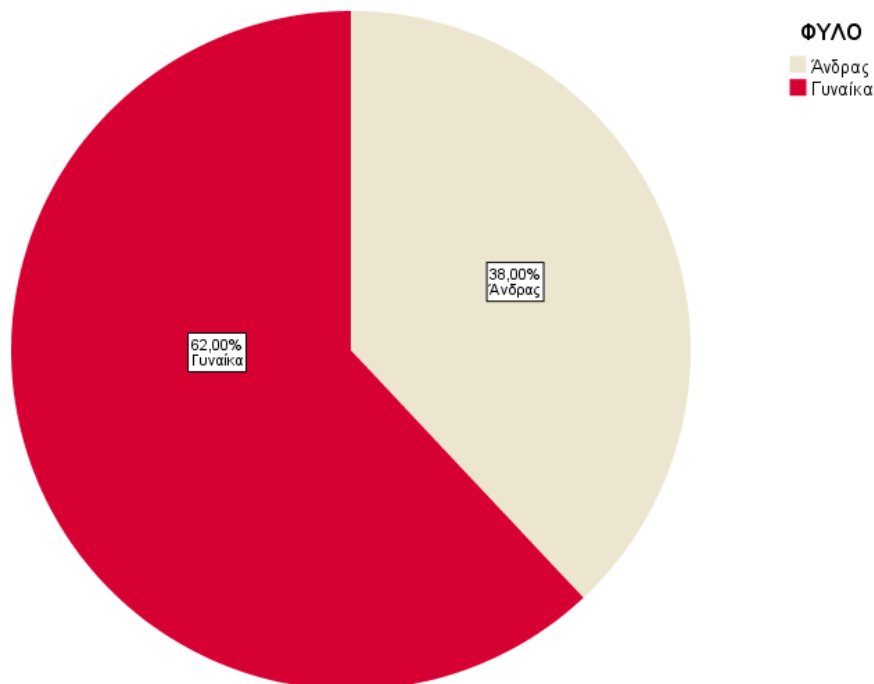
8.2 Συχνότητες δημογραφικών στοιχείων

Αναφορικά με τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα, από της απαντήσεις τους, προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα.

Φύλο (i)

Σύμφωνα με τα δεδομένα της έρευνας, προκύπτει πως το 38% των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ήταν άνδρες και το 62% ήταν γυναίκες.

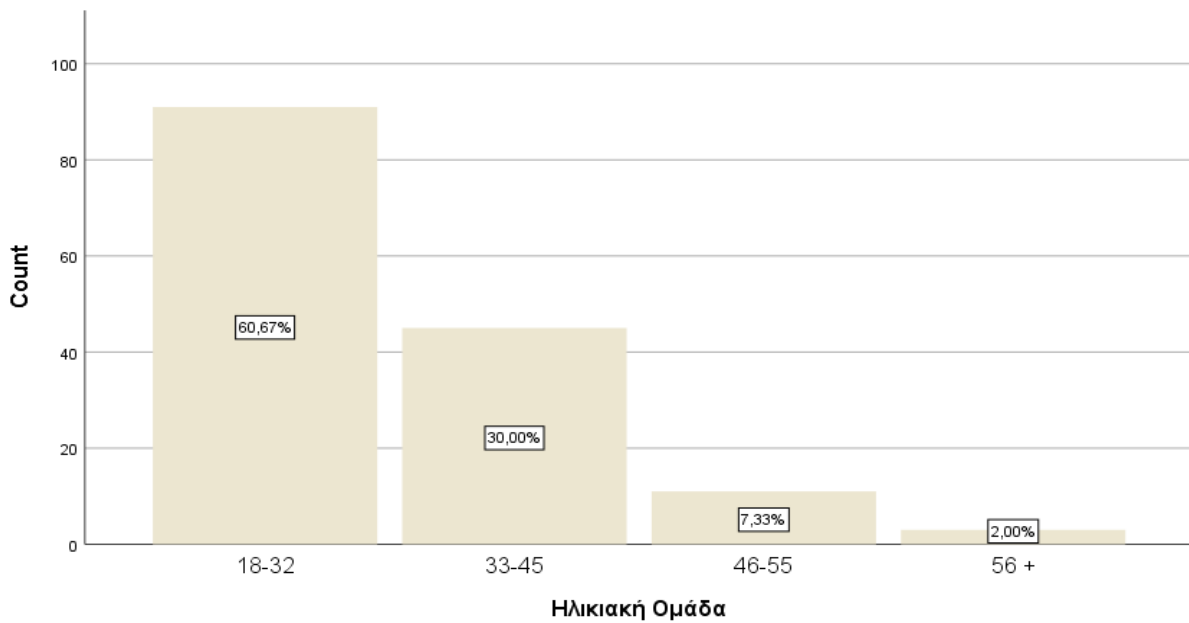
Εικόνα 1. Κυκλικό διάγραμμα συχνότητας φύλου



Ηλικιακή Ομάδα (ii):

Όπως προκύπτει από το παρακάτω διάγραμμα, οι ηλικιακές ομάδες των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι οι εξής: το 60,6 % των ατόμων του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα από 18 έως 32 ετών, το 30% στην ηλικιακή ομάδα από 33 έως 45 ετών, το 7,3% στην ηλικιακή ομάδα από 46 έως 55 ετών και το 2% στα άτομα με ηλικία παραπάνω από 56 έτη.

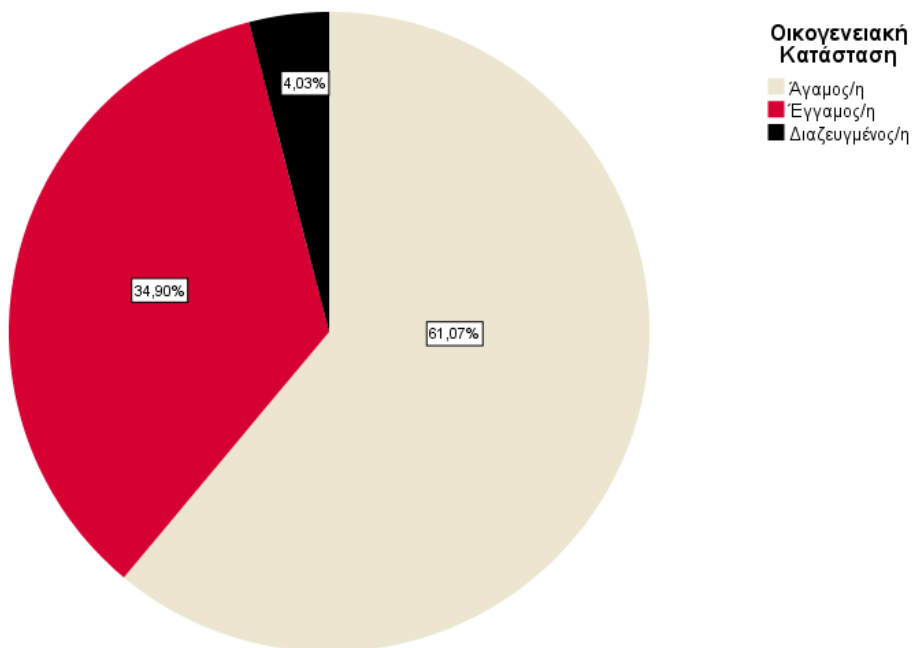
Εικόνα 2. Διάγραμμα συχνοτήτων ηλικιακών ομάδων



Οικογενειακή Κατάσταση (iii)

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που πήρε μέρος στην παρούσα έρευνα είναι άγαμοι και αποτελούν το 61% , οι έγγαμοι αποτελούν το 35% περίπου, ενώ παρατηρείται πως υπάρχει ένα ποσοστό της τάξης του 4%, οι οποίοι είναι διαζευγμένοι.

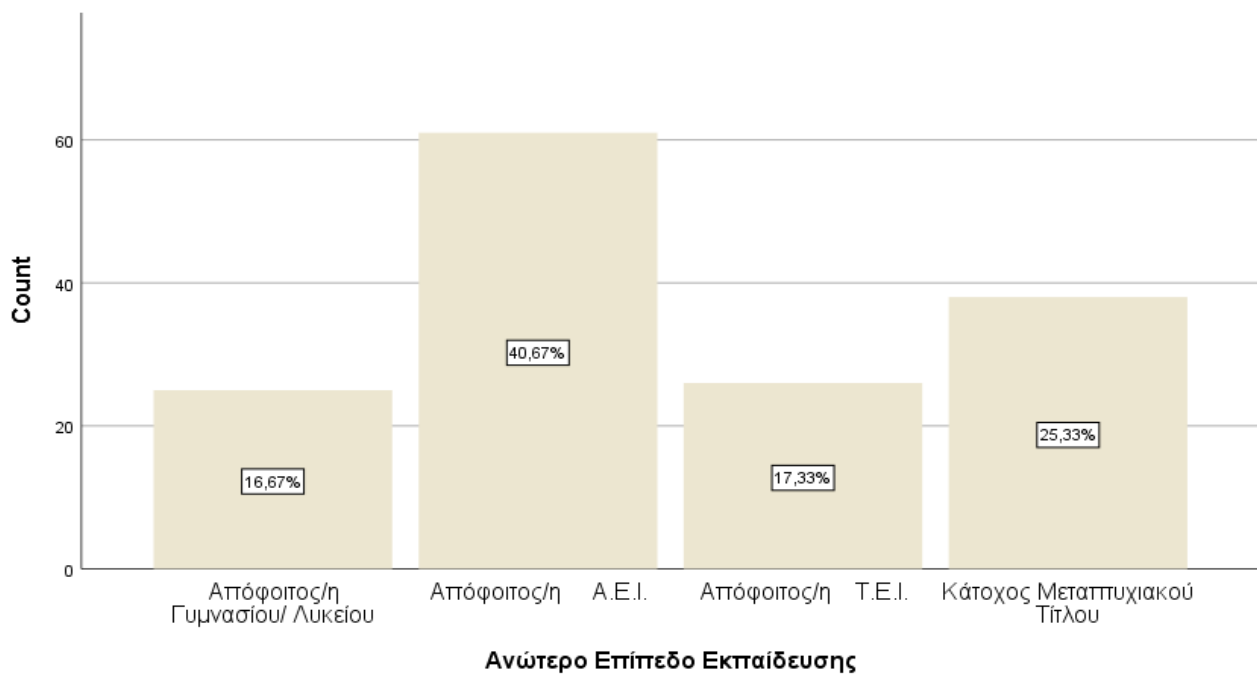
Εικόνα 3. Κυκλικό διάγραμμα συχνότητας οικογενειακής κατάστασης



Ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης (iv)

Σε ό,τι έχει να κάνει με το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχουν ολοκληρώσει οι συμμετέχοντες στη έρευνα, σύμφωνα με τις απαντήσεις προκύπτουν τα εξής ποσοστά: το 16.7% είναι Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, το 40.7% είναι Απόφοιτοι ΑΕΙ, το 17,3 % είναι Απόφοιτοι ΤΕΙ και το 25,3% κατέχει κάποιο Μεταπτυχιακό τίτλο.

