

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ
ΑΜΦΙΔΕΞΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ
ΟΜΑΔΩΝ

Βλάχου Αναστασία

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του
Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στην Διοίκηση Έργων και Ανάπτυξη Προϊόντων

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2017

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF INDUSTRY AND
TECHNOLOGY



MASTER PROGRAM IN
PROJECT MANAGEMENT AND PRODUCT
DEVELOPMENT

THE FACTORS AFFECTING THE
AMBIDEXTERITY AND PERFORMANCE OF
GROUPS

By

Vlachou Anastasia

Master Thesis submitted to the Department of Industry and Technology of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Project Management and Product Development

Piraeus, September 2017

Παράγοντες που επηρεάζουν την αμφιδεξιότητα και την απόδοση των ομάδων

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της απόδοσης και η επίδραση συγκεκριμένων παραγόντων σε αυτήν. Πιο συγκεκριμένα οι παράγοντες που εξετάστηκαν είναι η συνοχή, η ηγεσία, η δημιουργικότητα, η τυποποίηση, η αλληλεξάρτηση των εργασιών, η ασφάλεια ως μέλος της ομάδας, η υποστήριξη του οργανισμού στο έργο της ομάδας και η διαχείριση των συγκρούσεων (συνεργατικό και ανταγωνιστικό στυλ). Για τον παραπάνω σκοπό αναπτύχθηκαν δύο στατιστικά μοντέλα. Στο πρώτο μοντέλο ως εξαρτημένη μεταβλητή θεωρήθηκε η ομαδική αμφιδεξιότητα (δημιουργικότητα και τυποποίηση) και στο δεύτερο η απόδοση της ομάδας. Προϋπόθεση για την στατιστική ανάλυση ήταν η δημιουργία ερωτηματολογίου και η συλλογή των απαντήσεων από πληθώρα ερωτηθέντων. Το δείγμα των ερωτηθέντων αποτελούνταν από 70 άτομα που απασχολούνται σε διαφορετικούς κλάδους. Στα πλαίσια λοιπόν της παρούσας εργασίας διατυπώθηκαν υποθέσεις οι οποίες ελέγχθηκαν πειραματικά, κάποιες επιβεβαιώθηκαν και κάποιες όχι. Τέλος καταγράφηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας και συζητήθηκαν οι τομείς και τα πεδία για μελλοντική έρευνα..

The factors affecting the ambidexterity and performance of groups

Abstract

The subject of this paper is to analyze the performance and the impact of specific factors on it. In particular, the factors examined include the cohesion, leadership, creativity, standardization, task interdependence, safety as a member of a team, the support of the company to the team work and the conflict management (cooperative and competitive style). Two statistical models were developed for the above purpose. In the first model, team's ambidexterity (creativity and standardization) was considered as a dependent variable and in the latter team's performance. A prerequisite for the statistical analysis was the production of a questionnaire and the collection of answers by a large number of people questioned. The sample of people questioned consisted of 70 ones working in different sectors. Therefore, in this paper, assumptions were depicted and tested experimentally, some were confirmed and some not. Finally, the results of this survey were recorded and the fields and areas for future research were discussed.

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα.....	3
Κατάλογος Εικόνων.....	5
Κατάλογος Πινάκων.....	6
1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	1
ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	1
1.1 Εργασιακό Σύνολο (Work Group) και Εργασιακή Ομάδα (Work Team).....	1
1.1.1 Εργασιακό Σύνολο (Work Group).....	1
1.1.2 Εργασιακή Ομάδα.....	1
1.2 Ομάδα με την υψηλότερη δυναμική.....	3
1.3 Απόδοση και ομάδα υψηλής απόδοσης.....	4
1.3.1 Απόδοση.....	4
1.3.2 Ομάδα υψηλής απόδοσης.....	5
1.4 Η εξέλιξη.....	6
2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	8
ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	8
2.1 Το μοντέλο του Thompson.....	8
2.2 Το μοντέλο του Hackman.....	9
2.3 Το μοντέλο των Yeatts και Hyten.....	10
2.4 Το μοντέλο Katzenbach και Smith.....	11
2.5 Το μοντέλο του Lencioni.....	12
2.6 Σύγκριση των μοντέλων.....	13
2.7 Συμπεράσματα και Σχολιασμός.....	15
3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	18
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	18
3.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ.....	18
3.1.1 Βαθμός δημιουργικότητας ως μέλος της ομάδας (creativity).....	18
3.1.2 Χρήση τυποποιημένων διαδικασιών και κανόνων (standards).....	20
3.1.3 Συνοχή της ομάδας (cohesion).....	21
3.1.4 Αίσθημα ασφάλειας ως μέλος της ομάδας.....	23

3.1.5	Ηγεσία της ομάδας (leadership).....	25
3.1.6	Υποστήριξη της επιχείρησης στο έργο και την λειτουργία της ομάδας (support).....	28
3.1.7	Η Διαχείριση Συγκρούσεων στα Πλαίσια της Ομάδας.....	30
3.1.8	Αλληλεξάρτηση εργασιών κατά την λειτουργία της ομάδας (interdependence).....	33
3.1.9	Ομαδική αμφιδεξιότητα.....	35
4	Μεθοδολογία και Δείγμα	36
5	Ερευνητικά Αποτελέσματα.....	43
6	Συμπεράσματα	51
6.1.1	Θεωρητικές επιπτώσεις.....	51
6.1.2	Διοικητικές επιπτώσεις	53
6.1.3	Περιορισμοί και μελλοντικές κατευθυντήριες γραμμές έρευνας	55
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....		57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		58

Κατάλογος Εικόνων

<i>Εικόνα 1: Καμπύλη απόδοσης – Η εξέλιξη από ένα σύνολο σε μια υψηλής απόδοσης ομάδα</i>	<i>7</i>
<i>Εικόνα 2: Ολοκληρωμένο μοντέλο της ομαδικής εργασίας του Thompson</i>	<i>8</i>
<i>Εικόνα 3: Τα βασικά χαρακτηριστικά της ομάδας σύμφωνα με τον Hackman</i>	<i>9</i>
<i>Εικόνα 4: Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ομάδα σύμφωνα με τον Yeatts και Hyten</i>	<i>11</i>
<i>Εικόνα 5: Βασικά στοιχεία ομάδας</i>	<i>12</i>
<i>Εικόνα 6: Πέντε βασικά χαρακτηριστικά μιας ομάδας υψηλής απόδοσης</i>	<i>13</i>
<i>Εικόνα 7: Ερευνητικό μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία</i>	<i>21</i>
<i>Εικόνα 8: Functional team leadership model (Zaccaro et al., 2001, σελ. 458)</i>	<i>26</i>

Κατάλογος Πινάκων

<i>Πίνακας 1: Γιατί οι αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας είναι καλύτερες από τις παραδοσιακές ομάδες</i>	<i>3</i>
<i>Πίνακας 2: Βασικές προϋποθέσεις για την απόδοση της ομάδας.....</i>	<i>10</i>
<i>Πίνακας 3: Σύγκριση μοντέλων.....</i>	<i>14</i>
<i>Πίνακας 4: Συντελεστής Συσχέτισης Pearson και Συντελεστής σημαντικότητας – Εξαρτημένη Μεταβλητή: Αμφιδεξιότητα.....</i>	<i>44</i>
<i>Πίνακας 5: Εισαγωγή Μεταβλητών στο 1^ο μοντέλο.....</i>	<i>44</i>
<i>Πίνακας 6: Σύνοψη 1ου μοντέλου με εξαρτημένη μεταβλητή την αμφιδεξιότητα</i>	<i>45</i>
<i>Πίνακας 7: Η ανάλυση διακύμανσης του 1ου μοντέλου (Analysis of Variance, ANOVA)</i>	<i>46</i>
<i>Πίνακας 8: Συντελεστές - Αναλυτική Περιγραφή 1ου Μοντέλου</i>	<i>47</i>
<i>Πίνακας 9: Συντελεστής Συσχέτισης Pearson και Συντελεστής σημαντικότητας – Εξαρτημένη Μεταβλητή: Απόδοση</i>	<i>49</i>
<i>Πίνακας 10: Συντελεστές - Αναλυτική Περιγραφή 2ου Μοντέλου</i>	<i>50</i>

1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

1.1 Εργασιακό Σύνολο (Work Group) και Εργασιακή Ομάδα (Work Team)

1.1.1 Εργασιακό Σύνολο (Work Group)

Σύμφωνα με τους Katzenbach και Smith (1993) ένα εργασιακό σύνολο είναι: ένα μικρό σύνολο εργαζομένων που δεν παρουσιάζει χαρακτηριστικά ομάδας, όπως λόγω χάρη αυξημένη απόδοση. Τα μέλη αλληλοεπιδρούν κυρίως για την ανταλλαγή πληροφοριών, πρακτικών, ή προοπτικών και για να πάρουν αποφάσεις που θα βοηθήσουν το κάθε άτομο για να αποδώσει στην εργασία του εντός της περιοχής του. Από εκεί και πέρα, δεν υπάρχει ένα «μικρό σύνολο» με κοινό σκοπό, σταδιακούς στόχους απόδοσης, ή κοινή εργασία που θα απαιτούσε μια ομαδική προσέγγιση.

Ο ορισμός του εργασιακού συνόλου, σύμφωνα με τον Thompson (2007) είναι αρκετά παρόμοιος: ένα εργασιακό σύνολο αποτελείται από ανθρώπους που μαθαίνει ο ένας από τον άλλον, και μοιράζονται μια ιδέα, αλλά δεν είναι αλληλεξαρτώμενοι. Τα μέλη του συνόλου συνήθως ανταλλάσσουν πληροφορίες και ιδέες, αποφάσεις, και μπορεί επίσης να βοηθήσουν άλλα μέλη για να κάνουν τη δουλειά τους καλύτερα.

Η κύρια διαφορά μεταξύ ενός εργασιακού συνόλου και μιας πραγματικής ομάδας είναι ότι στο εργασιακό σύνολο, τα μέλη του συνόλου επικεντρώνονται περισσότερο στους επιμέρους στόχους και την ατομική ευθύνη. Ως εκ τούτου, τα μέλη του συνόλου δεν εργάζονται προς τον ίδιο στόχο (Thompson, 2007).

1.1.2 Εργασιακή Ομάδα

Μια εργασιακή ομάδα είναι ένα αλληλεξαρτώμενο σύνολο ατόμων που μοιράζονται την (κοινή) ευθύνη για τα αποτελέσματα της. (Sundstrom, DeMeuse, & Futrell, 1990).

Μια τυπική ομάδα εργασίας διαμορφώνεται από ένα σύνολο, μικρού αριθμού ατόμων, με συμπληρωματικές δεξιότητες. Οι συμπληρωματικές δεξιότητες είναι μόνο μια πηγή της αλληλεξάρτησης. Επιπλέον, τα μέλη αλληλεξαρτώνται, σε σχέση με τους πόρους και τις πληροφορίες. (Thompson, 2007).

Εκτός από την αλληλεξάρτηση, ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η δέσμευση. Τα μέλη έχουν δεσμευτεί για έναν κοινό σκοπό, για τους στόχους απόδοσης, και έχουν μια κοινή προσέγγιση, επίσης είναι αμοιβαία υπεύθυνοι (Katzenbach και Smith, 1993).

Οι ομάδες έχουν συνήθως τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Alderfer και Smith 1982):

- Υπάρχουν για να επιτύχουν έναν κοινό στόχο
- Τα μέλη της ομάδας είναι αλληλεξαρτώμενα
- Οι ομάδες είναι οριοθετημένες και σταθερές στη πάροδο του χρόνου
- Τα μέλη της ομάδας έχουν την εξουσία να διαχειρίζονται τις δικές τους εργασίες και τις εσωτερικές τους διαδικασίες
- Οι ομάδες λειτουργούν σε ένα κοινωνικό πλαίσιο – οργανισμό

Ο Thompson (2007) ορίζει τέσσερις διαφορετικούς τύπους ομάδων: ομάδες καθοδηγούμενες από manager, αυτοδιοικούμενες ομάδες, αυτοκατευθυνόμενες ομάδες και οι αυτόνομες ομάδες. Όπως προαναφέρθηκε, ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της ομάδας είναι η αυτονομία της διαχείρισης των διαδικασιών στο εσωτερικό της ομάδας (Alderfer και Smith, 1982). Άλλες δομές επιτρέπουν περισσότερη και άλλες λιγότερη αυτονομία στην ομάδα.

Οι καθοδηγούμενες από manager ομάδες, είναι η πιο παραδοσιακή μορφή από τις ομάδες. Ο ηγέτης (manager) είναι υπεύθυνος για τη ρύθμιση των ρόλων, τους στόχους, τις μεθόδους και τον τρόπο που η ομάδα θα λειτουργήσει. Η ίδια η ομάδα είναι υπεύθυνη μόνο για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας. Ο έλεγχος στα μέλη της ομάδας είναι πολύ υψηλός (Thompson, 2007).

Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες, είναι αυτές όπου ο διαχειριστής καθορίζει το στόχο της ομάδας και η ομάδα έχει την εξουσία να διαχειρίζεται τις μεθόδους για να πετύχει τον στόχο της (Thompson, 2007). Σε αυτή την ομάδα, η δομή εστιάζει συνήθως στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας. Επιπλέον, η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων είναι υψηλότερη, η συνεισφορά είναι καλύτερη και υπάρχουν λιγότερες απουσίες και παραιτήσεις (Yeatts, et al, 2004). Η αυτοδιοικούμενη ομάδα ορίζεται επίσης ως μια δημοκρατική μορφή δομής εργασίας. Τα μέλη της παίρνουν την ευθύνη και τον έλεγχο των θέσεων εργασίας τους και των συνθηκών που τους περιβάλλουν (Grayson 1992).

Οι Αυτοκατευθυνόμενες ομάδες καθορίζουν τους δικούς τους στόχους και τις μεθόδους με τις οποίες θα τους επιτύχουν. Έχουν τις μεγαλύτερες δυνατότητες για καινοτομία. Αυτό το είδος της δομής, ενισχύει επίσης τη δέσμευση και την υποκίνηση προς το στόχο, και παρέχει την ευκαιρία για μάθηση και αλλαγή (Thompson, 2007).

Οι αυτόνομες ομάδες είναι συνήθως υπεύθυνες για την εκτέλεση της εργασίας, την διαχείριση των διαδικασιών τους, το σχεδιασμό της ομάδας και το σχεδιασμό του οργανωτικού πλαισίου (Thompson, 2007).

1.2 Ομάδα με την υψηλότερη δυναμική

Υπάρχουν διάφοροι τύποι ομάδων, αλλά όλες δεν φτάνουν στο ίδιο επίπεδο απόδοσης. Οι καλά σχεδιασμένες, αυτοδιοικούμενες και αυτοκαθοδηγούμενες ομάδες μπορούν να ξεπεράσουν οποιαδήποτε άλλη δομή ομάδας. (Hackman, 2002).

Οι αυτοδιοικούμενες και αυτοκαθοδηγούμενες ομάδες εργασίας επιτρέπουν τη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Η δομή της αυτοκαθοδηγούμενης ομάδας είναι σε θέση να ανταποκρίνεται γρήγορα στις ανάγκες του οργανισμού και των εργαζομένων. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα είναι το πώς οι αποφάσεις προωθούνται προς τα χαμηλότερα επίπεδα, όπου οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες στην πραγματικότητα και οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιδράσουν γρήγορα (Grayson, 1992).

Πίνακας 1: Γιατί οι αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας είναι καλύτερες από τις παραδοσιακές ομάδες

Παραδοσιακή Ομάδα (Καθοδηγούμενη από manager)	Αυτοδιοικούμενη Ομάδα
Παίρνουν τις κατευθύνσεις	Αναλαμβάνουν πρωτοβουλία
Επιζητούν ατομική επιβράβευση	Επικέντρωση στην ομαδική συνεισφορά
Εστίαση στο φταίξιμο	Επικέντρωση στις λύσεις
Ανταγωνίζονται	Συνεργάζονται
Σταματάνε στους παρόντες στόχους	Συνεχή βελτίωση και καινοτομία
Απαιτούν περισσότερους πόρους	Εργάζονται με τους διαθέσιμους πόρους

Αντιδρούν σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης	Λαμβάνουν μέτρα για την πρόληψη των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης
Ξοδεύουν χρήματα για την βελτίωση της ποιότητας	Εξοικονομούν χρήματα με τη βελτίωση της ποιότητας

Πηγή: *Elmuti (1997), Self-managed work teams approach: creative management tool or a fad*

Όταν οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη αυτονομία, αισθάνονται πιο ενεργοί και η δέσμευση τους αρχίζει να αναδύεται (MacKenzie, 1979). Μερικοί ερευνητές θεωρούν την δέσμευση ως το «καύσιμο» των υψηλής απόδοσης ομάδων.

1.3 Απόδοση και ομάδα υψηλής απόδοσης

1.3.1 Απόδοση

Σύμφωνα με τον Thompson (2007) τα κριτήρια απόδοσης για μια ομάδα είναι η παραγωγικότητα, η συνοχή, η μάθηση και η ολοκλήρωση. Η άποψη του για την απόδοση είναι πολύ παρόμοια με τη γνώμη του Hackman.

Ο Hackman (1989) πιστεύει ότι η αποτελεσματικότητα μπορεί να εξηγηθεί από το τρισδιάστατο μοντέλο, όπου:

1. Η πρώτη διάσταση είναι το πώς το έργο της ομάδας ικανοποιεί τα καθορισμένα πρότυπα ποιότητας, ποσότητας και χρονικών ορίων των ατόμων που λαμβάνουν το προϊόν της υπηρεσίας. Ο Thompson (2007) υπογραμμίζει ρητά ότι η αποδοτικότητα είναι μέρος της παραγωγικότητας και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σε αυτό το σημείο.
2. Η δεύτερη διάσταση είναι το πως η συνεργασία ανάμεσα στα άτομα κάνει την ομάδα ακόμα πιο συνεκτική στο μέλλον.
3. Η τρίτη διάσταση του Hackman (1989), είναι ο βαθμός στον οποίο η ομάδα βοηθά τα μεμονωμένα μέλη να αναπτυχθούν προσωπικά. Χρησιμοποιεί τον όρο μάθηση. Ισχυρίζεται ότι κάθε άτομο χρειάζεται την ευκαιρία να αναπτυχθεί και να φτάσει στην αυτοεκπλήρωση. Γι' αυτό το λόγο, στις επιτυχημένες ομάδες πρέπει να δίνονται ευκαιρίες.

4. Μια τέταρτη διάσταση που προτάθηκε μόνο από τον Thompson (2007) είναι η ολοκλήρωση. Δηλαδή το πόσο καλά η ομάδα εντάσσεται στην οργανωσιακή δομή, το πώς η ομάδα ενσωματώνεται με άλλες ομάδες στον οργανισμό, και το πώς οι στόχοι της ομάδας συνάδουν με τον μεγαλύτερο οργανωσιακό στόχο.

Μια αντίθετη γνώμη, ισχυρίζεται, ότι η απόδοση δεν μπορεί να καθοριστεί. Σε πολλές περιπτώσεις, δεν υπάρχει αντικειμενική και αξιόπιστη μέτρηση της απόδοσης μιας ομάδας. Και αν υπάρχει, μπορεί να μην είναι δυνατή η σύγκριση ανάμεσα σε ομάδες και ανάμεσα σε οργανισμούς (Cohen, 1994).

1.3.2 Ομάδα υψηλής απόδοσης

Η ομάδα υψηλών επιδόσεων είναι η πιο εξελιγμένη μορφή ομάδας πάνω στη καμπύλη απόδοσης των Katzenbach και Smith,. Εάν θέλουμε να επιτύχουμε αυτή την κατάσταση, πρέπει να γνωρίζουμε τι μπορεί να προσδιορίσει μια ομάδα υψηλής απόδοσης και να την διαφοροποιήσει από άλλες μορφές συνόλου και ομάδων.

Ο Kur (1996) ορίζει μια ομάδα υψηλής απόδοσης ως εξής: «μια υψηλής απόδοσης ομάδα (ή οργανισμός) είναι εκείνη η ομάδα που με συνέπεια ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών, εργαζομένων, επενδυτών και άλλων μερών στην ζώνη επιρροής της. Ως εκ τούτου, αυτές οι ομάδες συχνά ξεπερνούν άλλες ομάδες που παράγουν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες υπό παρόμοιες συνθήκες και περιορισμούς.»

Σημαντικό συστατικό μιας ομάδας υψηλής απόδοσης αποτελεί η δέσμευση. Οι Katzenbach και Smith (1993), υποστηρίζουν ότι: «πίσω από μια ομάδα υψηλής απόδοσης κρύβεται μια ιστορία δέσμευσης. Όπως κάθε πραγματική ομάδα, μια ομάδα υψηλής απόδοσης πρέπει να έχει ένα μικρό αριθμό ανθρώπων με τις απαιτούμενες δεξιότητες και σκοπό. Ωστόσο, αυτό που ξεχωρίζει τις ομάδες υψηλής απόδοσης είναι ο βαθμός δέσμευσης· ιδιαίτερα το πόσο βαθιά είναι η δέσμευση των μελών, το ένα στο άλλο». Εξαιτίας αυτής της ισχυρής διαπροσωπικής δέσμευσης, η δέσμευση στο σκοπό γίνεται ακόμα μεγαλύτερη, και οι στόχοι γίνονται πιο φιλόδοξοι και πιο ισχυροί. Το αμοιβαίο ενδιαφέρον μεταξύ των μελών της ομάδας επιτρέπει την ανάπτυξη και την ευελιξία τους, και τα μέλη αυτής της ομάδας διασκεδάζουν περισσότερο από ότι οι κανονικές ομάδες (Katzenbach & Smith, 1993).

Η συμμετοχική διοίκηση έχει προκύψει τις τελευταίες δεκαετίες και αναφέρεται στη σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Kim, 2002). Οι οργανισμοί πρέπει να εμπιστεύονται τους υπαλλήλους τους και να τους επιτρέπουν να παίρνουν σημαντικές αποφάσεις. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Yeatts & Hyten, 1998).

Μία από τις αιτίες της δέσμευσης στην επίτευξη των στόχων είναι επίσης η αυτονομία στη λήψη αποφάσεων και τη δημιουργία σημαντικών-με νόημα εργασιών. Τα μέλη συντονίζονται ευκολότερα και συμμετέχουν περισσότερο εάν προσελκύνονται από την ίδια την εργασία (Pearce & Ravlin, 1987).

Το επόμενο σημαντικό χαρακτηριστικό μιας ομάδας υψηλής απόδοσης είναι η κοινή ηγεσία. Μερικοί συγγραφείς πιστεύουν πώς ηγέτης μπορεί να είναι οποιοδήποτε άτομο μέσα στην ομάδα που μπορεί να παρέχει το κατάλληλο περιβάλλον για την απόδοση της ομάδας. Ο Hackman (2002) υποδηλώνει ότι ο ηγέτης δεν πρέπει να είναι ένα μεμονωμένο πρόσωπο. Αντ' αυτού, ο ηγετικός ρόλος πρέπει να αλλάζει, καθώς δεν υπάρχει περιθώριο για επίσημη αρχή. Η ηγεσία παρέχεται από κάθε μέλος που μπορεί να εξασφαλίσει τις κατάλληλες συνθήκες για την αύξηση της απόδοσης της ομάδας.