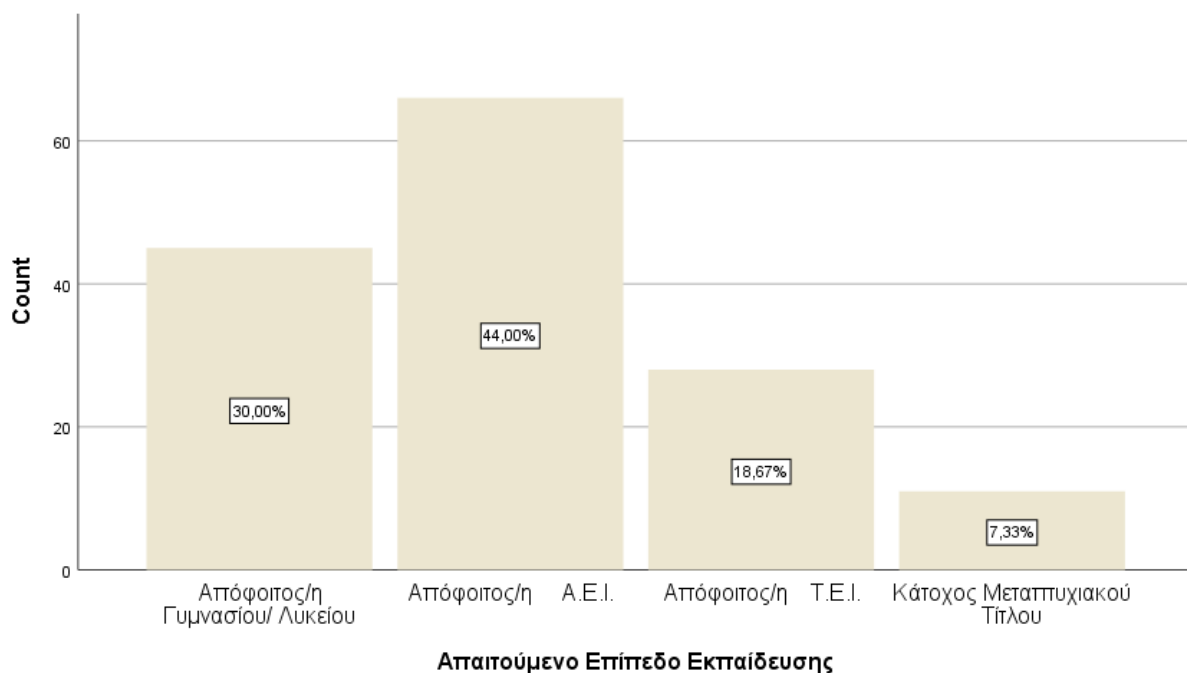
Εικόνα 4. Διάγραμμα συχνοτήτων ανώτερου επιπέδου εκπαίδευσης



Απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης (v)

Όσον αφορά το απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης για τη θέση εργασίας που κατέχουν τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα, προκύπτουν τα εξής: το 30% έχει ως απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης το να είναι Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου. Το 44% του δείγματος έχει ως απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης το να είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 18.7 % του δείγματος έχει ως απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης το να είναι Απόφοιτοι ΤΕΙ και το 7.3% του δείγματος έχει ως απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης το να είναι Κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου.

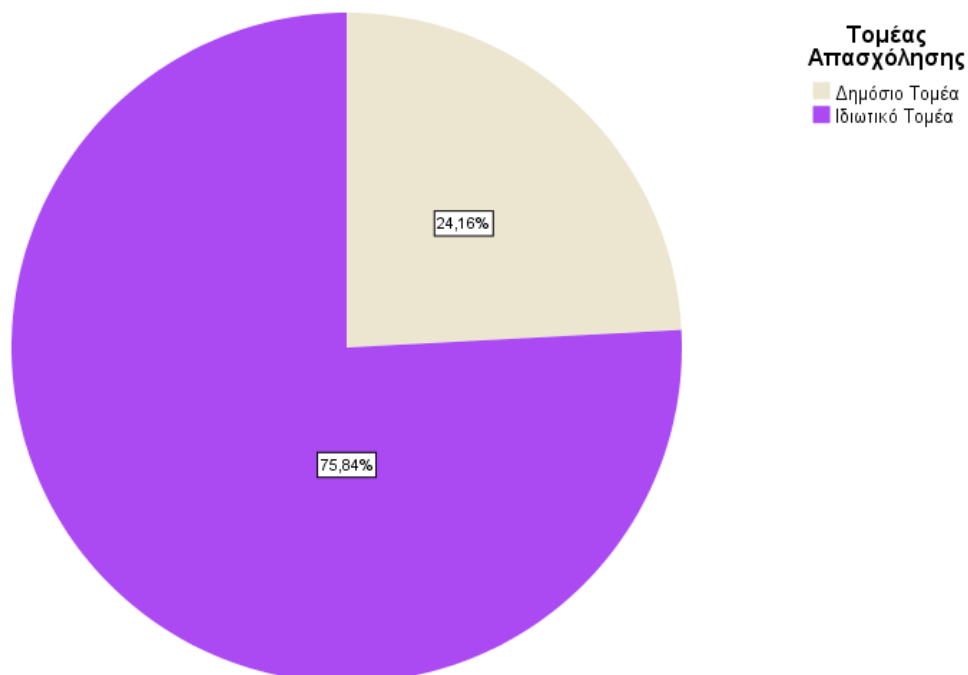
Εικόνα 5. Διάγραμμα απαιτούμενου επιπέδου εκπαίδευσης



Τομέας απασχόλησης (vi)

Σύμφωνα με τα παρακάτω στοιχεία, προκύπτει πως το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα απασχολείται στον ιδιωτικό τομέα και αυτό είναι το 75,8%. Οι υπόλοιποι, δηλαδή το 24,2%, είναι δημόσιοι υπάλληλοι.

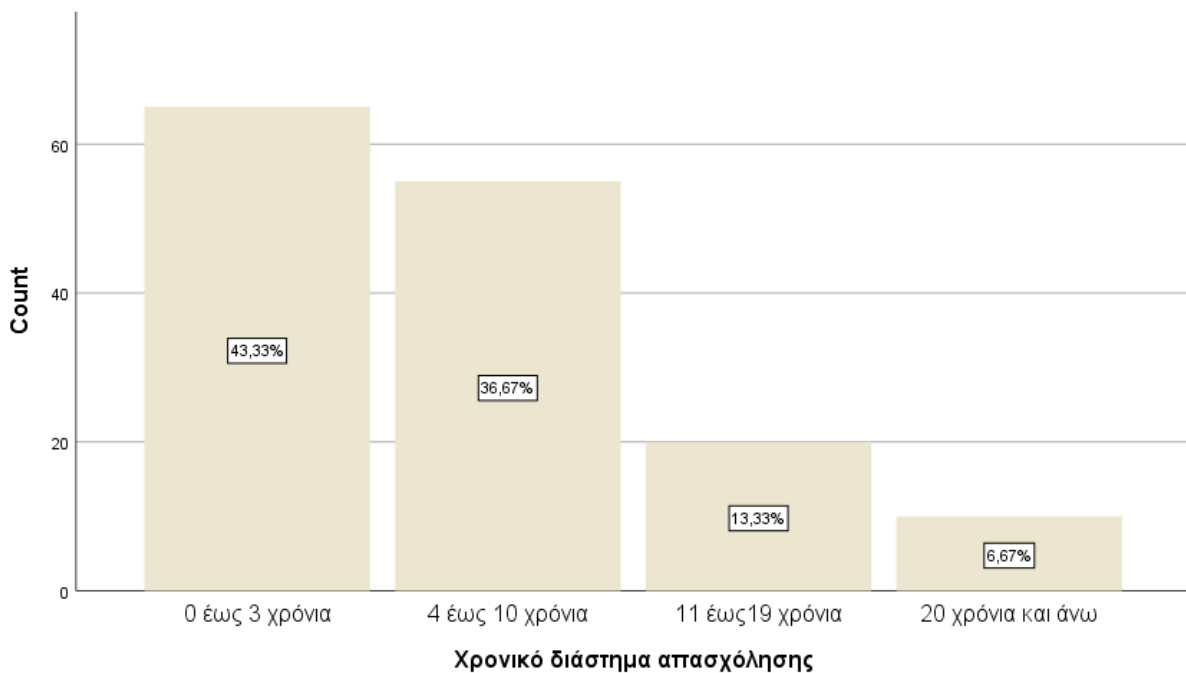
Εικόνα 6. Κυκλικό διάγραμμα συχνότητας τομέα απασχόλησης



Χρονικό διάστημα απασχόλησης στη συγκεκριμένη θέση εργασίας (vii)

Αναφορικά με το χρονικό διάστημα απασχόλησης στη θέση εργασίας που κατείχαν τα άτομα κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, προκύπτουν οι εξής παρατηρήσεις: Το 43.3 % του δείγματος εργάζεται στη συγκεκριμένη θέση από 0 έως 3 χρόνια, το 36.7% εργάζεται στη συγκεκριμένη θέση από 4 έως 10 χρόνια, το 13.3% εργάζεται στη συγκεκριμένη θέση από 11 έως 19 χρόνια και το 6.7% εργάζεται στη συγκεκριμένη θέση παραπάνω από 20 χρόνια.

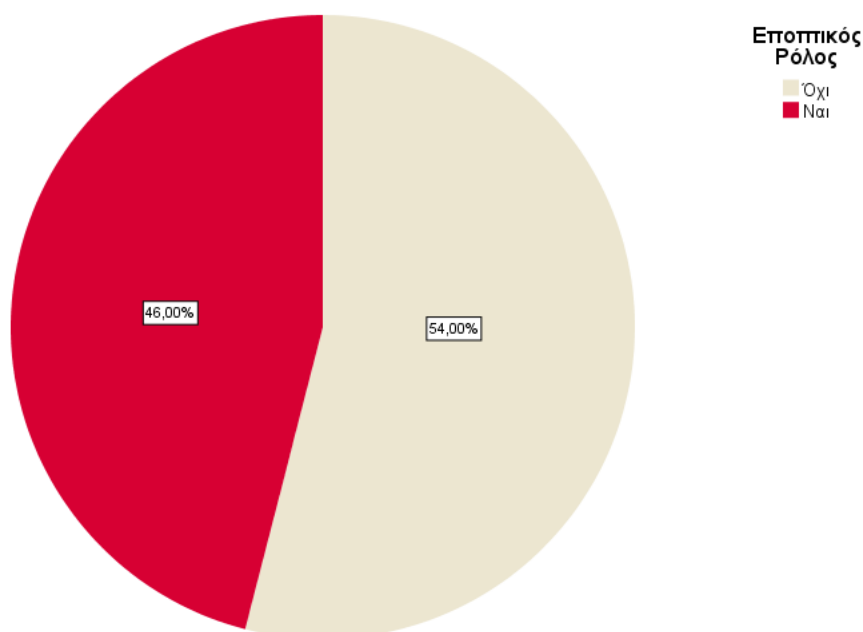
Εικόνα 7. Διάγραμμα συχνοτήτων χρονικού διαστήματος απασχόλησης



Εποπτικός ρόλος (ix)

Σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα, το 54% των ατόμων δεν έχει κάποιο εποπτικό ρόλο στη από τη θέση εργασίας του, ενώ το 46% απάντησε πως έχει εποπτικό ρόλο.

Εικόνα 8. Κυκλικό διάγραμμα συχνοτήτων εποπτικού ρόλου



8.3 Μέσοι όροι – Τυπικές αποκλίσεις

Εφόσον δημιουργήθηκαν οι έννοιες, υπολογίστηκε ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση για την κάθε έννοια ξεχωριστά, οι τιμές των οποίων βρίσκονται στον παρακάτω πίνακα. Με βάση τα αποτελέσματα των μέσων όρων προκύπτει πως το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε σχετικά θετικά στις περισσότερες ερωτήσεις. Όλες οι ερωτήσεις απαντήθηκαν σε κλίμακα Likert από 1 έως 5 (Διαφωνώ απόλυτα - Συμφωνώ απόλυτα), εκτός από τις ερωτήσεις για την αυτο-αποτελεσματικότητα, η οποίες απαντήθηκαν σε κλίμακα Likert από 1 έως 4 (Καθόλου αληθές – Απολύτως αληθές).

Πίνακας 2. Μέσοι Όροι και Τυπικές Αποκλίσεις των μεταβλητών

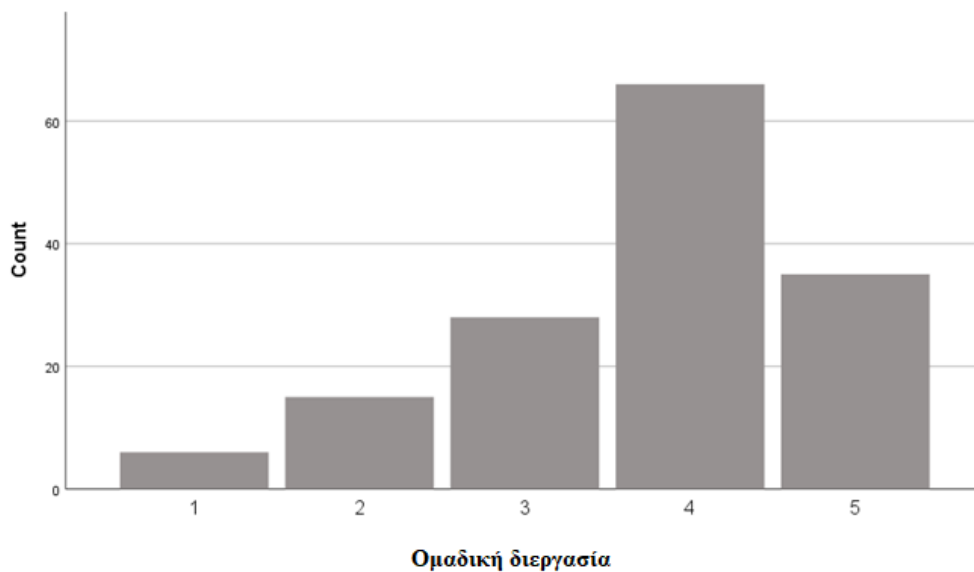
<u>Μεταβλητές</u>	N	Μέσος	Τυπική Απόκλιση
Ομαδική διεργασία	150	3.75	1,00
Επίλυση προβλημάτων	150	3.80	0.76
Επάρκεια ομάδας	150	4.72	0.48
Δυναμική της ομάδας	150	4.06	0.68
Ταύτιση με την ομάδα	150	3.96	0.66
Αυτο-αποτελεσματικότητα	150	3.32	0.42
Εμπιστοσύνη στη διοίκηση	150	3.62	0.64

8.4 Συχνότητες μεταβλητών

Ομαδική διεργασία

Σε ό,τι έχει να κάνει με την ομαδική διεργασία, παρατηρούμε πως το ποσοστό που διαφωνεί και έχει αρνητική γνώμη για τις ομαδικές διεργασίες εντός των ομάδων, είναι μικρό. Υπάρχει ένα ποσοστό της τάξης του 18,7% που είναι ουδέτερο, ενώ η πλειοψηφία υποστηρίζει πως υπάρχει αποτελεσματική ομαδική διεργασία.

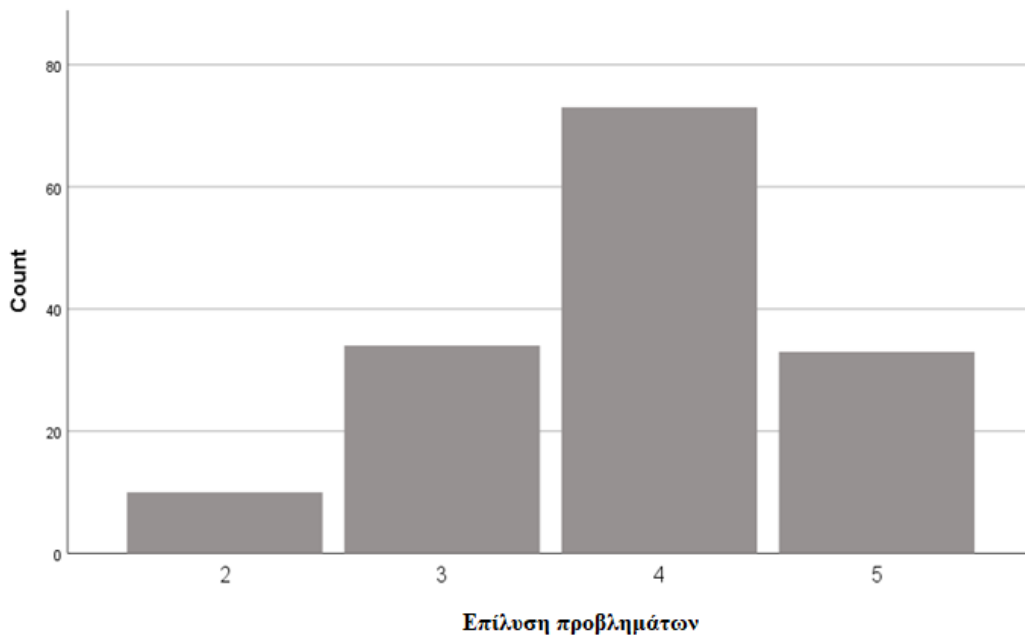
Εικόνα 9. Διάγραμμα συχνοτήτων ομαδικής διεργασίας



Επίλυση προβλημάτων

Παρόμοια ποσοστά παρατηρούνται και στις απαντήσεις ως προς τη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων που μπορεί να συναντήσουν στη συλλογική εργασία. Οι περισσότεροι θεωρούν πως η ομάδα τους διαθέτει τα μέσα και τους τρόπους να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν, υπάρχει ένα ποσοστό 22,7% που έχει ουδέτερη άποψη και ένα ποσοστό 6,7% που πιστεύει το αντίθετο.

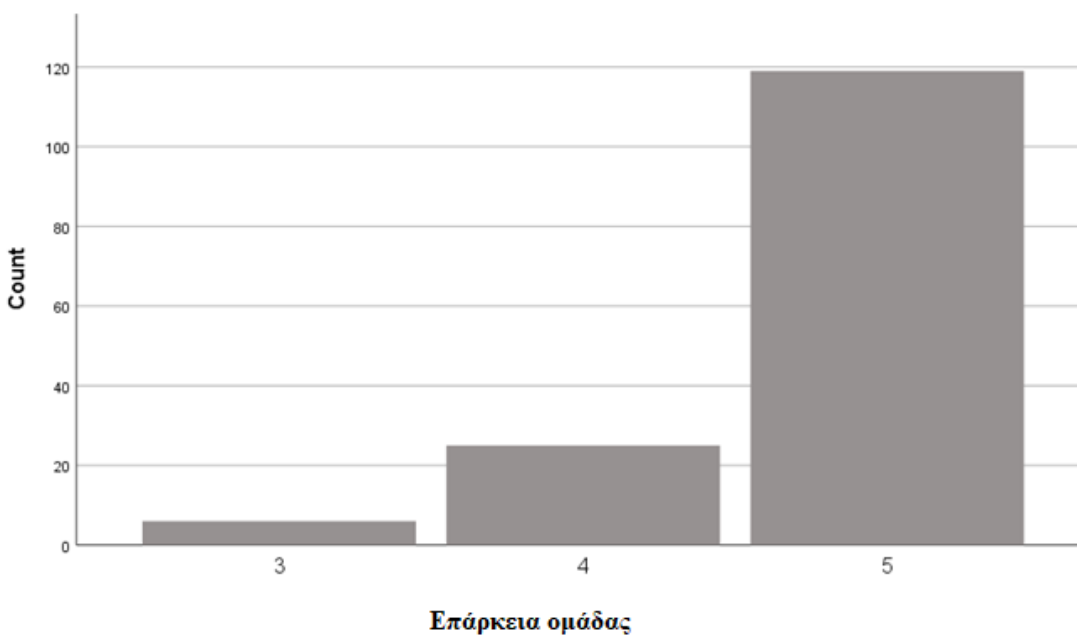
Εικόνα 10. Διάγραμμα συχνοτήτων Επίλυσης προβλημάτων



Επάρκεια ομάδας

Οι περισσότεροι από όσους ερωτήθηκαν, απάντησαν θετικά ως προς την επάρκεια της ομάδας τους, θεωρούν δηλαδή πως τα μέλη της εργασιακής τους ομάδας συνεργάζονται και επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους, ενώ λίγοι ήταν αυτοί οι οποίοι ήταν ουδέτεροι ως προς αυτό.

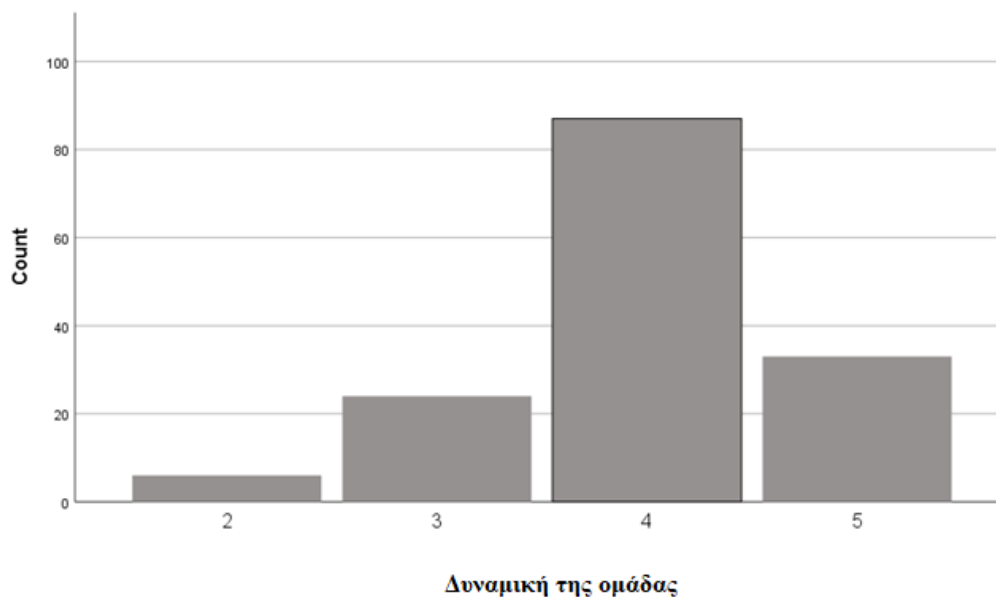
Εικόνα 11. Διάγραμμα συχνοτήτων επάρκειας ομάδας



Δυναμική της ομάδας

Σε ό,τι έχει να κάνει με τη δυναμική των εργασιακών ομάδων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου τα υψηλότερα ποσοστά έδειξαν πως οι περισσότεροι θεωρούν πως οι εργασιακές τους ομάδες έχουν δυναμική. Συγκεκριμένα το 58% συμφώνησε εν μέρει πως η ομάδα στην οποία ανήκει έχει δυναμική και το 22% συμφώνησε απόλυτα σε αυτό. Το 16% είχε ουδέτερη γνώμη ενώ το 4% είχε διαφώνησε εν μέρει.

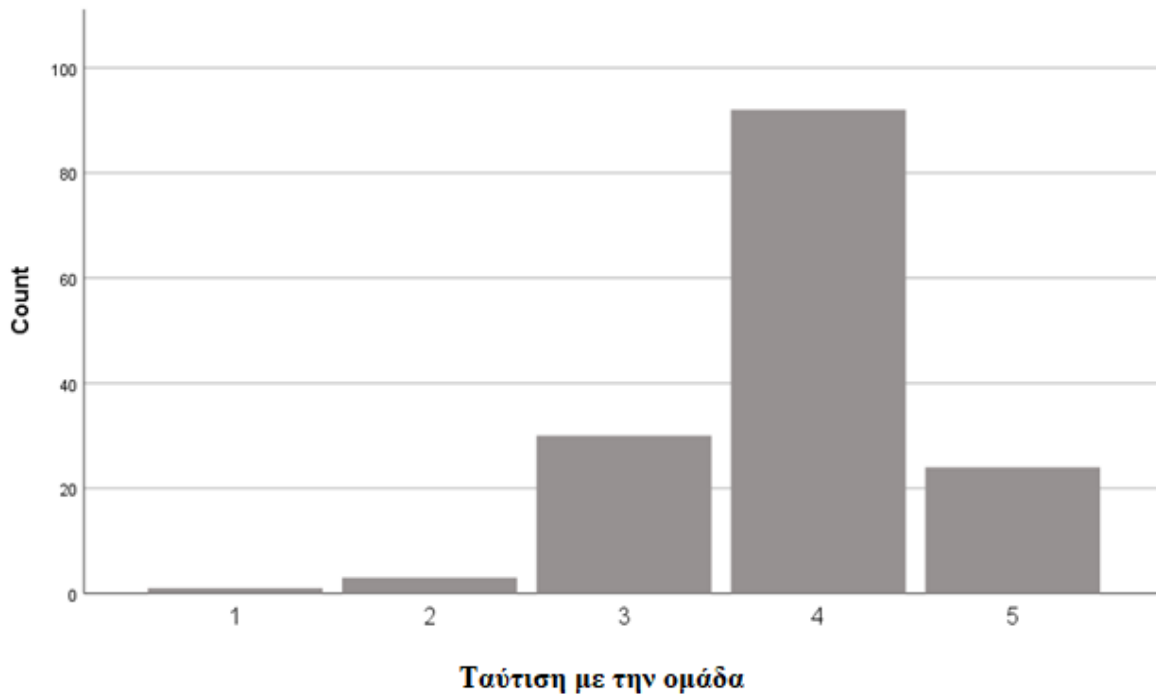
Εικόνα 12. Διάγραμμα συχνοτήτων Δυναμικής της ομάδας



Ταύτιση με την ομάδα

Παρατηρούμε πως ένα πολύ μικρό ποσοστό θεωρεί πως δεν είναι ταυτισμένο με την εργασιακή ομάδα στην οποία ανήκει, ακολουθεί ένα ποσοστό της τάξης του 20% το οποίο δεν έχει ξεκάθαρη άποψη ως προς αυτό, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό από τα άτομα που απάντησαν, θεωρεί πως είναι αρκετά ταυτισμένο με την ομάδα στην οποία ανήκει.