Άλλοι συγγραφείς υποστηρίζουν την ιδέα της ύπαρξης ενός περιστρεφόμενου ηγετικού ρόλου σε καθορισμένο χρόνο. Ο ηγετικός ρόλος θα πρέπει να εναλλάσσεται ανάμεσα σε όλα τα μέλη της ομάδας. Όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να αποκτήσουν τον ηγετικό ρόλο, ακόμα κι αν είναι απρόθυμοι. Αν δεν το κάνουν, τα ασθενέστερα αυτά μέλη θα μείνουν πίσω και τα ισχυρότερα μέλη θα γίνουν ακόμη ισχυρότερα. Η θέση ενός ηγέτη πρέπει να αλλάζει χέρια ανά καθορισμένη χρονική περίοδο (Harrington-Mackin, 1996).

Ωστόσο ο σκοπός της αυτοκατευθυνόμενης ομάδας είναι να αναθέτει εργασίες στα μέλη της, σύμφωνα με τις δυνάμεις τους. Αναγκάζοντας κάποιον να αναλάβει ένα ρόλο, όταν αυτός είναι αδύναμος, μπορεί να επηρεάσει την ευημερία και την απόδοση ολόκληρης της ομάδας.

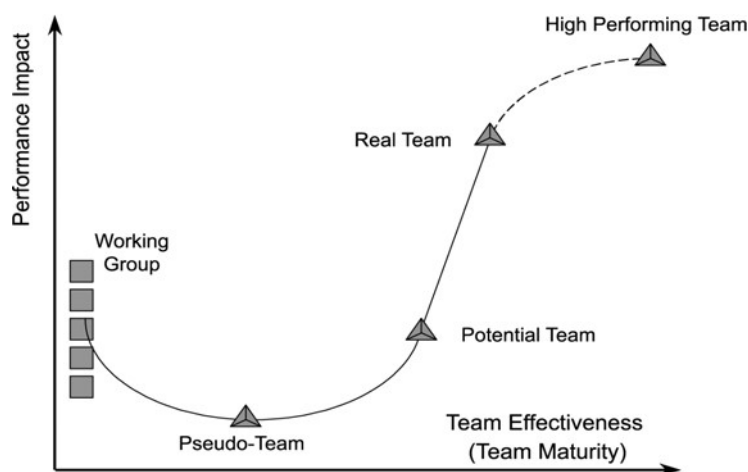
1.4 Η εξέλιξη

Πώς ένα εργασιακό σύνολο μπορεί να εξελιχθεί σε μια ομάδα υψηλής απόδοσης; «Η καμπύλη απόδοσης μιας ομάδας» δείχνει το πόσο καλά οι ομάδες λειτουργούν

(Katzenbach & Smith, 1993). Στην καμπύλη βλέπουμε πέντε διαφορετικά στάδια της ομάδας και της ομαδικής εργασίας:

- **Εργασιακή ομάδα:** δεν υπάρχει αλληλεξάρτηση και κοινός στόχος
- **Ψευδο-ομάδα:** σύνολο που θα μπορούσε να υπάρχει κάποια ανάγκη για ομαδική απόδοση, αλλά αυτό το σύνολο δεν μπορεί να εργαστεί ανεξάρτητα και δεν έχει στόχους απόδοσης και κοινό σκοπό. Μπορεί να αυτό-αποκαλεστεί ως ομάδα αλλά αποτελεί τον πιο αδύναμο σχηματισμό.
- **Δυνητική ομάδα:** ένα σύνολο με σημαντικές δυνατότητες για απόδοση. Αλλά ο κοινός σκοπός, οι στόχοι και η κοινή προσέγγιση της εργασίας, δεν έχει καθοριστεί
- **Πραγματική ομάδα**
- **Ομάδα υψηλής απόδοσης**

Εικόνα 1: Καμπύλη απόδοσης – Η εξέλιξη από ένα σύνολο σε μια υψηλής απόδοσης ομάδα



Πηγή: Katzenbach and Smith, *The wisdom of teams*, 1993, σελ. 93.

Η παραπάνω εικόνα δείχνει πόσες επιλογές υπάρχουν σε σύνολα και ομάδες για τις αποδόσεις τους (Katzenbach & Smith, 1993). Το μεγαλύτερο κέρδος απόδοσης συμβαίνει μεταξύ μιας δυνητικής ομάδας και μιας πραγματικής ομάδας. Το επίπεδο της δέσμευσης που πρέπει να υπάρχει για να μετακινηθεί από μια πραγματική ομάδα σε μια ομάδα υψηλής απόδοσης εμφανίζεται με διακεκομμένη γραμμή.

2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

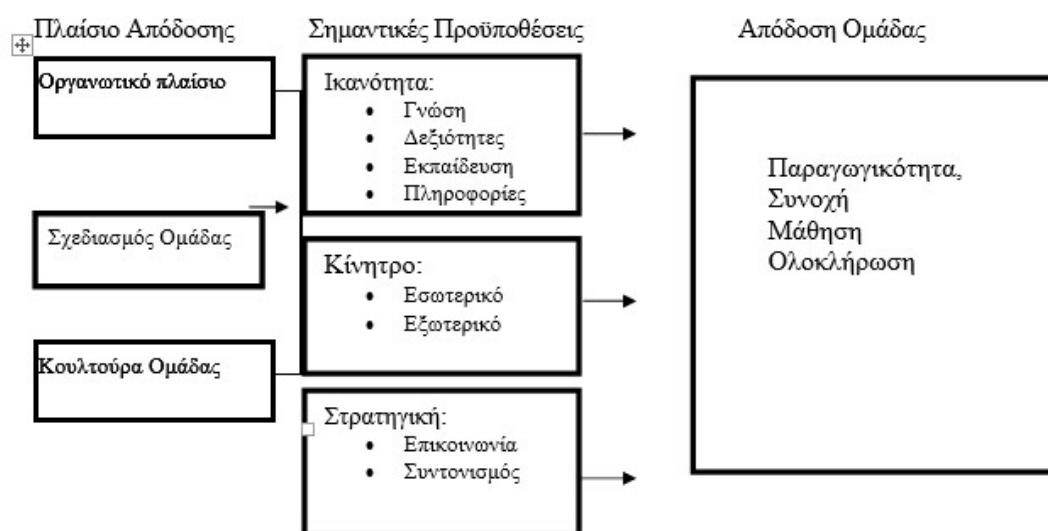
ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Υπάρχουν μια σειρά από μοντέλα που περιγράφουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας. Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται και περιγράφονται εν συντομία κάποια από αυτά τα μοντέλα. Συγκεκριμένα, τα μοντέλα: του Thompson, του Hackman, του Yeatts και Hyten, του Katzenbach και Smith, και του Lencioni.

2.1 Το μοντέλο του Thompson

Ο Thompson πιστεύει ότι η απόδοση της ομάδας επηρεάζεται από το πλαίσιο της ομάδας και ορισμένες σημαντικές προϋποθέσεις που φαίνονται παρακάτω.

Εικόνα 2: Ολοκληρωμένο μοντέλο της ομαδικής εργασίας του Thompson



Πηγή: L. L. Thompson, Making the team: A guide for managers, 2007, σελ. 23.

Το πλαίσιο μιας ομάδας αποτελείται από μια μορφή (Thompson, 2007):

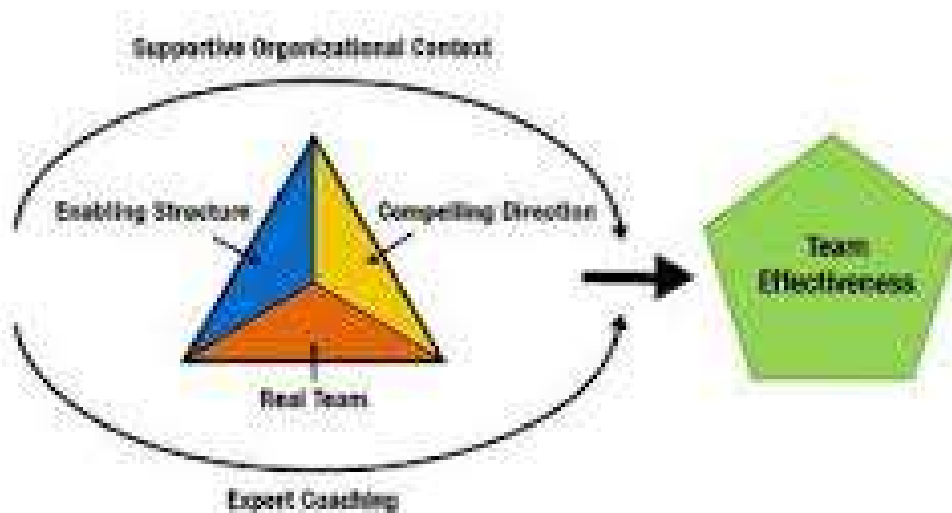
- Το οργανωτικό πλαίσιο είναι μια οργάνωση με το σύστημα αμοιβών, το πληροφοριακό σύστημα και το εκπαιδευτικό σύστημα.
- Ο σχεδιασμός της ομάδας αναφέρεται στη δομή της ομάδας (ρόλοι, σχήματα επικοινωνίας, σύνθεση και κατάρτιση).
- Η κουλτούρα της ομάδας αποτελείται από τις σχέσεις, τους ρόλους και τα πρότυπα συμπεριφοράς.

- Όπως φαίνεται στο διάγραμμα, η απόδοση μιας ομάδας εξαρτάται από την διαμόρφωση, το σχηματισμό και από την οργάνωση της.

2.2 Το μοντέλο του Hackman

Όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, ο Hackman (2002) ισχυρίζεται ότι οι βασικές προϋποθέσεις για υψηλή απόδοση είναι: η πραγματική ομάδα, η αναγκαστική κατεύθυνση (ένας στόχος), η δομή (μέγεθος και ποικιλομορφία), το υποστηρικτικό οργανωτικό πλαίσιο (πληροφοριακό σύστημα, το σύστημα αμοιβών, το εκπαιδευτικό σύστημα) και η καθοδήγηση από ειδικούς.

Εικόνα 3: Τα βασικά χαρακτηριστικά της ομάδας σύμφωνα με τον Hackman



Πηγή: Wageman, Hackman and Lehman, *Team diagnostic survey: Development of an Instrument*, 2005, σελ. 380

Ο Hackman δίνει επίσης μερικές οδηγίες για τη θέσπιση των σωστών στόχων, τη σύνθεση της σωστής ομάδας και του υποστηρικτικού οργανωσιακού περιβάλλοντος (Hackman, 2002):

- Η κατεύθυνση πρέπει να ενεργοποιήσει και να προκαλέσει την συμμετοχή των ατόμων. Τα σωστά σχεδιασμένα καθήκοντα θα παρακινήσουν τα μέλη να συμμετέχουν. Οι σχέσεις προωθούν το στρατηγικό σχεδιασμό για τις εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν.

- Μια καλά συντεθειμένη ομάδα είναι μικρή για να έχει την καλύτερη χρήση των ταλέντων. Το οργανωσιακό περιβάλλον πρέπει να υποστηρίζει την ομάδα με ένα σύστημα επιβράβευσης (αμοιβές που να προωθούν την ομαδική συνεργασία), με ένα σύστημα πληροφοριών (είναι το σύστημα που επιτρέπει την καλή επικοινωνία και εξασφαλίζει στην ομάδα να βρει το σωστό μέσο για τον τελικό στόχο όσον αφορά το περιβάλλον και τις ευκαιρίες) και με ένα σύστημα εκπαίδευσης.