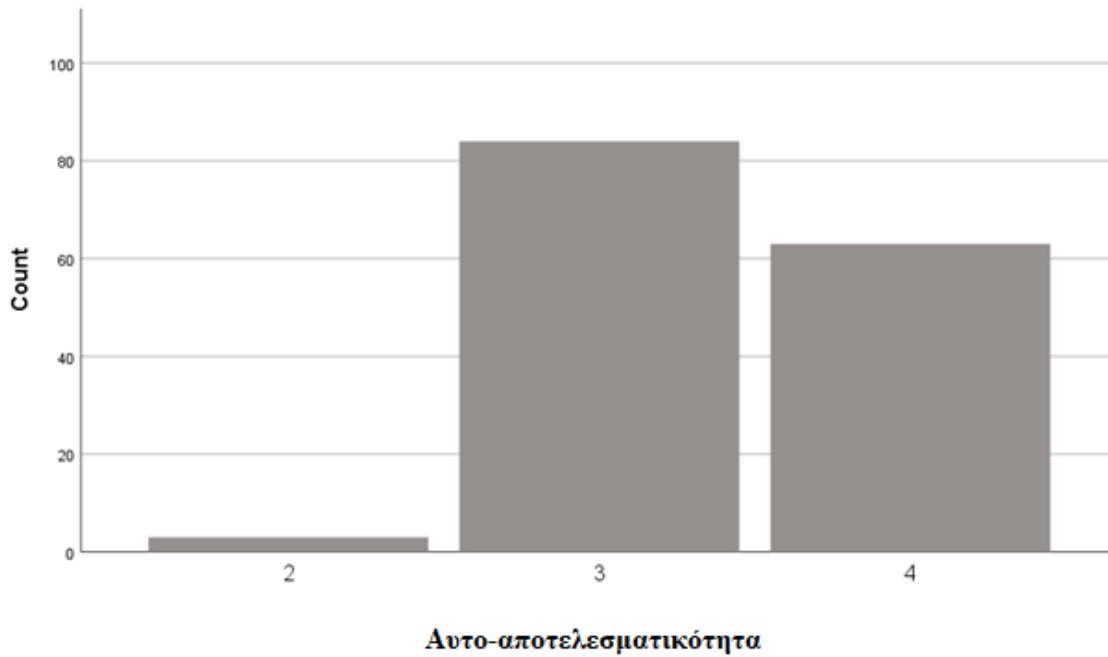
Εικόνα 13. Διάγραμμα συχνοτήτων ταύτισης με την ομάδα



Αυτο-αποτελεσματικότητα

Σε ό,τι έχει να κάνει με την αυτο-αποτελεσματικότητα, ύστερα από τις απαντήσεις, παρατηρούμε πως τα περισσότερα άτομα (56%), απάντησαν πως ούτε συμφωνούν αλλά ούτε και διαφωνούν, δεν έχουν δηλαδή ξεκάθαρη κρίση για το αν είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 42%, πιστεύουν πως είναι αρκετά ικανά να ανταπεξέλθουν σε προβλήματα και δυσκολίες που μπορούν να συναντήσουν. Τέλος, ελάχιστοι είναι αυτοί που πιστεύουν πως δεν έχουν τις κατάλληλες ικανότητες έτσι ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικά στην εργασία τους.

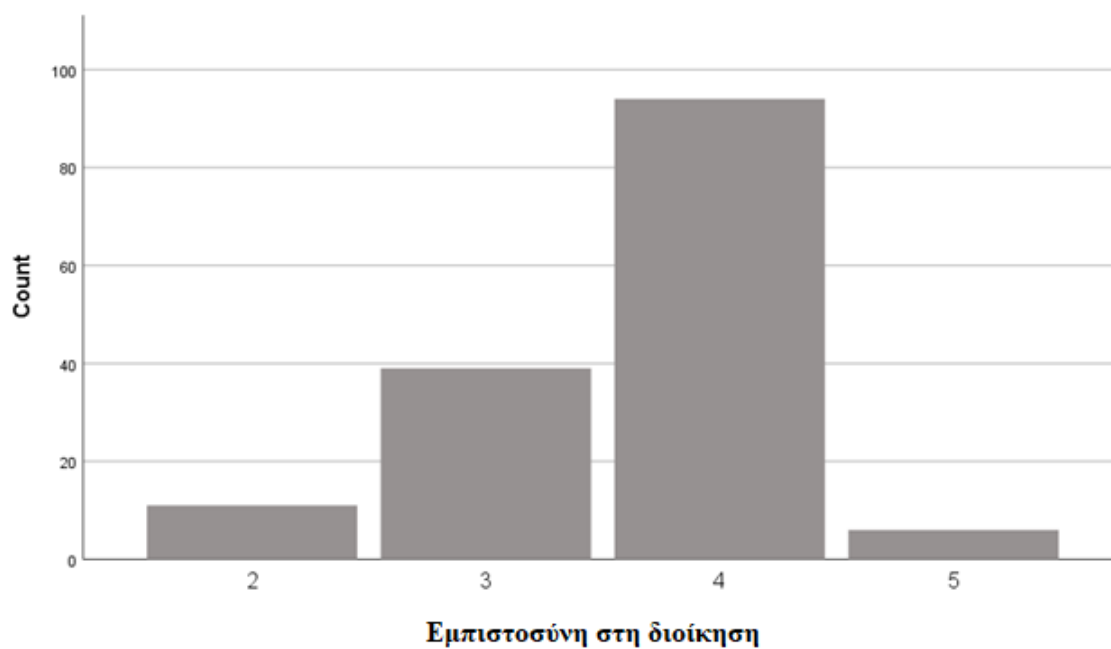
Εικόνα 14. Διάγραμμα συχνοτήτων αυτο-αποτελεσματικότητας



Εμπιστοσύνη στη διοίκηση

Για την εμπιστοσύνη στη διοίκηση, ένα ποσοστό της τάξης του 7,3% απάντησε αρνητικά και πως δεν υπάρχει εμπιστοσύνη ως προς τη διοίκηση, το 26% ήταν ουδέτερο ως προς αυτό, το 67,2% απάντησε πως συμφωνεί εν μέρει ως προς τις ικανότητες της διοίκησης, ενώ μόνο ένα ποσοστό της τάξης του 4% είναι απόλυτα ικανοποιημένο.

Εικόνα 15. Διάγραμμα συχνοτήτων εμπιστοσύνης στη διοίκηση



8.5 Ανάλυση συσχετίσεων

Στην παρούσα έρευνα αναλύθηκαν και εμπειρικά αποδείχθηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Με βάση τις τιμές του πίνακα 3, φαίνεται ότι υπάρχει από χαμηλή έως μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ τους. Οι συσχετίσεις που αξίζει να σχολιαστούν είναι οι εξής:

- Η μεταβλητή «Επάρκεια ομάδας», εμφανίζει μέτρια και θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Επίλυση προβλημάτων» ($r=0.44$, $p<0.01$), συνεπώς αν αυξηθεί κατά μία μονάδα η επάρκεια της ομάδας θα αυξηθεί κατά 0,44 μονάδες η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων.
- Για τη μεταβλητή «Εμπιστοσύνη στη διοίκηση», βλέπουμε πως εμφανίζεται μέτρια και θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές «Δυναμική της ομάδας» ($r=0.48$, $p<0.01$), «Ομαδική διεργασία» ($r=0.47$, $p<0.01$) και «Επίλυση προβλημάτων» ($r=0.51$, $p<0.01$). Πιο αναλυτικά, αν υπάρξει αύξηση κατά μια μονάδα της εμπιστοσύνης στη διοίκηση, θα υπάρξει αύξηση κατά 0,48 μονάδων της δυναμικής της ομάδας, κατά 0,47 μονάδων της ομαδικής διεργασίας και κατά 0,51 μονάδων της επίλυσης προβλημάτων.
- Η μεταβλητή «Δυναμική της ομάδας» παρατηρούμε πως εμφανίζει μέτρια και θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Ομαδική διεργασία» ($r=0.45$, $p<0.01$), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η δυναμική της ομάδας κατά μία μονάδα, θα αυξηθεί η ομαδική διεργασία κατά 0,45 μονάδες. Επίσης έχει θετική και μέτρια συσχέτιση με τη μεταβλητή «Επίλυση προβλημάτων» ($r=0.52$, $p<0.01$), δηλαδή, με αύξηση της δυναμικής της ομάδας κατά μία μονάδα θα αυξηθεί η επίλυση προβλημάτων κατά 0,52 μονάδες.
- Η μεταβλητή «Ομαδική διεργασία» εμφανίζει μέτρια και θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Επίλυση προβλημάτων» ($r=0.53$, $p<0.01$), που σημαίνει πως με αύξηση της ομαδικής διεργασίας κατά μία μονάδα θα έχουμε αύξηση της επίλυσης προβλημάτων κατά 0,53 μονάδες.

Πίνακας 3. Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών

ΕΛΕΓΧΟΣ SPEARMAN	(I)	(II)	(III)	(IV)	(V)	(VI)	(VII)
Επάρκεια της ομάδας (I)							
Αυτο- αποτελεσματικότητα (II)	,11						
Εμπιστοσύνη στη διοίκηση (III)	,39**	,19*					
Δυναμική της ομάδας (IV)	,36**	,26**	,48**				
Ταύτιση με την ομάδα (V)	,21**	,02	,23**	,23**			
Ομαδική διεργασία (VI)	,31**	,20*	,47**	,45**	,17*		
Επίλυση προβλημάτων (VII)	,44**	,30**	,51**	,52**	,23	,53**	

Σημείωση: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Όσον αφορά τις συσχετίσεις των δημογραφικών στοιχείων με τις μεταβλητές προκύπτουν ελάχιστες και χαμηλές συσχετίσεις. Πιο αναλυτικά, η «Ηλικιακή ομάδα» εμφανίζει χαμηλή θετική συσχέτιση με την «Επάρκεια της ομάδας» ($r=0.18$, $p<0.05$). Επίσης, το «Απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης» έχει χαμηλή και θετική συσχέτιση με την «Αυτο-αποτελεσματικότητα» ($r=0.22$, $p<0.01$) και τη «Δυναμική της ομάδας» ($r=0.19$, $p<0.01$).

Πίνακας 4. Συσχετίσεις μεταξύ δημογραφικών στοιχείων και μεταβλητών

<i>ΕΛΕΓΧΟΣ SPEARMAN</i>	<i>(i)</i>	<i>(ii)</i>	<i>(iii)</i>	<i>(iv)</i>	<i>(v)</i>	<i>(vi)</i>	<i>(vii)</i>	<i>(ix)</i>
Επάρκεια της ομάδας	,037	,18*	,13	,04	,07	,00	,05	,09
Αυτο-αποτελεσματικότητα	-,02	,08	-,02	,158	,22**	,08	,06	,15
Εμπιστοσύνη στη διοίκηση	,08	,08	,03	,07	,09	,09	,00	,12
Δυναμική της ομάδας	-,03	,02	,04	,02	,19*	,07	,03	,12
Ταύτιση με την ομάδα	,08	,02	,03	,09	,13	-,00	-,06	-,00
Ομαδική διεργασία	,02	,05	,00	,10	,14	-,07	-,00	,04
Επίλυση προβλημάτων	,01	,09	,02	,07	,05	,04	-,04	,08

Σημείωση: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

8.5 Ανάλυση παλινδρομήσεων

Εφόσον εξετάστηκαν οι απαιτούμενες προϋποθέσεις και αφού πληρούνταν, πραγματοποιήθηκαν απλές παλινδρομήσεις για να υπολογιστεί η επίδραση της επάρκειας της ομάδας, της δυναμικής της ομάδας και της ταύτισης των μελών με την ομάδα στην ομαδική διεργασία και στην επίλυση προβλημάτων.

Πιο αναλυτικά, για την ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ομαδική διεργασία και ανεξάρτητη την επάρκεια της ομάδας, βάσει των αποτελεσμάτων του πίνακα 5, επιβεβαιώνεται η υπόθεση (H1), δηλαδή, η εργασιακή επάρκεια της ομάδας βελτιώνει τις ομαδικές διεργασίες ($F = 37,88$, $p < 0,001$). Επίσης, βλέπουμε πως υπάρχει μια προβλεπτική ικανότητα 20% για την ομαδική διεργασία και ουσιαστικά αυτό σημαίνει πως αν σε μία ομάδα εργασίας γνωρίζουμε το ποσοστό επάρκειάς της, μπορούμε να προβλέψουμε στο 20% το ποσοστό της ομαδικής διεργασίας ή υπάρχει 20% πιθανότητα να προβλέψουμε με αξιοπιστία την ομαδική διεργασία ($Adj.R^2 = 0,20$). Τέλος, εφόσον η υπόθεση (H1) επιβεβαιώνεται, προκύπτει το συμπέρασμα πως εάν η επάρκεια της ομάδας αυξηθεί κατά μία μονάδα, η ομαδική διεργασία θα βελτιωθεί κατά 0,95 μονάδες ($\beta = 0,95$, $p < 0,001$).

Για την ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ομαδική διεργασία και ανεξάρτητη τη δυναμική της ομάδας, με βάση τα αποτελέσματα του πίνακα 5, επιβεβαιώνεται η

υπόθεση (H2), δηλαδή, η δυναμική της ομάδας βελτιώνει τις ομαδικές διεργασίες ($F=63,09$, $p<0.001$). Συμπεραίνεται επίσης πως, εάν γνωρίζουμε τη δυναμική μιας εργασιακής ομάδας, τότε μπορούμε να προβλέψουμε κατά 29% την ομαδική της διεργασία. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα λοιπόν βάσει της υπόθεσης (H2), πως αν σε μία εργασιακή ομάδα αυξηθεί η δυναμική κατά μία μονάδα, θα βελτιωθεί η ομαδική της διεργασία κατά 0,81 μονάδες ($\beta=0,81$, $p<0,001$).

Όσον αφορά την τρίτη υπόθεση (H3), πραγματοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ομαδική διεργασία και ανεξάρτητη την ταύτιση των μελών με την ομάδα. Με βάση τα αποτελέσματα του πίνακα 5, επιβεβαιώνεται και η υπόθεση (H3), συνεπώς, η ταύτιση των μελών με την ομάδα βελτιώνει τις ομαδικές διεργασίες ($F= 12,73$, $p<0.001$). Η προβλεπτική ικανότητα για την ομαδική διεργασία βάσει του επιπέδου ταύτισης των μελών με την ομάδα είναι πολύ χαμηλή ($Adj. R^2= 0,07$). Τέλος, προκύπτει ότι αν σε μία ομάδα υπάρξει αύξηση του επιπέδου ταύτισης των μελών με αυτή κατά μία μονάδα, τότε βελτιώνεται η ομαδική διεργασία κατά 0,42 μονάδες ($\beta=0,42$, $p<0,001$).

Πίνακας 5. Αποτελέσματα παλινδρομήσεων με εξαρτημένη μεταβλητή την ομαδική διεργασία

ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ			
Εξαρτημένη μεταβλητή: Ομαδική Διεργασία	Επάρκεια της ομάδας	Δυναμική της ομάδας	Ταύτιση με την ομάδα
R²	0,20	0,29	0,07
Adj. R²	0,20	0,29	0,07
B	0,95	0,81	0,42
F	37,88***	63,09***	12,73***

Η απλή αυτή παλινδρόμηση επαναλήφθηκε με εξαρτημένη μεταβλητή την επίλυση προβλημάτων και ανεξάρτητη την επάρκεια της ομάδας και σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 6 επιβεβαιώνεται και η υπόθεση (H4), δηλαδή η επάρκεια της ομάδας βελτιώνει τη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων ($F= 51,66$, $p<0.001$). Επίσης, εάν γνωρίσουμε το ποσοστό επάρκειας μιας ομάδας, μπορούμε να προβλέψουμε κατά 25% τη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων ($Adj. R^2= 0,25$). Επομένως, εφόσον η υπόθεση (H4) επιβεβαιώνεται και με βάση τον πίνακα 6, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η αύξηση της επάρκειας της ομάδας κατά μια μονάδα, βελτιώνει κατά 0,81 μονάδες τη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων ($\beta=0,81$, $p<0,001$).

Ύστερα από την ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την επίλυση προβλημάτων και ανεξάρτητη τη δυναμική της ομάδας, επιβεβαιώνεται και η υπόθεση (H5) σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 6 και συνεπώς η δυναμική της ομάδας βελτιώνει τη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων ($F= 69,75$, $p<0.001$). Επιπροσθέτως, όταν γνωρίζουμε πόση δυναμική έχει μία ομάδα εργασίας, μπορούμε να προβλέψουμε κατά 32% τη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων ($Adj. R^2= 0,32$). Τέλος, συμπεραίνεται ότι η αύξηση της δυναμικής της ομάδας κατά μία μονάδα, βελτιώνει τη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων κατά 0,64 μονάδες ($\beta=0,64$, $p<0,001$).

Η τελευταία ανάλυση παλινδρόμησης πραγματοποιήθηκε με εξαρτημένη μεταβλητή την επίλυση προβλημάτων και ανεξάρτητη την ταύτιση των μελών με την ομάδα και βάσει των αποτελεσμάτων επιβεβαιώνεται και η υπόθεση (H6), δηλαδή η ταύτιση με την ομάδα βελτιώνει τις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων ($F= 15,90$, $p<0.001$). Επίσης, και στο συγκεκριμένο έλεγχο η προβλεπτική ικανότητα για τη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων βάσει του επιπέδου ταύτισης των μελών με την ομάδα είναι πολύ χαμηλή ($Adj. R^2= 0,09$), ενώ προκύπτει το συμπέρασμα πως με μια αύξηση κατά μία μονάδα του επιπέδου ταύτισης των μελών με την ομάδα, βελτιώνεται η δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων κατά 0,36 μονάδες.

Πίνακας 6 Αποτελέσματα παλινδρομήσεων με εξαρτημένη μεταβλητή την επίλυση προβλημάτων

ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ			
<u>Εξαρτημένη μεταβλητή:</u> Επίλυση προβλημάτων	Επάρκεια της ομάδας	Δυναμική της ομάδας	Ταύτιση με την ομάδα
R²	0,25	0,32	0,09
Adj. R²	0,25	0,32	0,09
β	0,81	0,64	0,36
F	51,66 ^{***}	69,75 ^{***}	15,90 ^{***}

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

9.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη εκπονήθηκε για να προσεγγιστούν μεταβλητές που συνδέονται με την επιρροή και την αποτελεσματικότητα των ατόμων στις ομάδες εργασίας και στη συνέχεια έγινε έλεγχος του μεγέθους της επιρροής αυτής. Αρχικά, ορίστηκε ο ορισμός των ομάδων εργασίας και εν συνεχεία αναλύθηκαν χαρακτηριστικά των ομάδων και ατομικά χαρακτηριστικά που οδηγούν στην αποτελεσματικότητα. Όπως έχει προαναφερθεί, μια ομάδα εργασίας είναι μια συλλογή από άτομα, τα οποία έχουν αλληλοεξαρτώμενα καθήκοντα, είναι υπεύθυνα για τα αποτελέσματα, προσδιορίζονται και αυτοπροσδιορίζονται ως ένας ακέραιος κοινωνικός οργανισμός και διαχειρίζονται τις μεταξύ τους σχέσεις βάσει των οργανωτικών ορίων (Cohen & Bailey, 1997). Ο κύριος σκοπός των ομάδων εργασίας, είναι η απόδοση, η οποία ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα αποτελέσματα της ομάδας ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του οργανισμού, ιδίως όσον αφορά την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας (Aube & Rousseau, 2011).

Σύμφωνα με τους Piña, Martinez A. και Martinez L. (2008), η αποτελεσματικότητα είναι μια πολυδιάστατη έννοια με τρεις διαστάσεις: την απόδοση της ομάδας, τη στάση των μελών και τα αποτελέσματα των συμπεριφορών των ατόμων. Κάποιες επιμέρους διαστάσεις της αποτελεσματικότητας των ομάδων είναι οι ομαδικές διεργασίες και η επίλυση προβλημάτων, οι οποίες στην παρούσα έρευνα αναλύθηκαν για να προσεγγιστεί η συσχέτισή τους με μεταβλητές που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα. Οι ομαδικές διεργασίες ουσιαστικά δείχνουν τον τρόπο λειτουργίας των ομάδων και μπορούν να παρουσιάσουν μια πιο ρεαλιστική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης. Κάποια χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ομαδική διεργασία είναι η επικοινωνία, η συνεργασία, η γνώση και η αντανακλαστικότητα. Η επίλυση προβλημάτων συμπεριλαμβάνει την εκτέλεση και την παρακολούθηση των επιλεγμένων εναλλακτικών λύσεων των ομάδων (Oser, Gualtieri, Cannon-Bowers, & Salas, 1999) καθώς και την ανοιχτή συζήτηση μεταξύ των μελών της ομάδας για το λάθος τους, προκειμένου να κατανοήσουν τις συνθήκες που τους οδήγησαν σε αυτό (Tjosvold, Yu, & Hui, 2004). Για να μπορούν τα μέλη μιας ομάδας να είναι σε θέση να λύσουν επαρκώς τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, θα πρέπει να μπορούν να εντοπίσουν το πρόβλημα, να διαθέτουν δεξιότητες επεξεργασίας πληροφοριών, ικανότητες αξιολόγησης της κατάστασης, συλλογιστικές δεξιότητες (Oser, Gualtieri, Cannon-Bowers, & Salas, 1999) και κοινή γνώση και κατανόηση του προβλήματος από όλους, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μέσω πλούσιας αλληλεπίδρασης, διαδραστικής συζήτησης και διαπραγμάτευσης (Van den Bossche, Gijsselaers, Segers, & Kirschner, 2006).

Οι μεταβλητές οι οποίες αναλύθηκαν ήταν η επάρκεια ομάδας, η δυναμική της ομάδας και η ταύτιση των μελών με την ομάδα. Η επάρκεια της ομάδας προσεγγίστηκε μέσω της βοηθητικής συμπεριφοράς και της ομαδικής συνεργασίας. Όταν η τα μέλη μιας ομάδας είναι πρόθυμα να βοηθηθούν μεταξύ τους, ενισχύουν τη συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας, ιδιαίτερα όταν οι ρόλοι τους είναι αλληλοεξαρτώμενοι και όταν η συνεργασία μεταξύ τους είναι προαπαιτούμενη για το έργο τους (Liang, Shih, & Chiang, 2014). Επίσης, σύμφωνα με τους Tyler και Blader υπάρχουν δύο είδη ομαδικής συνεργασίας. Το πρώτο είναι η ενεργή συμμετοχή σε συμπεριφορές που προάγουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας και το δεύτερο αποφυγή συμπεριφορών που αναστέλλουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Η δυναμική της ομάδας είναι η συλλογική πεποίθηση των μελών ότι η ομάδα στην οποία ανήκουν μπορεί να είναι αποτελεσματική και αποτελεί ρόλο-κλειδί στην κατανόηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων και της απόδοσης των συμπεριφορών των ατόμων (Akgun, Keskin, Byrne, & Imamoglu, 2007). Κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά τη δυναμική της ομάδας είναι οι θετικές πεποιθήσεις ότι η ομάδα μπορεί να είναι αποτελεσματική, οι σαφείς και ξεκάθαροι στόχοι, η εμπιστοσύνη, η ύπαρξη δημιουργικών μελών και η ηγεσία ή η διοίκηση, των οποίων ο ρόλος είναι συμβολικός καθώς εμπνέουν τα μέλη να πιστεύουν στις ικανότητές τους και να εκτελούν με επιτυχία τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί (Carmeli, Schaubroeck, & Tishler, 2011).

Επίσης, η ταύτιση των μελών με την ομάδα, περιγράφεται ως ένας συναισθηματικός δεσμός των μελών με την ομάδα στην οποία ανήκουν και υποδηλώνει την τάση των ατόμων να ακολουθούν τους κανόνες της ομάδας και να δρουν για λογαριασμό της ομάδας (Somech, Desiviiya, & Lidogoster, 2008). Η ταύτιση σχετίζεται με θετικά αποτελέσματα στο χώρο της εργασίας, όπως για παράδειγμα με αυξημένη απόδοση, με ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους και με αφοσίωση των ατόμων για την ολοκλήρωση των συλλογικών καθηκόντων. Όταν ενισχύεται η ταύτιση με την ομάδα, αυξάνεται η ποιότητα εργασίας, κάτι που αποτελεί σημαντικό σκαλοπάτι για την επιτυχία των εργασιών μιας ομάδας. Τέλος, η ταύτιση με την ομάδα είναι πιθανόν να είναι ένας ισχυρός προγνωστικός παράγοντας για συμπεριφορές και ενέργειες των ατόμων (Solansky, 2011).