Πίνακας 2: Βασικές προϋποθέσεις για την απόδοση της ομάδας

Αναγκαστική Κατεύθυνση	Ενεργοποίηση δομής της	Υποστηρικτικό οργανωτικό	Διαδικασία απόδοσης ομάδας
<ul style="list-style-type: none"> • Ενεργοποιεί • Προσανατολίζει την προσοχή • Εμπλέκει τα ταλέντα 	<ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιασμός καθηκόντων • Σχέσεις • Σύνθεση της ομάδας 	<ul style="list-style-type: none"> • Σύστημα αμοιβών • Πληροφοριακό σύστημα • Εκπαιδευτικό σύστημα 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσπάθεια • Στρατηγική απόδοση • Γνώση και δεξιότητες

Πηγή: Hackman, *Leading teams: Setting the stage for a great performances*, 2002, σελ. 206.

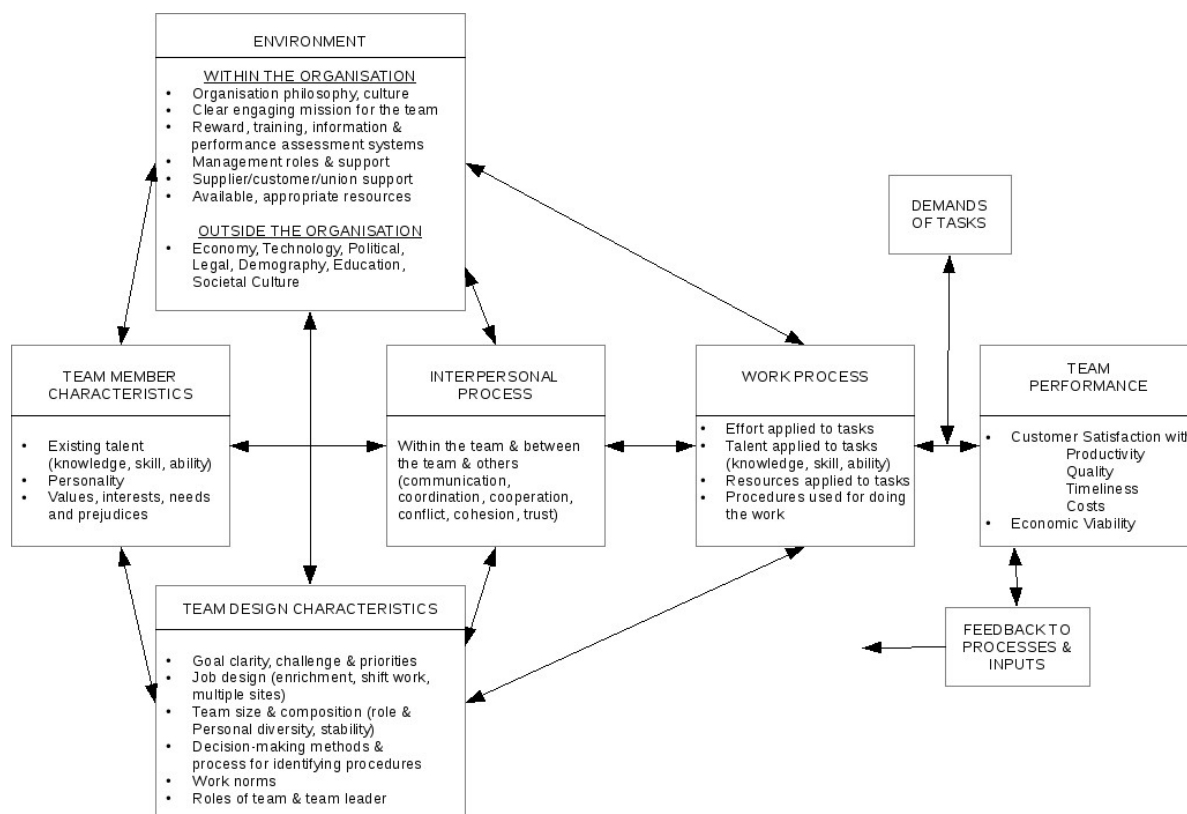
2.3 Το μοντέλο των Yeatts και Hyten

Οι Yeatts και Hyten (1998) παρέχουν μια σύνθεση διαφόρων θεωριών και μοντέλων. Δοκίμασαν ένα συνδυασμό μοντέλων στην πράξη και έκαναν το δικό τους θεωρητικό μοντέλο, βρίσκοντας δύο παράγοντες που επηρεάζουν τις ομάδες: παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας.

Οι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία καθορίστηκαν ήδη από τον Hackman (1988) και έχουν άμεση επίδραση στην απόδοση της ομάδας. Περιλαμβάνουν την ομαδική προσπάθεια, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις διαδικασίες για να γίνει η εργασία καθώς επίσης και τα υλικά, τον χώρο και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιούνται. Η δεύτερη ομάδα παραγόντων είναι οι διαπροσωπικές διαδικασίες της ομάδας. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν άμεσα την απόδοση της ομάδας μέσω των παραγόντων εργασίας. Το μοντέλο τους είναι πολύ περίπλοκο.

Οι προτεινόμενοι παράγοντες περιγράφονται στο σχήμα:

Εικόνα 4: Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ομάδα σύμφωνα με τον Yeatts και Hyten



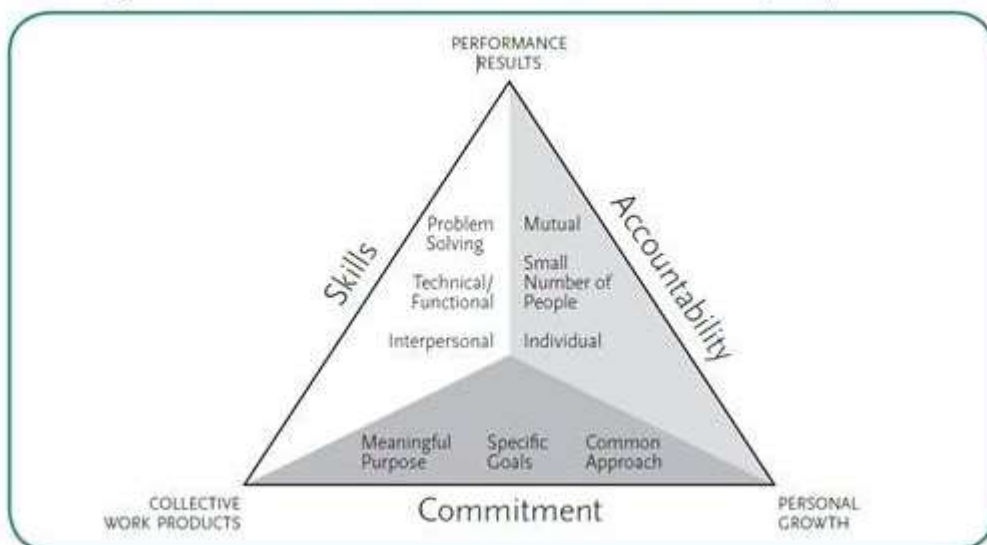
Πηγή: Yeatts and Hyten, *High- performing self-managed work teams: A comparison of theory to practice* 1998, σελ. 53.

2.4 Το μοντέλο Katzenbach και Smith

Σύμφωνα με τους Katzenbach και Smith (1999) όλα τα βασικά στοιχεία μιας ομάδας είναι στο γράφημά τους. Οι πλευρές αφορούν το τι μπορεί να προσφέρει η ομάδα και το τι μπορεί να πετύχει. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν συγκεκριμένες δεξιότητες, να είναι υπόλογα και να δεσμευτούν προκειμένου να πετύχουν τους στόχους απόδοσης, που είναι προϊόντα συλλογικής εργασίας και προσωπικής ανάπτυξης.

Εικόνα 5: Βασικά στοιχεία ομάδας

Focusing on Team Basics Model—Katzenbach and Smith (1993)



Πηγή: Katzenbach and Smith, *The wisdom of teams*, 1993, σελ. 8.

2.5 Το μοντέλο του Lencioni

Ο Lencioni (2003) επικεντρώνεται στις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στην ομάδα. Πιστεύει ότι οι πέντε προϋποθέσεις επιτυχίας είναι η εμπιστοσύνη, να είναι σε θέση να έχουν μια εποικοδομητική σύγκρουση, να υπάρχει δέσμευση στον κοινό στόχο, η λογοδοσία και η εστίαση σε κοινά αποτελέσματα. Η ομάδα δεν μπορεί να κινηθεί προς τα επάνω της πυραμίδας, εάν δεν επιτευχθεί κάποιο από τα κάτω χαρακτηριστικά.

Εικόνα 6: Πέντε βασικά χαρακτηριστικά μιας ομάδας υψηλής απόδοσης



Πηγή : Lencioni, *The trouble with teamwork*, 2003, σελ. 40.

2.6 Σύγκριση των μοντέλων

Παραπάνω συζητήθηκαν αρκετοί συγγραφείς, οι οποίοι ανέπτυξαν διαφορετικά μοντέλα για τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση. Κάποιες ομοιότητες αλλά και διαφορές μπορούν να βρεθούν μεταξύ τους, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3: Σύγκριση μοντέλων

Συγγραφέας	Σχεδιασμός της Ομάδας	Διεργασίες στην Ομάδα	Μέτρηση της Απόδοσης
Thompson	Πλαίσιο ομάδας, σχεδιασμός ομάδας, και οργανωτικό πλαίσιο	Στρατηγική Ικανότητα Υποκίνηση	Παραγωγικότητα, Ένταξη, Μάθηση, Συνοχή
Hackman	Οργάνωση (αμοιβές, εκπαίδευση, πληροφορίες) Εργασίες που ταιριάζουν με τις δεξιότητες των μελών της, Ο σχεδιασμός της ομάδας (μέγεθος, ποικιλομορφία, διαπροσωπικές δεξιότητες)	Γνώσεις, δεξιότητες και προσπάθεια από την ομάδα, Κατάλληλη στρατηγική (πρότυπα, στόχοι)	Το παραγόμενο αποτέλεσμα πληροί τις προδιαγραφές, Οι καλές σχέσεις εργασίας και η ανάπτυξη των μεμονωμένων μελών
Yeatts και Hyten	Τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας, Ο σχεδιασμός της ομάδας και ο περιβαλλοντικός σχεδιασμός	Οι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία: περιλαμβάνουν την ομαδική προσπάθεια, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις διαδικασίες του να κάνει κάποιος τη δουλειά σύμφωνα με Hackman (1988) Διαπροσωπική διαδικασία, που επηρεάζει άμεσα την απόδοση μέσω των παραγόντων εργασίας.	Προσωπική ανάπτυξη, συλλογικά προϊόντα εργασίας
Katzenbach και Smith	Σχεδιασμός της ομάδας, Τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας, Σχεδιασμός εργασίας, το περιβάλλον	Διαπροσωπικές διαδικασίες, Η διαδικασία εργασίας, Ανατροφοδότηση	Η παραγωγή πληροί τις προδιαγραφές, Οι καλές σχέσεις εργασίας και η ανάπτυξη των μονωμένων μελών
Lencioni	Δεν εφαρμόζεται.	Εμπιστοσύνη, δέσμευση, σύγκρουση, λογοδοσία, αποτελέσματα	Χειροπιαστά συλλογικά αποτελέσματα

2.7 Συμπεράσματα και Σχολιασμός

Περίπου μια δεκαετία πριν, οι Cohen και Bailey (1997) παρείχαν μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση της ομάδας. Αναγνώρισαν πέντε βασικούς τομείς, τους οποίους θα πρέπει να διερευνήσουν οι μελλοντικές έρευνες: α) ομαδική διάγνωση, επιρροή και διάθεση, β) ομαδική ισχύς και συλλογική αυτο-αποτελεσματικότητα, γ) εικονικές και παγκόσμιες ομάδες, δ) περιβαλλοντικοί (θεσμικοί) και (ε) χρόνος. Χρησιμοποιώντας τις συστάσεις τους ως πλαίσιο, ο John Mathieu και οι συνεργάτες του στο άρθρο «*Team effectiveness 1997-2007*» συνοψίσανε τις εντυπώσεις τους για την πρόοδο που έχει πραγματοποιηθεί σύμφωνα με αυτές τις κατευθύνσεις. Υπήρξε σημαντική εργασία και μεγάλη πρόοδος στους τομείς της ομαδικής γνώσης, της ομαδικής ισχύος και της συλλογικής αποτελεσματικότητας. Παρότι όμως παρατηρήθηκαν σημαντικές θεωρητικές εξελίξεις στους τομείς των περιβαλλοντικών (θεσμικών) παραγόντων και του χρόνου, η εμπειρική έρευνα δεν αναπτύχθηκε με τον ίδιο ρυθμό. Έτσι θεωρούμε ότι αυτοί οι δύο τομείς αποτελούν πρωτεύοντα εδάφη για μελλοντικές εξελίξεις.