Αναφορικά με τις απαντήσεις των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα, υπήρξε μια θετική προσέγγιση τόσο για την αποτελεσματικότητα, όσο και για τις μεταβλητές οι οποίες την επηρεάζουν. Πιο συγκεκριμένα για την ομαδική διεργασία και την επίλυση προβλημάτων η πλειοψηφία θεωρεί πως οι ομαδικές διεργασίες των ομάδων στις οποίες ανήκουν είναι αποτελεσματικές και πως διαθέτουν τα μέσα και τους τρόπους να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν. Επίσης, θετικές ήταν οι απαντήσεις ως προς την επάρκεια της ομάδας, θεωρούν δηλαδή πως τα μέλη της εργασιακής τους ομάδας συνεργάζονται και επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους, ενώ λίγοι ήταν αυτοί οι οποίοι ήταν ουδέτεροι ως προς αυτό. Σε ό,τι έχει να κάνει με τη δυναμική των εργασιακών ομάδων, τα υψηλότερα ποσοστά έδειξαν πως οι περισσότεροι θεωρούν πως οι εργασιακές τους ομάδες έχουν δυναμική. Όσον αφορά την αυτο-αποτελεσματικότητα, στην ουσία η αυτοαξιολόγησή τους έδειξε πως το μεγαλύτερο ποσοστό δεν έχει ξεκάθαρη γνώμη για το εάν οι ικανότητες τις οποίες είναι επαρκείς, ενώ το αμέσως επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε εν μέρει θετικά. Τέλος, οι περισσότεροι τείνουν να συμφωνούν εν μέρει για τις ικανότητες της διοίκησης, ενώ υπάρχουν αρκετοί που έχουν αβέβαιη γνώμη.

Συμπερασματικά, η παρούσα έρευνα συγκεντρώνει και αναλύει βασικά και απαραίτητα στοιχεία τα οποία αποτελούν θεμέλια για την επίτευξη της αποτελεσματικής λειτουργίας των ομάδων στους εργασιακούς χώρους. Τόσο τα άτομα που διοικούν μια επιχείρηση, όσο και εκείνα που απασχολούνται σε αυτές είναι ωφέλιμο να γνωρίζουν πώς οι συμπεριφορές, οι στάσεις τους και οι πράξεις τους επηρεάζουν αντίστοιχα την αποδοτικότητα των εργασιακών ομάδων. Πιο αναλυτικά, τα άτομα που έχουν διοικητική θέση σε έναν οργανισμό, μπορούν να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο σχετίζεται η στάση της διοίκησης με τη στάση των υπόλοιπων ατόμων και τη συμβολή που έχει στην αποτελεσματικότητα των ομάδων. Συνεπώς, βάσει των όσων αναλύθηκαν μπορεί να προσεγγιστεί η ανάπτυξη καλύτερων μέσων συνδυασμού ατομικών δυνατοτήτων. Επίσης, τα άτομα που απασχολούνται σε επιχειρήσεις μπορούν να κατανοήσουν την επιροή που

έχουν όντας μέλη των ομάδων του οργανισμού, τη σημαντικότητα των πράξεών τους και να εντοπίσουν τον τρόπο που θα τους τους ωθήσει να συνεργάζονται αποτελεσματικότερα και με τη μέγιστη απόδοση.

9.2 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα μελέτη βασίστηκε στην ανάλυση και διερεύνηση παραγόντων που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα στις ομάδες εργασίες. Η συσχετίσεις που προέκυψαν μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών βασίστηκαν στις προσωπικές απαντήσεις των ατόμων του δείγματος, το μέγεθος του οποίου δεν είναι ευρύ και ενδεχομένως να μην είναι απόλυτα αντιπροσωπευτικό έτσι ώστε να υποστηρίξουμε πως τα συμπεράσματα είναι απολύτως ρεαλιστικά. Ενδοχομένως, κάποια μεταγενέστερη έρευνα σε μεγαλύτερο βάθος χρόνου απευθυνόμενη σε μεγαλύτερο πληθυσμό ενδέχεται να επηρεάσει διαφορετικά τα αποτελέσματα και τις συσχετίσεις.

Επίσης, μελλοντικά θα ήταν σημαντική η αξιολόγηση επιπρόσθετων μεταβλητών που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας, έτσι ώστε να υπάρξει μια πιο εκτενής προσέγγιση και ανάλυση ατομικών παραγόντων και χαρακτηριστικών που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα των ατόμων στους οργανισμούς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Akgun, A. E., Keskin, H., Byrne, J., & Imamoglu, S. Z. (2007). Antecedents and consequences of team potency in software development projects. *Information & Management Journal*, pp. 646–656.
- Athanasaw, Y. A. (2003). Team Characteristics and Team Member Knowledge, Skills, and Ability Relationships to the Effectiveness of Cross-Functional Teams in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, pp. 1167–1205.
- Aube, C., & Rousseau, V. (2011). Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 565-580.
- Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L., & Colbert, A. E. (2007). The Moderating Role of Top Management Team. *Academy of Management Journal*, pp. 544-557.
- Boies, K., & Howell, J. M. (2006). Leader–member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, pp. 246–257.
- Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension. *Personel Psychology*, pp. 429-452.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, pp. 399–411.
- Carpini, J. A., Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2015). A Look Back and a Leap Forward: A Review and Synthesis of the Individual Work Performance Literature. *Academy of Management Annals*, pp. 1-132.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, pp. 239-290.
- Collins, C. G., & Parker, S. K. (2010). Team capability beliefs over time: Distinguishing between team potency, team outcome efficacy, and team process efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 1003-1023.
- Costa, A. C. (2003, 1 October). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, pp. 605-622.
- Daniel, J. L. (2010, May 25). The effect of workplace spirituality on team effectiveness. *Journal of Management Development*, pp. 442-456.
- Desivilya, H. S., Somech, A., & Lidgoster, H. (2010). Innovation and Conflict Management in Work Teams: The Effects of Team Identification and Task and Relationship Conflict. *Negotiation and Conflict Management Research*, pp. 28-48.

- Donnellan, B. M., Oswald, F. L., Baird, B. M., & Lucas, R. E. (2016). The Mini-IPIP Scales: Tiny-Yet-Effective Measures of the Big Five Factors of Personality. *American Psychological Association*, pp. 192–203.
- Eric, M., & Slomp, J. (2006). The Impact Of Team Work and Work Characterestics. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, pp. 1-15.
- Esquivel, M. A., & Kleiner, B. H. (1996, September 1). The importance of conflict in work team effectiveness. *Team Performance Management*, pp. 42-48.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. (2007). A new model of work role performance: Possitive behavior in uncertain and interdependet contecxts. *Academy of Management Journal*, pp. 327-347.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, pp. 307-334.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, pp. 87-106.
- Han, G., & Harms, P. D. (2010). Team identification, trust and conflict: a mediation model. *International Journal of Conflict Management*, pp. 20-43.
- Hirschfeld, R. R., Jordan, M. H., Feild, H. S., Giles, W. F., & Armenakis, A. A. (2005). Teams' female representation and perceived potency as inputs to team outcomes in a predominantly male field setting. *Personnel Psychology*, pp. 893–924.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. *Journal of Applied Psychology*, pp. 851–862.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, pp. 517-535.
- Janssen, O., & Huang, X. (2008). Us and Me: Team Identification and Individual Differentiation as Complementary Drivers of Team Members' Citizenship and Creative Behaviors. *Journal of Management*, pp. 69-88.
- 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*, pp. 72-93.
- Kirkman, B. L., Jones, R. G., & Shap, D. L. (2000, January 1). Why do employees resist teams? Examining the 'resistance barrier' to work team effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, pp. 74-92.
- Kurbanoglu, Serap S.; Akkoyunlu, Buket; Umay, Aysun;. (2006). Developing the information literacy self-efficacy scale. *Journal of Documentation*, pp. 730-743.

- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, pp. 273-307.
- Levi, D. J., & Slem, C. M. (1995, July). Team work in research and development organizations: The characteristics of successful teams. *International Journal of Industrial Ergonomics*, pp. 29-42.
- Liang, H.-Y., Shih, H.-A., & Chiang, Y.-H. (2014). Team diversity and team helping behavior: The mediating roles of team cooperation and team cohesion. *European Management Journal*, pp. 263-276.
- Lin, C. -P., He, H., Baruch, Y., & Ashforth, B. E. (2016). The Effect of Team Affective Tone in Team Performance: The Roles of Team Identification and Team Cooperation. *Human Resource Management*, pp. 1-22.
- Lin, T.-C., Chen, C.-M., Hsu, J. S.-C., & Fu, T.-W. (2015). The impact of team knowledge on problem solving competence in information systems development team. *International Journal of Project Management*, pp. 1692–1703.
- Mathieu, J. E., & Schulze, W. (2006). The Influence of Team Knowledge and Formal Plans on Episodic Team Process-Performance Relationships. *Academy of Management Journal*, pp. 605-619.
- Michinov, E., & Juhel, J. (2017). Multilevel influences of team identification and transactive memory on team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Miron-Spektor, E., Erez, M., & Naveh, E. (2011). The Effect of Conformist and Attentive-To-Detail Members on Team Innovation: Reconciling the Innovation Paradox. *Academy of Management Journal*, pp. 740–760.
- MIT Human Resources. (n.d.). Retrieved from The basic of Working on Teams: <https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/basics>
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface- and Deep-Level Diversity in Workgroups: Examining the Moderating Effects of Team Orientation and Team Process on Relationship Conflict. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 1015-1039.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., & Reider, M. H. (2005). Selecting Individuals in Team Settings: The Importance of Social Skills, Personality Characteristics, and Teamwork Knowledge. *Personel Psychology - The Study of People at Work*, pp. 583–611.
- Oser, R. L., Gualtieri, J. W., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1999). Training team problem solving skills: an event-based approach. *Computers in Human Behavior*, pp. 441-462.
- Pearce, C. L., & Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: the central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, pp. 259–278.

- Pearce, C. L., Gallagher, C. A., & Ensley, M. D. (2002). Confidence at the group level of analysis: A longitudinal investigation of the relationship between potency and team effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 115–119.
- Peelle, H. E. (2006). Appreciative Inquiry and Creative Problem Solving in Cross-Functional Teams. *The Journal of Applied Behavioral Science*, pp. 447-467.
- Peeters, M. A., Van Tuijl, H. F., Rutte, C. G., & Reymen, I. M. (2016, May 25). Personality and Team Performance: A Meta-Analysis. *European Journal of Personality*, pp. 377-396.
- Piña, M. I., Martínez A., A. M., & Martínez L., L. G. (2008, March 7). Teams in organizations: a review on team effectiveness. *Team Performance Management*, pp. 7-21.
- Richter, A. W., Dawson, J. F., & West, M. A. (2011). The effectiveness of teams in organizations: a meta-analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 2749–2769.
- S.Horwitz, S. K., & I. Horwitz, I. B. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management*, pp. 987-1015.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, pp. 539-547.
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., et al. (2008). Does Team Training Improve Team Performance? A Meta-Analysis. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics*, pp. 903-933.
- Salas, E., Goodwin, G. F., & Burke, C. S. (2008). Team Leadership and Team Effectiveness. In *Team Effectiveness In Complex Organizations*. Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Smith-Jentsch, K. A., Salas, E., & Baker, D. P. (1996). Training Team Performance - Related assertiveness. *Personnel Psychology*, pp. 909-936.
- Solansky, S. T. (2011). Team identification: a determining factor of performance. *Journal of Managerial Psychology*, pp. 247-258.
- Somech, A., Desiviilya, H. S., & Lidogoster, H. (2008, April 25). Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 359-378.
- Stewart, G. L. (2006). A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance. *Journal of Management*, pp. 29-54.
- Stout, R. J., Salas, E., & Carson, R. (1994). Individual Task Proficiency and Team Process Behavior: What's Important for Team Functioning? *Military Psychology*, pp. 177-192.