Η έρευνα που διεξάγεται την τελευταία δεκαετία τόσο σε ποσότητα όσο και σε ποιότητα εντυπωσιάζει. Οι ερευνητές ασχολούνται με πολύπλευρες ερωτήσεις, προωθώντας και δοκιμάζοντας πιο περίπλοκα μοντέλα και βελτιώνοντας τη συνολική κατανόησή για την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Επιπλέον, η εργαστηριακή έρευνα συνεχίζεται, αλλά τώρα χρησιμοποιεί συχνά πολύπλοκες προσομοιώσεις. Αυτές επέτρεψαν στους ερευνητές να δοκιμάσουν πολύ πιο ρεαλιστική δυναμική της ομάδας από ό, τι ήταν δυνατό πριν από την έλευση της σημερινής τεχνολογίας. Οι μελέτες στον τομέα είναι πλέον πολύ πιο διαδομένες από ό, τι στο παρελθόν. Με λίγα λόγια, το πεδίο είναι ζωντανό και ακμάζων. Ωστόσο, πιστεύουμε ότι υπάρχει ακόμα κάτι που λείπει.

Τα σύγχρονα οργανωτικά σχέδια είναι πολύ πιο πολύπλοκα από αυτά του παρελθόντος. Για παράδειγμα, εξετάζοντας μια ομάδα έργου που έχει αναλάβει το σχεδιασμό ενός νέου προϊόντος, μερικά από τα μέλη αυτής της ομάδας μπορεί να έχουν μακρά ιστορία δουλεύοντας μαζί (τόσο καλά όσο και άσχημα), ενώ άλλα μπορεί να είναι άγνωστα, που έχουν ανατεθεί στην ομάδα αποκλειστικά για αυτό το έργο. Μπορούν να συναντηθούν πρόσωπο με πρόσωπο αρχικά για να καθορίσουν το πεδίο εφαρμογής του έργου, τους πόρους και ούτω καθεξής. Ένας εξωτερικός ηγέτης μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο σε αυτό το πρώιμο στάδιο, αλλά στη συνέχεια τα μέλη της ομάδας να αποκτήσουν τον έλεγχο. Η ομάδα μπορεί στη συνέχεια να σπάσει σε

ατομική ή υποομάδα εργασίας και να συντονίσει τις επακόλουθες ενέργειές της. Ορισμένα άτομα ή υποομάδες είναι πιθανό να συνεργάζονται στενά μεταξύ τους, ενώ άλλοι ενδέχεται να εργάζονται σε μεγάλο βαθμό μόνοι τους. Μπορούν να συναντηθούν μαζί σε διάφορες χρονικές στιγμές για ανασκοπήσεις ή ελέγχους που μπορεί να οδηγήσουν σε αλλαγές κατά την εξέλιξη του έργου. Μερικές φορές η ανατροφοδότηση μπορεί να είναι ενθαρρυντική και να παράγει θετική επιρροή ενώ άλλες φορές θα μπορούσε να αποκαλύψει προβλήματα απόδοσης και να αυξήσει τις ανησυχίες.

Καθώς το έργο εξελίσσεται από ένα στάδιο στο άλλο, τα μέλη μπορούν να αντικατασταθούν ή να συμμετάσχουν στην ομάδα με διαφορετικές ικανότητες. Ορισμένες από αυτές τις αντικαταστάσεις μπορεί να προγραμματιστούν και μερικές μπορεί να προκύψουν εξαιτίας μιας συγκεκριμένης πρόκλησης που αντιμετωπίζει η ομάδα ή επειδή ένα μέλος της ομάδας ήταν απροσδόκητα αναγκαίο αλλού. Σε ένα τέτοιο σενάριο, το αναπτυξιακό στάδιο της ομάδας, η πρόοδος προς τον τελικό στόχο, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αλληλεξάρτηση, η δομή και η ηγεσία είναι πιθανότατα δυναμικές εισροές στις μεταγενέστερες διαδικασίες τους και τα αποτελέσματα. Τα μέλη της ομάδας πάντοτε εργάζονται σε άλλες ομάδες, μερικές φορές με τους ίδιους ανθρώπους, και μερικές φορές όχι. Αυτές οι πολλαπλές συμμετοχές στην ομάδα δεν είναι πιθανό να είναι όλες καλά συντονισμένες, πράγμα που σημαίνει ότι σε οποιαδήποτε δεδομένη στιγμή ορισμένα μέλη ενδέχεται να μην χρησιμοποιούνται επαρκώς, ενώ άλλα ενδέχεται να υπόκεινται σε αδικαιολόγητες πιέσεις. Επιπλέον, τα οργανωτικά και τα ευρύτερα περιβάλλοντα δεν είναι στατικά και συχνά ποικίλλουν με την πάροδο του χρόνου. Τα χρονικά όρια έχουν μειωθεί, οι προϋπολογισμοί έχουν μειωθεί και ορισμένες ομάδες διαλύονται ακόμη και στο μέσο του έργου επειδή το προϊόν τους δεν προχώρησε επαρκώς ή δεν χρειάζεται πλέον. Επίσης οι αλλαγές των απαιτήσεων του πελάτη, μπορούν να αλλάξουν τις παραμέτρους του έργου ή την λειτουργία την ομάδα. Το σαφές μήνυμα εδώ είναι ότι η διερεύνηση της λειτουργίας μιας τέτοιας ομάδας είναι δύσκολο να γίνει δεδομένου ότι η δυναμική της ομάδας μεταβάλλεται.

Έτσι, η πρόκληση για τους μελλοντικούς ερευνητές είναι να αγκαλιάσουν την πολυπλοκότητα των ομάδας αντί να βλέπουνε αυτά τα πολύπλοκα χαρακτηριστικά των οργανωτικών ομάδων ως προβλήματα. Αυτό μπορεί να απαιτήσει ένα νέο ερευνητικό παράδειγμα, το οποίο ενσωματώνει τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές μεθοδολογίες αλλά και ευαίσθητες στο χρόνο, ικανές να συλλάβουν την εγγενή πολύπλευρη φύση της ομαδικής εργασίας. Στρατηγικές σε αυτό το πλαίσιο μπορεί να περιλαμβάνουν

ποιοτική έρευνα, έρευνες χρόνου δειγματοληψίας ή ημερολογίου και έξυπνες προσεγγίσεις αρχειοθέτησης. Για παράδειγμα, οι ομάδες που αλληλοεπιδρούν μέσω εικονικών μέσων αφήνουν ίχνη των αλληλεπιδράσεών τους (π.χ. καταλόγους συζήτησης με συρματοσχοίνα, ηλεκτρονικά μηνύματα, τηλεδιασκέψεις), τα οποία, με την κατάλληλη εκτίμηση, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δείξουν την αλληλεπίδραση των μελών με πολύ πιο λεπτομερή τρόπο από ό, τι θα ήταν διαθέσιμη για παραδοσιακές ομάδες πρόσωπο με πρόσωπο.

Συνοπτικά, πιστεύουμε ότι έχει σημειωθεί μεγάλη πρόοδος στην έρευνα για την ομάδα εργασίας την τελευταία δεκαετία. Πιστεύουμε επίσης ότι βρισκόμαστε σε μια κρίσιμη καμπή, διότι έχουμε ένα στέρεο θεωρητικό υπόβαθρο και μια εμπειρική βάση από την οποία θα εδραιώσουμε το μελλοντικό μας έργο. Ωστόσο, καθώς προχωρούμε, δεν πρέπει να βασιστούμε μόνο σε όσα έχουμε, αλλά να είμαστε πρόθυμοι να κάνουμε μεγάλα βήματα και σε ορισμένες περιπτώσεις να κάνουμε άλματα για να εξασφαλίσουμε ότι καταγράφουμε και αγκαλιάζουμε τις πολυπλοκότητες των σημερινών ομάδων και προσπαθούμε να τις κατανοήσουμε καλύτερα αντί να τα τοποθετήσουμε στα τρέχοντα πλαίσια μας.

3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω αλλά και μετά από την συνολική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας καταλήξαμε να μελετήσουμε τους παρακάτω παράγοντες και να εξετάσουμε πως αυτοί επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας.

Αυτοί είναι:

- Βαθμός δημιουργικότητας ως μέλος της ομάδας (creativity)
- Χρήση τυποποιημένων διαδικασιών και κανόνων (standards)
- Συνοχή της ομάδας (cohesion)
- Αίσθημα ασφάλειας ως μέλος της ομάδας (safety)
- Ηγεσία της ομάδας (leadership)
- Υποστήριξη της επιχείρησης στο έργο και την λειτουργία της ομάδας (support)
- Διαχείριση Συγκρούσεων (conflict management)
- Αλληλεξάρτηση εργασιών κατά την λειτουργία της ομάδας (interdependence)

3.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

3.1.1 Βαθμός δημιουργικότητας ως μέλος της ομάδας (creativity)

Αναγνωρίζοντας τη στροφή προς τις δομές ομαδικής εργασίας και τη σημασία του έργου της ομάδας που βασίζεται στην οργανωτική καινοτομία και την ανάπτυξη νέων προϊόντων, οι μελέτες στρέφουν όλο και περισσότερο την προσοχή τους στη μελέτη της δημιουργικότητας των ομάδων εργασίας. Όπως η έρευνα για το ατομικό επίπεδο δημιουργικότητας έτσι και η έρευνα για τη δημιουργικότητα σε ομάδες έχει επικεντρωθεί στις περιβαλλοντικές συνθήκες που αναμένεται να ενισχύσουν ή να εμποδίσουν τη δημιουργική απόδοση της ομάδας, και σε κάποιο βαθμό τις διαδικασίες της ομάδας που συνδέονται με τη δημιουργικότητα. Ένα συμπέρασμα που προκύπτει από το περιορισμένο εύρος της έρευνας σχετικά με τη δημιουργικότητα σε ομάδες είναι ότι η πολυμορφία ωφελεί την δημιουργικότητα της ομάδας, προσφέροντας ένα ευρύτερο φάσμα γνώσεων, δεξιοτήτων και προοπτικών (Pelled, Eisenhardt, και Xin, 1999). Πιο συγκεκριμένα, οι διαφορετικές απόψεις σε μια ομάδα αυξάνουν τον αριθμό

των πιθανών νέων ιδεών και με αυτόν τον τρόπο ενισχύουν την ικανότητα της ομάδας να συνδέσει αυτές τις ανόμοιες ιδέες μαζί για να παράγει νέες λύσεις και προσεγγίσεις (Kurtzberg, 2005). Οι Mannix και Neale (2005) δείχνουν ότι τα οφέλη της πολυμορφίας για την δημιουργικότητα της ομάδας είναι πιο σχετική με τη διαφορετικότητα στις προοπτικές, τις γνώσεις, την εμπειρία και τις προσωπικότητες. Για να καρπωθούν τα οφέλη της δημιουργικότητας από την πολυμορφία, οι διαδικασίες της ομάδας πρέπει επίσης να ελέγχονται προσεκτικά και με τρόπο που να προωθεί τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων και την ένταξη των μειονοτικών ή αποκλινουσών απόψεων (Mannix και Neale, 2005).