- Tanghe, J., Wisse, B., & Van der Flier, H. (2010). The Formation of Group Affect and Team Effectiveness: The Moderating Role of Identification. *British Journal of Management*, pp. 340–358.
- Tasa, K., Taggar, S., & Seijts, G. H. (2007). The development of collective efficacy in teams: A multilevel and longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology*, pp. 17-27.
- Tjosvold, D., Yu, Z.-Y., & Hui, C. (2004). Team Learning from Mistakes: The Contribution of Cooperative Goals and Problem-Solving. *Journal of Management Studies*, pp. 1224-1245.
- Tröster, C., Mehra, A., & Van Knippenberg, D. (2014). Structuring for team success: The interactive effects of network structure and cultural diversity on team potency and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp. 245–255.
- Tzafirir, S. S., & Dolan, S. L. (2004). "Trust Me: A Scale for Measuring Manager-Employee Trust". *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- Van den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and Cognitive Factors Driving Teamwork in Collaborative Learning Environments: Team Learning Beliefs and Behaviors. *Small Group Research*, pp. 490-521.
- Van der Vegt, G. S., & Van de Vliert, E. (2005). Effects of Perceived Skill Dissimilarity and Task Interdependence on Helping in Work Teams. *Journal of Management*, pp. 73-89.
- Van Der Vegt, G. S., Van De Vliert, E., & Oosterhof, A. (2003). Informational Dissimilarity and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Intrateam Interdependence and Team Identification. *Academy of Management Journal*, pp. 715-727.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΈΡΕΥΝΑΣ

Η επιρροή και η αποτελεσματικότητας των ατόμων στις ομάδες εργασίας

Αγαπητέ κύριε/Αγαπητή κυρία,

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας μεταπτυχιακού επιπέδου . Οι απαντήσεις είναι απολύτως ανώνυμες κι εμπιστευτικές, ενώ θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικό σκοπό. Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, σας παρακαλώ να είστε ειλικρινής κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο που θα διαθέσετε!

** Απαιτείται*

Δημογραφικά στοιχεία

1. Παρακαλώ συμπληρώστε το φύλο σας

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Άνδρας

Γυναίκα

2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

18-32

33-45

46-55

56 +

3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Έγγαμος/η
- Άγαμος/η
- Διαζευγμένος/η

4. Ποιο είναι το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου Απόφοιτος/η
- Τ.Ε.Ι.
- Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι.
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
- Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

5. Ποιο είναι το απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης για τη θέση εργασίας που κατέχετε;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου Απόφοιτος/η
- Τ.Ε.Ι.
- Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι.
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
- Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

6. Σε ποιο τομέα απασχολείστε;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Δημόσιο Τομέα
- Ιδιωτικό Τομέα

7. Για πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε στη συγκεκριμένη θέση;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 0 έως 3 χρόνια
- 4 έως 10 χρόνια
- 11 έως 19 χρόνια
- 20 χρόνια και άνω

8. Από πόσα άτομα αποτελείται το τμήμα σας;

9. Από πόσα άτομα αποτελείται η επιχείρηση στην οποία απασχολείστε;

10. Έχετε εποπτικό ρόλο;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
- Όχι

Οι παρακάτω δηλώσεις αφορούν τον τρόπο με τον οποίο βιώνετε την εργασία σας καθώς και τις συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό όπου απασχολείστε.

Επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο.

11. Τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται στα θέματα της εργασίας τους με τους συναδέλφους τους *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

12. Τα μέλη της ομάδας επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους συναδέλφους τους *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

13. Τα μέλη της ομάδας βοηθούν τους συναδέλφους τους όταν τους το ζητήσουν ή/και όταν χρειαστεί *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

14. Μπορώ πάντα να επιλύσω δύσκολα προβλήματα αν προσπαθήσω αρκετά *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου αληθές
- Λίγο αληθές
- Εν μέρει αληθές
- Απολύτως αληθές

15. Αν κάποιος μου αντιστέκεται, μπορώ να βρω τα μέσα και τους τρόπους για να καταφέρω αυτό που θέλω *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου αληθές
- Λίγο αληθές
- Εν μέρει αληθές
- Απολύτως αληθές

16. Είναι εύκολο για μένα να μείνω προσηλωμένος/η στους στόχους μου και να τους επιτύχω *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου αληθές
- Λίγο αληθές
- Εν μέρει αληθές
- Απολύτως αληθές

17. Είμαι βέβαιος/η ότι θα μπορούσα να αντιμετωπίσω αποδοτικά απροσδόκητα γεγονότα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου αληθές
- Λίγο αληθές
- Εν μέρει αληθές
- Απολύτως αληθές

18. Χάρη στην επινοητικότητα μου, ξέρω πώς να χειριστώ απρόβλεπτες καταστάσεις *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου αληθές
- Λίγο αληθές
- Εν μέρει αληθές
- Απολύτως αληθές

19. Αν καταβάλω την απαραίτητη προσπάθεια, μπορώ να επιλύσω τα περισσότερα προβλήματα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου αληθές
- Λίγο αληθές
- Εν μέρει αληθές
- Απολύτως αληθές

20. Μπορώ να παραμείνω ήρεμος/η όταν αντιμετωπίζω δυσκολίες, διότι μπορώ να βασιστώ στην ικανότητά μου να αντιμετωπίζω προβλήματα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου αληθές
- Λίγο αληθές
- Εν μέρει αληθές
- Απολύτως αληθές

21. Όταν αντιμετωπίζω ένα πρόβλημα, συνήθως βρίσκω αρκετές λύσεις *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου αληθές
- Λίγο αληθές
- Εν μέρει αληθές
- Απολύτως αληθές

22. Εάν έχω πρόβλημα, συνήθως μπορώ να σκεφτώ μια λύση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου αληθές
- Λίγο αληθές
- Εν μέρει αληθές
- Απολύτως αληθές

23. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των διευθυντών/προϊσταμένων μου, είναι πολύ σημαντικές για τους εργαζόμενους *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

24. Μπορώ να βασίζομαι στους διευθυντές/προϊσταμένους μου για να με βοηθήσουν, όταν αντιμετωπίζω δυσκολίες στη δουλειά μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

25. Οι διευθυντές/προϊστάμενοί μου, δε θα έκαναν συνειδητά καμία ενέργεια με σκοπό να βλάψουν τον οργανισμό *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

26. Οι διευθυντές/προϊστάμενοί μου είναι ανοιχτοί και με στηρίζουν *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

27. Νομίζω ότι οι άνθρωποι του οργανισμού πατάνε επί πτωμάτων *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

28. Οι διευθυντές/προϊστάμενοι θα τηρούν τις υποσχέσεις τους *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

29. Οι διευθυντές/προϊστάμενοι φροντίζουν πραγματικά για ό,τι είναι σημαντικό για τους υπαλλήλους *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

30. Οι διευθυντές/προϊστάμενοι έχουν πολλές γνώσεις για όσα πρέπει να γίνουν *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

31. Οι διευθυντές/προϊστάμενοι καταφέρνουν να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

32. Αν κάνω λάθος, οι διευθυντές/προϊστάμενοί μου, είναι πρόθυμοι να "συγχωρήσουν και να ξεχάσουν" *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

33. Οι ενέργειες και οι συμπεριφορές των διευθυντών/προϊσταμένων δεν είναι συνεπείς *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

34. Οι διευθυντές/προϊστάμενοι λαμβάνουν μέτρα που συνάδουν με τα λόγια τους *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

35. Είναι καλύτερα να μη μοιράζομαι πληροφορίες με τους διευθυντές/προϊσταμένους μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

36. Υπάρχει ζεστό κλίμα στις σχέσεις μεταξύ των διευθυντών/προϊσταμένων και των εργαζομένων σε αυτόν τον οργανισμό *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

37. Οι διευθυντές/προϊστάμενοι θα μπορούσαν να κάνουν προσωπικές θυσίες για την ομάδα μας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

38. Οι διευθυντές / προϊστάμενοι εκφράζουν τα αληθινά συναισθήματά τους για σημαντικά θέματα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

39. Αυτή η ομάδα έχει αυτοπεποίθηση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ Απόλυτα

40. Αυτή η ομάδα πιστεύει ότι μπορεί να γίνει πολύ καλή στην παραγωγή υψηλής ποιότητας εργασίας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

41. Η ομάδα αυτή αναμένει ότι θα εξελιχθεί σε ομάδα υψηλών επιδόσεων *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

42. Αυτή η ομάδα αισθάνεται ότι μπορεί να λύσει οποιοδήποτε πρόβλημα συναντά *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

43. Αυτή η ομάδα πιστεύει ότι μπορεί να είναι πολύ παραγωγική *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

44. Αυτή η ομάδα μπορεί να κάνει πολλά όταν δουλεύει σκληρά *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

45. Καμία δουλειά δεν είναι πολύ δύσκολη για αυτή την ομάδα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

46. Αυτή η ομάδα αναμένει να έχει μεγάλη επιρροή στον οργανισμό *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

47. Όταν κάποιος επικρίνει την ομάδα μου, είναι σαν μια προσωπική προσβολή *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

48. Με ενδιαφέρει πολύ η γνώμη των άλλων για την ομάδα μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

49. Όταν μιλάω για την ομάδα μου, συνήθως λέω «εμείς» παρά «αυτοί» *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

50. Οι επιτυχίες της ομάδας μου είναι και δικές μου επιτυχίες *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

51. Όταν κάποιος επαινεί την ομάδα μου, το εκλαμβάνω σαν μια προσωπική φιλοφρόνηση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

52. Εάν μια είδηση στα μέσα κοινωνικής ενημέρωσης επέκρινε την ομάδα μου, θα ένιωθα αμηχανία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

53. Η επίλυση των προβλημάτων της ομάδας οδηγεί σε αποτελεσματικές λύσεις *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

54. Αντιμετωπίζουμε και επιλύουμε τα ζητήματα που προκύπτουν γρήγορα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

55. Τα άτομα στην ομάδα μου επιβραβεύονται για την ομαδική λειτουργία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

56. Οι συναντήσεις της ομάδας είναι πολύ παραγωγικές *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

57. Η ομάδα μας διαθέτει μηχανισμούς παρακολούθησης των αποτελεσμάτων της *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

58. Η ομάδα μας εργάζεται με μεγάλη ευελιξία, ώστε να μπορούμε να προσαρμοζόμαστε στις μεταβαλλόμενες ανάγκες *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

59. Όταν επιλέγουμε να λάβουμε αποφάσεις με ομοφωνία, το κάνουμε αποτελεσματικά *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

60. Τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν προσωπικά την ευθύνη για την αποτελεσματικότητα της ομάδας μας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

61. Τα μέλη της ομάδας διατηρούν μια αισιόδοξη προσέγγιση (ότι μπορούν να τα καταφέρουν) όταν αντιμετωπίζουν δυσάρεστες καταστάσεις *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

62. Τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν πρωτοβουλία να λύνουν τα ζητήματα της ομάδας μεταξύ τους, χωρίς να απασχολούν τον προϊστάμενο/ διευθυντή*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

63. Ξοδεύουμε πολύ λίγο χρόνο διαμαρτυρόμενοι για πράγματα που δεν είναι στο χέρι μας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

64. Τα μέλη της ομάδας αναζητούν και δίνουν μεταξύ τους επικοινωνιακή ανατροφοδότηση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

65. Τα μέλη της ομάδας είναι σίγουρα για το τι αναμένεται από αυτά και υπερηφανεύονται όταν η δουλειά τους είναι καλή *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

66. Τα μέλη της ομάδας εξετάζουν πώς οι ενέργειές τους θα επηρεάσουν τους άλλους, όταν αποφασίζουν τι πρέπει να κάνουν *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ εν μέρει
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ εν μέρει
- Συμφωνώ απόλυτα

Σας ευχαριστώ για το χρόνο που διαθέσατε!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β. ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ (CRONBACH'S ALPHA)

Πίνακας 7. Cronbach's Alpha για «Επάρκεια ομάδας»

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,297	3

Πίνακας 8. Cronbach's Alpha για «Επάρκεια ομάδα» – Σύνολο ερωτήσεων

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Εκτελώ τα καθήκοντα που αναμένονται από μένα	9,86	,282	,066	,418
Διεκπεραιώνω επαρκώς όλα τα καθήκοντα που μου ανατίθενται	9,84	,310	,309	,095
Εκπληρώνω τις τυπικές απαιτήσεις της δουλειάς μου	9,90	,158	,216	,109

Πίνακας 9. Cronbach's Alpha για «Ταύτιση με την ομάδα»

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,856	10

Πίνακας 10. Cronbach's Alpha για «Ταύτιση με την ομάδα» – Σύνολο ερωτήσεων

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Μπορώ πάντα να επιλύσω δύσκολα προβλήματα αν προσπαθήσω αρκετά	29,79	15,176	,483	,849
Αν κάποιος μου αντιστέκεται, μπορώ να βρω τα μέσα και τους τρόπους για να καταφέρω αυτό που θέλω	30,12	14,482	,510	,848
Είναι εύκολο για μένα να μείνω προσηλωμένος/η στους στόχους μου και να τους επιτύχω	29,79	14,894	,500	,848
Είμαι βέβαιος/η ότι θα μπορούσα να αντιμετωπίσω αποδοτικά απροσδόκητα γεγονότα	29,94	14,272	,663	,834
Χάρη στην επινοητικότητα μου, ξέρω πώς να χειριστώ απρόβλεπτες καταστάσεις	29,87	14,232	,658	,834
Αν καταβάλω την απαραίτητη προσπάθεια, μπορώ να επιλύσω τα περισσότερα προβλήματα	29,66	14,696	,637	,837
Μπορώ να παραμείνω ήρεμος/η όταν αντιμετωπίζω δυσκολίες, διότι μπορώ να βασιστώ στην ικανότητά μου να αντιμετωπίζω προβλήματα	30,03	14,348	,566	,843
Όταν αντιμετωπίζω ένα πρόβλημα, συνήθως βρίσκω αρκετές λύσεις	30,06	13,735	,660	,834
Εάν έχω πρόβλημα, συνήθως μπορώ να σκεφτώ μια λύση	29,75	15,613	,369	,858
Μπορώ συνήθως να χειριστώ ό,τι μου προκύπτει	29,86	14,725	,593	,840

Πίνακας 11. Cronbach's Alpha για «Εμπιστοσύνη στη διοίκηση»

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,804	15

Πίνακας 12. Cronbach's Alpha για «Εμπιστοσύνη στη διοίκηση» – Σύνολο ερωτήσεων

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των διευθυντών/προϊσταμένων μου, είναι πολύ σημαντικές για τους εργαζόμενους	50,33	80,371	,495	,788
Μπορώ να βασίζομαι στους διευθυντές/προϊσταμένους μου για να με βοηθήσουν, όταν αντιμετωπίζω δυσκολίες στη δουλειά μου	50,43	77,818	,553	,783
Οι διευθυντές/προϊστάμενοί μου, δε θα έκαναν συνειδητά καμία ενέργεια με σκοπό να βλάψουν τον οργανισμό	50,32	81,306	,491	,789
Οι διευθυντές/προϊστάμενοί μου είναι ανοιχτοί και με στηρίζουν	50,41	77,076	,690	,775
Νομίζω ότι οι άνθρωποι του οργανισμού πατάνε επί πτωμάτων	51,62	100,385	-,396	,855
Οι διευθυντές/προϊστάμενοι θα τηρούν τις υποσχέσεις τους	50,57	74,877	,646	,774
Οι διευθυντές/προϊστάμενοι φροντίζουν πραγματικά για ό,τι είναι σημαντικό για τους υπαλλήλους	50,71	72,864	,710	,768

Οι διευθυντές/προϊστάμενοι έχουν πολλές γνώσεις για όσα πρέπει να γίνουν	50,43	74,865	,639	,775
Οι διευθυντές/προϊστάμενοι καταφέρνουν να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει	50,18	79,840	,495	,787
Αν κάνω λάθος, οι διευθυντές/προϊστάμενοί μου, είναι πρόθυμοι να "συγχωρήσουν και να ξεχάσουν"	50,52	78,587	,527	,785
Οι ενέργειες και οι συμπεριφορές των διευθυντών/προϊσταμένων δεν είναι συνεπείς	51,42	99,077	-,376	,848
Οι διευθυντές/προϊστάμενοι λαμβάνουν μέτρα που συνάδουν με τα λόγια τους	50,54	76,612	,593	,779
Υπάρχει ζεστό κλίμα στις σχέσεις μεταξύ των διευθυντών/προϊσταμένων και των εργαζομένων σε αυτόν τον οργανισμό	50,35	77,237	,601	,779
Οι διευθυντές/προϊστάμενοι θα μπορούσαν να κάνουν προσωπικές θυσιές για την ομάδα μας	51,03	77,455	,504	,786
Οι διευθυντές / προϊστάμενοι εκφράζουν τα αληθινά συναισθήματά τους για σημαντικά θέματα	50,85	78,788	,472	,788

Πίνακας 13. Cronbach's Alpha για «Δυναμική της ομάδας»

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,814	7

Πίνακας 14. Cronbach's Alpha για «Δυναμική της ομάδας» – Σύνολο ερωτήσεων

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Αυτή η ομάδα έχει αυτοπεποίθηση	23,97	16,966	,483	,802
Αυτή η ομάδα πιστεύει ότι μπορεί να γίνει πολύ καλή στην παραγωγή υψηλής ποιότητας εργασίας	24,32	17,132	,581	,785
Η ομάδα αυτή αναμένει ότι θα εξελιχθεί σε ομάδα υψηλών επιδόσεων	24,53	16,345	,638	,774
Αυτή η ομάδα αισθάνεται ότι μπορεί να λύσει οποιοδήποτε πρόβλημα συναντά	24,35	15,760	,659	,769
Αυτή η ομάδα πιστεύει ότι μπορεί να είναι πολύ παραγωγική	24,23	17,415	,580	,786
Καμία δουλειά δεν είναι πολύ δύσκολη για αυτή την ομάδα	24,52	17,137	,456	,807
Αυτή η ομάδα αναμένει να έχει μεγάλη επιρροή στον οργανισμό	24,51	17,473	,491	,799

Πίνακας 15. Cronbach's Alpha για «Ταύτιση με την ομάδα»

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,619	5

Πίνακας 16. Cronbach's Alpha για «Ταύτιση με την ομάδα» – Σύνολο ερωτήσεων

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Όταν κάποιος επικρίνει την ομάδα μου, είναι σαν μια προσωπική προσβολή	15,73	7,673	,367	,569
Με ενδιαφέρει πολύ η γνώμη των άλλων για την ομάδα μου	16,09	6,200	,462	,516
Όταν μιλάω για την ομάδα μου, συνήθως λέω «εμείς» παρά «αυτοί»	15,65	8,874	,306	,598
Όταν κάποιος επαινεί την ομάδα μου, το εκλαμβάνω σαν μια προσωπική φιλοφρόνηση	15,83	7,093	,430	,534
Εάν μια ειδηση στα μέσα κοινωνικής ενημέρωσης επέκρινε την ομάδα μου, θα ένιωθα αμηχανία	15,77	8,234	,318	,591

Πίνακας 17. Cronbach's Alpha για «Ομαδική διεργασία»

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,737	3

Πίνακας 18. Cronbach's Alpha για «Ομαδική διεργασία» – Σύνολο ερωτήσεων

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Τα άτομα στην ομάδα μου επιβραβεύονται για την ομαδική λειτουργία	7,54	4,344	,553	,665
Η ομάδα μας διαθέτει μηχανισμούς παρακολούθησης των αποτελεσμάτων της	7,67	4,248	,593	,613
Η ομάδα μας εργάζεται με μεγάλη ευελιξία, ώστε να μπορούμε να προσαρμοζόμαστε στις μεταβαλλόμενες ανάγκες	7,25	5,143	,550	,672

Πίνακας 19. Cronbach's Alpha για «Επίλυση προβλημάτων»

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,739	6

Πίνακας 20. Cronbach's Alpha για «Επίλυση προβλημάτων» – Σύνολο ερωτήσεων

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν προσωπικά την ευθύνη για την αποτελεσματικότητα της ομάδας μας	19,19	14,493	,530	,686
Τα μέλη της ομάδας διατηρούν μια αισιόδοξη προσέγγιση (ότι μπορούν να τα καταφέρουν) όταν αντιμετωπίζουν δυσάρεστες καταστάσεις	18,85	15,240	,524	,689
Τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν πρωτοβουλία να λύνουν τα ζητήματα της ομάδας μεταξύ τους, χωρίς να απασχολούν τον προϊστάμενο/διευθυντή	18,91	15,723	,418	,718
Ξοδεύουμε πολύ λίγο χρόνο διαμαρτυρόμενοι για πράγματα που δεν είναι στο χέρι μας	19,27	15,583	,399	,725
Τα μέλη της ομάδας αναζητούν και δίνουν μεταξύ τους εποικοδομητική ανατροφοδότηση	18,90	15,621	,491	,698
Τα μέλη της ομάδας εξετάζουν πώς οι ενέργειές τους θα επηρεάσουν τους άλλους, όταν αποφασίζουν τι πρέπει να κάνουν	18,87	15,145	,497	,696

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ. ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ

Πίνακας 21. Συχνότητες φύλου

Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	57	38,0	38,0	38,0
	Γυναίκα	93	62,0	62,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Πίνακας 22. Συχνότητες ηλικιακής ομάδας

Ηλικιακή ομάδα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-32	91	60,7	60,7	60,7
	33-45	45	30,0	30,0	90,7
	46-55	11	7,3	7,3	98,0
	56 +	3	2,0	2,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Πίνακας 23. Συχνότητες οικογενειακής κατάστασης

Οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	91	60,7	61,1	61,1
	Έγγαμος/η	52	34,7	34,9	96,0
	Διαζευγμένος/η	6	4,0	4,0	100,0
	Total	149	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7		
Total		150	100,0		

Πίνακας 24. Συχνότητες ανώτερου επιπέδου εκπαίδευσης

Ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου	25	16,7	16,7	16,7
	Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι.	61	40,7	40,7	57,3
	Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι.	26	17,3	17,3	74,7
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	38	25,3	25,3	100,0
Total		150	100,0	100,0	

Πίνακας 25. Συχνότητες απαιτούμενου επιπέδου εκπαίδευσης

Απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου	45	30,0	30,0	30,0
Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι.	66	44,0	44,0	74,0
Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι.	28	18,7	18,7	92,7
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	11	7,3	7,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Πίνακας 26. Συχνότητες τομέα απασχόλησης

Τομέας απασχόλησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δημόσιο Τομέα	36	24,0	24,2	24,2
Ιδιωτικό Τομέα	113	75,3	75,8	100,0
Total	149	99,3	100,0	
Missing System	1	,7		
Total	150	100,0		

Πίνακας 27. Συχνότητες χρονικού διαστήματος απασχόλησης

Χρονικό διάστημα απασχόλησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 έως 3 χρόνια	65	43,3	43,3	43,3
4 έως 10 χρόνια	55	36,7	36,7	80,0
11 έως 19 χρόνια	20	13,3	13,3	93,3
20 χρόνια και άνω	10	6,7	6,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Πίνακας 28. Συχνότητες εποπτικού ρόλου

Εποπτικός ρόλος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	81	54,0	54,0	54,0
Ναι	69	46,0	46,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Πίνακας 29. Συχνότητες επάρκειας της ομάδας

Επάρκεια ομάδας	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	6	4,0	4,0	4,0
4	25	16,7	16,7	20,7
5	119	79,3	79,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Πίνακας 30. Συχνότητες αυτο-αποτελεσματικότητας

Αυτο-αποτελεσματικότητα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2,0	2,0	2,0
	3	84	56,0	56,0	58,0
	4	63	42,0	42,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Πίνακας 31. Συχνότητες εμπιστοσύνης στη διοίκηση

Εμπιστοσύνη στη διοίκηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	7,3	7,3	7,3
	3	39	26,0	26,0	33,3
	4	94	62,7	62,7	96,0
	5	6	4,0	4,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Πίνακας 32. Συχνότητες ταύτισης με την ομάδα

Ταύτιση με την ομάδα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,7	,7	,7
	2	3	2,0	2,0	2,7
	3	30	20,0	20,0	22,7
	4	92	61,3	61,3	84,0
	5	24	16,0	16,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Πίνακας 33. Συχνότητες ομαδικής διεργασίας

Ομαδική διεργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	4,0	4,0	4,0
	2	15	10,0	10,0	14,0
	3	28	18,7	18,7	32,7
	4	66	44,0	44,0	76,7
	5	35	23,3	23,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Πίνακας 34. Συχνότητες επίλυσης προβλημάτων

Επίλυση προβλημάτων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	6,7	6,7	6,7
	3	34	22,7	22,7	29,3
	4	73	48,7	48,7	78,0
	5	33	22,0	22,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Πίνακας 35. Συχνότητες δυναμικής της ομάδας

Δυναμική της ομάδας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	4,0	4,0	4,0
	3	24	16,0	16,0	20,0
	4	87	58,0	58,0	78,0
	5	33	22,0	22,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	