Ένα εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει την δημιουργικότητα είναι απαραίτητο για δημιουργικά αποτελέσματα αλλά πολλές φορές όχι αρκετό. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να συμμετέχουν σε δημιουργικές δραστηριότητες, να υιοθετήσουν διαδικασίες, και να εκμεταλλευτούν υφιστάμενες πρακτικές για τις εργασίες τους.

Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι η εισαγωγή νεοεισερχομένων σε ομάδες, ή άλλες μεταβολές στη σύνθεση της ομάδας, μπορεί να έχουν θετικό αντίκτυπο στην δημιουργικότητα της ομάδας με την εισαγωγή ποικίλων γνώσεων και απόψεων και με την ενθάρρυνση πιο δυναμικών διεργασιών της ομάδας (Nemeth και Owens, 1996).

Ο Isen (1999) πρότεινε ότι η εμπειρία των θετικών διαθέσεων ή συναισθημάτων διεγείρουν την ευρύτερη και πιο περιεκτική γνωστική λειτουργία, η οποία επιτρέπει στους ανθρώπους να κάνουν περισσότερους συνδυασμούς και συνδέσεις μεταξύ αποκλινόντων υλικών ή ερεθισμάτων. Στις καταστάσεις που προκύπτουν από την θετική διάθεση ή το συναίσθημα, προτείνεται ότι οι άνθρωποι είναι σε θέση να παράγουν πιο δημιουργικές ιδέες και λύσεις (Zhou & George, 2003). Από την άλλη πλευρά, οι μελέτες έχουν δείξει ότι και η αρνητική διάθεση μπορεί να συμβάλει στη δημιουργικότητα των εργαζομένων (George και Zhou, 2003). Για παράδειγμα, οι Zhou & George (2001) διαπίστωσαν ότι υπό τις κατάλληλες συνθήκες (π.χ. υψηλή δέσμευση και χρήσιμη ανατροφοδότηση), η δυσαρέσκεια της εργασίας μπορεί να συμβάλει στη δημιουργικότητα των εργαζομένων σηματοδοτώντας ότι το status quo δεν είναι πλέον αποδεκτό και ως εκ τούτου υποκινεί τους εργαζόμενους να αναζητήσουν δημιουργικούς νέους τρόπους για να κάνουν πράγματα. Εν ολίγοις, η έρευνα αυτή δείχνει ότι τόσο θετικές όσο και οι αρνητικές επιπτώσεις μπορεί να είναι επωφελής για τη δημιουργικότητα, ανάλογα με το πλαίσιο.

Γενικά οι ομάδες που ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν καινοτόμες ιδέες και διαφορετικές προσεγγίσεις για το πώς μια εργασία μπορεί να γίνει, εμφανίζουν θετική απόδοση.

Την παραπάνω άποψη έρχεται να ενισχύσει έρευνα σύμφωνα με την οποία η υποστήριξη της δημιουργικότητας περιορίζει το στρες και την δυσαρέσκεια στην εργασία.

3.1.2 Χρήση τυποποιημένων διαδικασιών και κανόνων (standards)

Η τυποποίηση των εργασιών είναι λεπτομερείς οδηγίες για το πώς πρέπει μια εργασία να γίνεται. Σαν στόχο έχουν να διαφοροποιήσουν το αποτέλεσμα και κατ' επέκταση να αυξήσουν την αποδοτικότητα της ομάδας (March 1991). Το στοιχείο κλειδί της τυποποίησης είναι χρήση στατιστικών εργαλείων προκειμένου να παρακολουθούνται και να αναλύονται οι εργασίες, τα προβλήματα και οι διαδικασίες, να εντοπίζονται τα λάθη και να μαθαίνουμε από αυτά (Crosby 1989) και ως εκ τούτου να οδηγούμαστε σε αυξημένη απόδοση.

Ομάδες που στηρίζουν τις τυποποιημένες εργασίες περιορίζουν την ασάφεια, τα κοστοβόρα λάθη, ελέγχουν την πολυπλοκότητα και εξασφαλίζουν ότι ακολουθούνται οι στρατηγικές που έχουν συμφωνηθεί. Επίσης η τυποποίηση εξασφαλίζει την αυξημένη απόδοση στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία που παρέχεται στον πελάτη. Ο πελάτης πείθεται από τις ξεκάθαρες διαδικασίες που ακολουθούνται για την τεχνογνωσία των εργαζομένων και για το ότι το τελικό προϊόν θα ικανοποιεί τις ανάγκες του.

Από εδώ και στο εξής θα αποκαλούμε ομαδική αμφιδεξιότητα τον συνδυασμό της δημιουργικότητας και της τυποποίησης που παρουσιάζει η ομάδα.

Επίσης θα χρησιμοποιήσουμε το παρακάτω μοντέλο για την ανάπτυξη των υποθέσεων τα παρούσας διπλωματικής

Εικόνα 7: Έρευντικό μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία



3.1.3 Συνοχή της ομάδας (cohesion)

Αν και συνοχή της ομάδας έχει μελετηθεί για σχεδόν εξήντα χρόνια, ο ορισμός και η λειτουργικότητα της συνοχής υπήρξε ασυνεπής. Διάφοροι ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι η συνοχή είναι μια πολυδιάστατη δομή, που αποτελείται από τη συνοχή της εργασίας, την κοινωνική συνοχή, και μερικές φορές την υπερηφάνεια της ομάδας (Chang και Bordia, 2001). Η συνοχή στο έργο περιγράφει τη συνοχή που λαμβάνει χώρα μεταξύ των μελών της ομάδας, επειδή έλκονται από το έργο που εκτελεί η ομάδα. Άλλοι ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι η συνοχή στο έργο δεν είναι μια συνιστώσα της συνοχής, αλλά, αντίθετα, είναι μια εντελώς διαφορετική δομή που μπορεί να περιγραφεί καλύτερα ως δέσμευση, στόχος της ομάδας ή κίνητρα της ομάδας (Langfred, 1998). Η κοινωνική συνοχή, από την άλλη πλευρά, περιγράφει τη συνοχή που λαμβάνει χώρα μεταξύ των μελών της ομάδας, επειδή αρέσει ο ένας στον άλλο και μοιράζονται ένα διαπροσωπικό δεσμό

Για να περιπλέξουν περαιτέρω τα θέματα, μερικοί ερευνητές προσφέρουν μια τρίτη συνιστώσα για τη συνοχή που ονομάζεται υπερηφάνεια της ομάδας (Beal, et al, 2003). Η υπερηφάνεια της ομάδας αναφέρεται στην αίσθηση της υπερηφάνειας που τα μέλη αισθάνονται ανήκοντας στην συγκεκριμένη ομάδα. Συνήθως τέτοιες ομάδες είναι υψηλών επιδόσεων.

Υπάρχουν κι άλλες διαφορές στον ορισμό, όπως περιγράφονται σε μία κριτική από τον Mudrack (1989). Μερικές φορές η συνοχή καθορίζεται σε επίπεδο ομάδας, για παράδειγμα σύμφωνα με τον ορισμό του Festinger (1951) ότι συνοχή είναι «το συνολικό πεδίο των δυνάμεων που δρουν στα μέλη για να παραμείνουν στην ομάδα». Άλλες φορές η συνοχή καθορίζεται σε ατομικό επίπεδο, όπως στον ορισμό των Pepitone & Kleiner (1957) που η συνοχή της ομάδας αφορά

την προσέλκυση μεμονωμένων μελών στην ομάδα.

Επειδή μια πληθώρα ορισμών έχουν προσφερθεί για την συνοχή της ομάδας, ένα πλήθος από κλίμακες έχουν κατασκευαστεί για τη μέτρηση αυτών των διαφόρων ορισμών για την συνοχή της ομάδας. Μέχρι σήμερα, δεν υπάρχει ακόμα μια αποδεκτή κλίμακα για τη μέτρηση της συνοχής, και ο κανόνας φαίνεται να είναι η δημιουργία μιας νέας κλίμακας για κάθε μελέτη (Mudrack, 1989). Επιπλέον, διαφορετικές κλίμακες έχουν διαφορετική σημασία συντελεστών ανάλογα με την άποψη του συγγραφέα για την συνοχή.

Οι Seashore (1954) και Dobbins & Zaccaro (1986) ανέπτυξαν μέτρα που αξιολογούν την κοινωνική συνοχή. Οι Evans και Dion (1989) ανέπτυξαν μέτρηση ενός παράγοντα ορίζοντας την συνοχή ως την έλξη ενός ατόμου-μέλους στην ομάδα. Οι Carless και De Paola (2000) ανέπτυξαν μια κλίμακα που μετρά τρεις παράγοντες: τη συνοχή στην εργασία, την κοινωνική συνοχή, και την έλξη ενός ατόμου στην ομάδα. Πολλές περισσότερες μελέτες χρησιμοποίησαν διαφορετικές κλίμακες από αυτές που αναφέρονται παραπάνω, και το αποτέλεσμα είναι ένα συνεχιζόμενο πρόβλημα συνέπειας. Όπως αναφέρει ο Mudrack (1989) «οι ερευνητές πρέπει να μείνουν σε πολύ λίγα μέτρα για την συνοχή αν η μελλοντική έρευνα για τη σχέση παραγωγικότητας-συνοχής θέλει να επιτύχει κάτι ενδιαφέρον».

Σε μια προσπάθεια να αντιμετωπίσει αυτό το ζήτημα, η μελέτη αυτή υποστηρίζει ότι η συνοχή της ομάδας δημιουργείται σε επίπεδο ομάδας και, ως εκ τούτου, θα πρέπει να καθοριστεί και να μετρηθεί σε επίπεδο ομάδας. Επιπλέον, αυτή η μελέτη υποστηρίζει ότι η συνοχή της ομάδας αποτελείται από ένα παράγοντα, και ότι άλλοι παράγοντες όπως η συνοχή στο έργο και η υπερηφάνεια της ομάδας αντιπροσωπεύουν έννοιες με ριζικά διαφορετικούς ορισμούς από εκείνη της συνοχής της ομάδας.

Η συνοχή της ομάδας αποτελεί ισχυρό δείκτη αλληλεπίδρασης και δεσμών μεταξύ των μελών της. Έννοιες όπως η ομαδικότητα και το αίσθημα ότι ανήκεις κάπου, ότι είσαι μέλος μιας ομάδας δηλαδή, είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τις ομάδες που παρουσιάζουν ομαδική αμφιδεξιότητα. Οι ομάδες αυτές παρουσιάζουν την απαραίτητη ευελιξία και υποστήριξη ώστε να μπορούν τα μέλη τους να εκφραστούν ελεύθερα γύρω από πολλαπλά θέματα, να προβληματιστούν να θέσουν ερωτήσεις και να συμμετέχουν στην επίλυση των προβλημάτων δημιουργικά.

Τα υψηλά επίπεδα συνοχής στην ομάδα ενθαρρύνουν τα μέλη της να λειτουργούν

ελεύθερα και δημιουργικά, να ανταλλάσσουν ιδέες οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε καινοτόμες και εναλλακτικές λύσεις και συνάμα να δρουν συλλογικά για την επίτευξη στόχων και προκλήσεων. Επίσης αφήνει τα περιθώρια στα μέλη της για την διατύπωση αντιφατικών απόψεων και προωθεί τον εποικοδομητικό διάλογο και την επίλυση συγκρούσεων.

Επιπρόσθετα οι συνεκτικές ομάδες θα πρέπει να είναι σε θέση να αντλήσουν τις γνώσεις των μελών τους, να συμβαδίσουν με τις υφιστάμενες πρακτικές ενώ παράλληλα να επιτρέπουν την αναζήτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων.

Τέλος τα μέλη των συνεκτικών ομάδων είναι πιο πιθανό να βιώσουν ένα πλαίσιο συνεργατικής εργασίας που διευκολύνει την διαπραγμάτευση, την αμοιβαία προσαρμογή και την ενσωμάτωση των αντικρουόμενων φαινομενικά εννοιών της δημιουργικότητας και της τυποποίησης.

Με άλλα λόγια οι κοινές αντιλήψεις των μελών της ομάδας εξηγούν την ικανότητα τους να αντιμετωπίζουν αντικρουόμενους στόχους όπως την ανάπτυξη νέων προϊόντων χρησιμοποιώντας υφιστάμενες πρακτικές γνώσεις και διαδικασίες.

Έτσι καταλήγουμε στην παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 1: Η συνοχή της ομάδας σχετίζεται θετικά με την ομαδική αμφιδεξιότητα

3.1.4 Αίσθημα ασφάλειας ως μέλος της ομάδας

Η ψυχολογική ασφάλεια αντιπροσωπεύει μια βασική έννοια στα πλαίσια της ομάδας και ορίζεται ως η «κοινή πεποίθηση ότι η ομάδα είναι ασφαλής για διαπροσωπικούς κινδύνους» (Edmondson, 1999). Η ψυχολογική ασφάλεια μπορεί να επηρεάσει την ομαδική δραστηριότητα επειδή τα μέλη της ομάδας τείνουν να επιλέγουν τις ενέργειές τους ανάλογα με το επίπεδο κινδύνου που αυτές εμπεριέχουν. (Edmondson, 2003 · Yagil & Luria, 2010). Εάν τα μέλη μιας ομάδας που δεν παρέχει ψυχολογική ασφάλεια πιστεύουν ότι υπάρχει πιθανότητα να «τραυματιστούν» (π.χ., ντροπή, κριτική ή γελοιοποίηση), μπορούν να επιλέξουν να αποφύγουν την συγκεκριμένη ενέργεια (Kark & Carmeli, 2009). Αντίθετα η ψυχολογική ασφάλεια διευκολύνει την καινοτομία μέσω της δημιουργίας ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την κριτική σκέψη και την ανοιχτή συζήτηση για «ευαίσθητα» θέματα (ακόμη και προσωπικά λάθη) χωρίς τον φόβο της επιβολής κυρώσεων ή τιμωρίας. Ενθαρρύνοντας έτσι τις νέες

ιδέες, την δημιουργικότητα και την καινοτομία.

Η ψυχολογική ασφάλεια πρέπει να είναι ιδιαίτερα σημαντική σε χώρους όπου οι καινοτόμες δραστηριότητες είναι ζωτικής σημασίας, όπως οι ομάδες έργων δημιουργίας νέων προϊόντων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η διαδικασία της δημιουργικότητας και την καινοτομίας συνεπάγεται εγγενώς υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και κίνδυνο να οδηγηθούν σε εσφαλμένα συμπεράσματα (Kark & Carmeli, 2009). Επομένως, σε ομάδες που αγωνίζονται για καινοτόμα προϊόντα η χαμηλή ψυχολογική ασφάλεια μπορεί να παρεμποδίσει τη έρευνα από τα μέλη της ομάδας, διότι ανησυχίες αρνητικής κρίσης από άλλους θα οδηγήσουν σε απροθυμία να πειραματιστούν με νέες ιδέες και να εκφράσουν ανοιχτά αποκλίνουσες απόψεις. Αντίθετα, η υψηλή ψυχολογική ασφάλεια θα πρέπει να ενισχύσει υπερβολικά τα κίνητρα για την διεξαγωγή έρευνας επειδή τα μέλη της ομάδας θα αναγνωρίσουν ότι έχουν το περιθώριο και την υποστήριξη από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Με αυτή την έννοια και λαμβάνοντας υπόψη ότι η ψυχολογική ασφάλεια προάγει την προθυμία των μελών της ομάδας είναι εύλογο να αναμένεται ότι σε ομάδες που επιδιώκουν καινοτόμες εργασίες η αύξηση της ψυχολογικής ασφάλειας θα πρέπει να συνοδεύεται από ανάλογες αυξήσεις της ερευνητικής δραστηριότητας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ψυχολογική ασφάλεια σε μια ομάδα έργων καινοτομίας τόσο πιο έντονη είναι διάθεση για συζήτηση και προβληματισμό για εναλλακτικές απόψεις (Hulsheger, Anderson, & Salgado, 2009). Αντίθετα, σε χαμηλά επίπεδα ψυχολογικής ασφάλειας, τα μέλη της ομάδας θα νιώθουν διστακτικά να προτείνουν νέες ιδέες και να αντιμετωπίζουν νέες προσεγγίσεις (Gilson & Shalley, 2004). Επομένως, η σχέση ανάμεσα στην ψυχολογική ασφάλεια και την δημιουργικότητα θα πρέπει να γίνει ισχυρότερη καθώς οι τιμές των δύο μεταβλητών αυξάνονται, επιδεικνύοντας μια θετική σχέση.

Εκτός από τον ρόλο που διαδραματίζει στην δημιουργικότητα, η ψυχολογική ασφάλεια μπορεί επίσης να διευκολύνει την ομάδα με τη χρήση δύο μηχανισμών: Πρώτον, η ψυχολογική ασφάλεια θα πρέπει να επηρεάζει το βαθμό στον οποίο τα μέλη της ομάδας δέχονται την αμοιβαία παρακολούθηση της απόδοσης. Αυτό θα επιτρέψει στα μέλη της ομάδας να βελτιώσουν την εμπειρογνωμοσύνη τους κατά τη διάρκεια προγραμματισμένων δραστηριοτήτων και θα πρέπει επίσης να τους παρακινήσει να χρησιμοποιήσουν τις υπάρχουσες γνώσεις, διαδικασίες και πρακτικές για την ολοκλήρωση των εργασιών τους (Robson, Katsikeas, & Bello, 2008). Ως εκ

τούτου, ένα κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας ευνοεί την υιοθέτηση της υφιστάμενης τυποποίησης του οργανισμού από τα μέλη της ομάδας.

Έτσι καταλήγουμε στην παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 2: Το αίσθημα ασφάλειας ως μέλος της ομάδας σχετίζεται θετικά με την ομαδική αμφιδεξιότητα

3.1.5 Ηγεσία της ομάδας (leadership)

Η ηγεσία της ομάδας είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής απόδοσης της ομάδας και επηρεάζει σχεδόν κάθε μεταβλητή στο μοντέλο της αποτελεσματικότητας της ομάδας (Tannenbaum et al, 1996). Αλληλεπιδράσεις μεταξύ ενός προϊσταμένου και των υφισταμένων του είναι ζωτικής σημασίας για τα αποτελέσματα της ομάδας και οι ηγέτες της ομάδας είναι ένας βασικός παράγοντας για την επιτυχία ή την αποτυχία των ομάδων (Zaccaro et al, 2001).

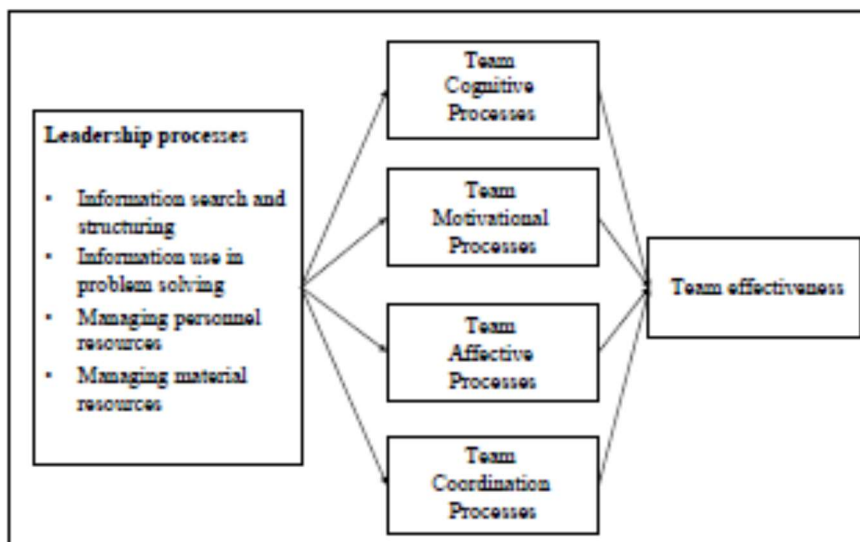
Αν και γνωρίζουμε ήδη πολλά για την ηγεσία υπολογίζονται 65 διαφορετικά συστήματα ταξινόμησης της ηγεσίας, υπάρχει μικρή βιβλιογραφία σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση των ομάδων (και όχι ατόμων) από τους ηγέτες και την επιρροή των διευθυντικών στελεχών στις διαδικασίες της ομάδας (και όχι ενέργειες για μεμονωμένους υφισταμένους) (Fleishman et al, 1991). Οι Kozlowski et al, (1996), σημειώνουν ότι «τα υπάρχοντα μοντέλα περιορίζονται στην ικανότητά τους να παρέχουν συνταγές για να καθοδηγήσουν την ηγεσία της ομάδας και για την ενίσχυση της ανάπτυξης της ομάδας». Ως εκ τούτου, τίθεται το ερώτημα: τι είδους συμπεριφορά ηγεσίας είναι κατάλληλη για τις ομάδες;

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις που εξηγούν τη συμπεριφορά της ηγεσίας και την επιτυχία της ηγεσίας. Ένας γενικός ορισμός είναι ότι «η ηγεσία είναι ένα σύνολο παρατηρήσιμων δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα σε μια ομάδα που αποτελείται από έναν ηγέτη και τα μέλη τα οποία πρόθυμα συμμετέχουν σε ένα κοινό σκοπό και εργάζονται από κοινού για την επίτευξη του» (Yammarino, 1996). Ωστόσο, ο ορισμός αυτός δεν αντιμετωπίζει το θέμα του ποιου είδους συμπεριφορά ηγεσίας θα είναι πιο αποτελεσματική για το αποτέλεσμα των ομάδων. Στις ενότητες που ακολουθούν, θα παρουσιάσουμε δύο διαφορετικά μοντέλα για την επίδραση της ηγεσίας στην ομαδική εργασία.

Βασισμένο σε ένα μοντέλο λειτουργικής ηγεσίας οι Zaccaro et al, (2001) χρησιμοποιούν μια λειτουργική προσέγγιση για να εξηγήσουν το πώς οι ηγέτες της ομάδας μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Μια λειτουργική προσέγγιση σημαίνει ότι προσδιορίζονται τα καθήκοντα που πρέπει να επιτελέσει ο ηγέτης προκειμένου να διασφαλιστεί η λειτουργικότητα των ομάδων και να εκπληρωθεί η ανάγκη της ομάδας για να είναι αποτελεσματική. Αντίθετα, υπάρχουν και άλλες θεωρίες ηγεσίας που προσδιορίζουν συγκεκριμένες συμπεριφορές ηγεσίας.

Σύμφωνα με το λειτουργικό μοντέλο ηγεσίας (βλέπε Εικόνα 8), οι ηγέτες πρέπει να πληρούν τις ακόλουθες εργασίες, προκειμένου να καταστεί δυνατή η ομαλή λειτουργία της ομάδας: πρώτον, πρέπει να δομήσει, αναζητήσει και αξιολογήσει πληροφορίες σχετικά με τους στόχους της ομάδας που πρέπει να επιτευχθούν εντός του οργανισμού και τα καθήκοντα που μια ομάδα έχει αναλάβει. Δεύτερον, όταν οι στόχοι της ομάδας είναι σαφείς, ο επικεφαλής της ομάδας είναι υπεύθυνος να κάνει ένα συγκεκριμένο σχέδιο το πώς οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν και πώς πρέπει να συντονίζονται οι πόροι της ομάδας. Τρίτον, έχει να διαχειριστεί τους πόρους του προσωπικού: Έτσι, για παράδειγμα, επιλέγει τα μέλη της ομάδας, παρακινεί την ομάδα ως σύνολο, δίνει ανατροφοδότηση ή εκπαιδεύει το προσωπικό. Η τελευταία εργασία είναι η διαχείριση των υλικών πόρων, όπως, για παράδειγμα, η απόκτηση και η κατανομή των υλικών.

Εικόνα 8: *Functional team leadership model (Zaccaro et al., 2001, σελ. 458)*



Αυτό το μοντέλο είναι χρήσιμο για να καθοριστούν οι διάφορες επιρροές που ένας ηγέτης της ομάδας μπορεί να έχει, π.χ. για να επηρεάσει σχετικά με το συντονισμό, αλλά το μοντέλο δεν προσδιορίζει ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας.

Στην βιβλιογραφία αναφέρονται πολλά στυλ ηγεσίας και διάφορες κατηγοριοποιήσεις οι οποίες έχουν προταθεί από μελετητές. Δεν κρίνεται σκόπιμο στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής να γίνει εκτενής αναφορά.

Πάρα τούτα παρουσιάζονται παρακάτω κάποιοι τρόποι με τους οποίους οι ηγέτες ασκούν εξουσία:

- *Οδηγώντας με παράδειγμα*, όπου μέσα από το δικό του έργο ο ηγέτης κατορθώνει να επιτύχει καλύτερη απόδοση η ομάδας του.
- *Εκπαίδευση*, όπου τα μέλη της ομάδας εκπαιδεύονται ώστε να γίνουν πιο αποτελεσματικά και αυτοδύναμα.
- *Συμμετοχική λήψη αποφάσεων*, η οποία ενθαρρύνει την ανταλλαγή απόψεων και ιδεών μεταξύ των μελών της ομάδας σχετικά με τη λήψη αποφάσεων.
- *Ενημέρωση*, η οποία προωθεί τη διάδοση πληροφοριών σε ολόκληρη την εταιρεία, με αποτέλεσμα τα μέλη της ομάδας να καταλάβουν τις προσδοκίες του ηγέτη τους
- *Ένδειξη ενδιαφέροντος*, η οποία υποδηλώνει την υποστήριξη και τη δίκαιη μεταχείριση των μελών της ομάδας από τον ηγέτη τους (Ahearne, Mathieu, and Rapp 2005; Arnold et al. 2000)

Όλοι οι τρόποι ηγεσίας μπορεί να μην έχουν θετικά αποτελέσματα στην λειτουργία της ομάδας. Όμως θεωρούμε ότι τα ανώτερα στελέχη που, αναγνωρίζουν τα επιτεύγματα των μελών της ομάδας, εκφράζουν την εμπιστοσύνη τους αναφορικά με τις ικανότητες των μελών να δρουν αποτελεσματικά και να πετυχαίνουν τους στόχους της ομάδας, και γενικά παρουσιάζουν έναν υποστηρικτικό ρόλο ωφελούν την λειτουργία της ομάδας.

Υποστηρίζουμε ότι τόσο η συνοχή της ομάδας όσο και η αμφιδεξιότητα της εξαρτάται από συγκεκριμένες προσπάθειες και συμπεριφορές ανωτέρων διευθυντικών στελεχών.

Η έρευνα για την ανώτερη ηγεσία έχει επικεντρωθεί στον εντοπισμό των επιπτώσεων των διάφορων χαρακτηριστικών της ηγεσίας και των συμπεριφορών γενικά και έχει

αναλύσει τον τρόπο με τον οποίο οι επιδράσεις αυτές μπορεί να επηρεάσουν οργανωτικά καθώς και τα αποτελέσματα σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα.

Θεωρούμε ότι τα ανώτερα στελέχη με τις ηγετικές τους συμπεριφορές και τακτικές μπορεί να επηρεάζουν την λειτουργία της ομάδας, τις συμπεριφορές των μελών και κατ' επέκταση την δυνατότητα των μελών για καινοτομία.

Η υποστηρικτική ηγεσία μπορεί να δώσει μια πρόσθετη ώθηση στα μέλη της ομάδας να αναλάβουν συγκεκριμένες ενέργειες και ως εκ τούτου να ενισχύσουν την ικανότητα τους για καινοτομία και αλλαγή συνδυάζοντας πάντα την υφιστάμενη γνώση των μελών και τις πρακτικές που ακολουθεί η εταιρεία.

Τα ανώτερα στελέχη μπορούν να ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν καινοτόμες και αποκλίνουσες απόψεις χωρίς να επικριθούν και να συμβάλουν στην ανταλλαγή και το συνδυασμό της υπάρχουσας γνώσης και πρακτικών και της νέας γνώσης που προέρχεται από διαφορετικές εμπειρίες του κάθε μέλους κατά τις συζητήσεις τους που σχετίζονται με την εργασία.

Επομένως η υποστηρικτική ηγεσία σε οργανωτικό επίπεδο ενισχύει περαιτέρω ένα συνεργατικό πλαίσιο εργασίας, γεγονός που θα βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να αποκτήσουν μεγαλύτερη επιτυχία στην εφαρμογή αντικρουόμενων φαινομενικά τακτικών. Θα βοηθήσει να καταστήσουν αποτελεσματικότερες διαδικασίες επίλυσης των προβλημάτων τους και να αναζητήσουν νέους τρόπους συνεργασίας και ανταλλαγής απόψεων που θα τους οδηγήσουν σε νέες καινοτόμες ιδέες. Με λίγα λόγια η υποστηρικτική ηγεσία θα ενισχύσει την αμφιδεξιότητα της ομάδας.

Έτσι καταλήγουμε στην παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 3: Η ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ομαδική αμφιδεξιότητα

3.1.6 Υποστήριξη της επιχείρησης στο έργο και την λειτουργία της ομάδας (support)

Ο Koontz ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως το γενικό πρότυπο συμπεριφορών, τις πεποιθήσεις, την συλλογική και κοινή αντίληψη των αξιών που θεωρούνται κοινά στα περισσότερα μέλη μιας οργάνωσης (Cameron και Quinn, 2011) Ο Robbins (2010) ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως εξής: η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας των διαφόρων υποθέσεων στον οργανισμό για τους εργαζόμενους. Είναι μια κοινή αντίληψη της οργάνωσης που παρατηρείται σε όλα τα

οργανωτικά μέλη και αντανακλά τα κοινά και μόνιμα χαρακτηριστικά που διακρίνουν την οργάνωση από άλλους οργανισμούς. Με άλλα λόγια, η οργανωσιακή κουλτούρα προσδιορίζει την κοινωνική ταυτότητα σε κάθε οργανισμό (Robbins, 2010).

Μια ανασκόπηση των ορισμών για την οργανωσιακή κουλτούρα από τους εμπειρογνώμονες της διοίκησης, δίνει τα εξής κοινά σημεία:

1. Κυρίαρχο μοτίβο συμπεριφοράς
2. Συστηματικό χαρακτήρα
3. Ένα σύνολο από αξίες, πεποιθήσεις και απόψεις
4. Υπεράσπιση των κανόνων και αξιών από τα μέλη του οργανισμού
5. Η Οργανωσιακή κουλτούρα διακρίνει τους οργανισμούς (Valencia και Jiménez, 2011).

Τα ευρήματα δείχνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα παρέχει ασφάλεια στην εργασία για όλους τους εργαζόμενους και παρέχοντας μακροπρόθεσμη απασχόληση. Η ασφάλεια της εργασίας οδηγεί στην προώθηση της οργανωτικής δέσμευση των εργαζομένων (Silverthorne, C. 2004). Οι μελέτες δείχνουν ότι η κουλτούρα έχει θετική επίδραση στην ανάπτυξη των στόχων, της στρατηγικής, της ατομικής συμπεριφοράς, στην οργανωτική απόδοση, τα κίνητρα και την ικανοποίηση από την εργασία, την καινοτομία, τη λήψη αποφάσεων και την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων (Lok και Crawford, 2001).

Η ομάδα είναι στην πραγματικότητα μια ομάδα εργασίας η οποία έχει όλες τις προϋποθέσεις για μια πραγματική ομάδα και τα μέλη της είναι απόλυτα αφοσιωμένα στην προώθηση και την επιτυχία του άλλου. Η δέσμευση αυτή οδηγεί συχνά στην ανάπτυξη της ομάδας. Μια ομάδα με μεγάλη εκτελεστική εξουσία ασκεί συγκεκριμένα όλες τις δράσεις καλύτερα από τις άλλες ομάδες και πληροί όλες τις λογικές προσδοκίες των μελών. Η ομαδική εργασία είναι μια διανοητική και συναισθηματική ανησυχία σε άτομα και στην ομάδα η οποία τους παρακινεί να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Η ομαδική εργασία είναι ένα εργαλείο για την αύξηση της δημιουργικότητας στην εργασία, η οποία εμμέσως οδηγεί στην εδραίωση της ικανοποίησης από την εργασία. Η εστίαση και η προσοχή στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των ομάδων εργασίας απαιτεί ομαδικό πνεύμα, έτσι ώστε τα μέλη να είναι σε θέση να εκτελέσουν την ομαδική εργασία και τη δραστηριότητα της ομάδας (Gibbon et al, 2002).

Ο τρόπος της αλληλεπίδρασης και της δραστηριότητας των μελών είναι σημαντική και ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ή την αποτυχία των ομάδων. Έτσι η υποστήριξη του οργανισμού στην ομαδική εργασία θα πρέπει να θεσμοθετηθεί πριν από το σχηματισμό και τη σύσταση των ομάδων εργασίας. Η σημαντική επίδραση της επιχείρησης στην ομάδα εργασίας είναι τέτοια που οι επιστήμονες την θεωρούν ως απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Απαραίτητη θεωρείται όμως η υποστήριξη του οργανισμού και για την αμφιδεξιότητα της ομάδας. Είναι προφανές ότι η υποστήριξη της εταιρείας στην ομαδική εργασία συμβάλει καθοριστικά στην υιοθέτηση πρακτικών και διαδικασιών από τα μέλη της ομάδας. Ο οργανισμός συμβάλει καθοριστικά στο να μπορέσει η ομάδα να εφαρμόσει τις διαδικασίες που τηρούνται στα πλαίσια της επιχείρησης. Διαδικασίες και πρακτικές απαραίτητες για να εξασφαλιστεί η ποιότητα του τελικού προϊόντος. Επίσης απαραίτητη θεωρείται η υποστήριξη του οργανισμού στην δημιουργικότητα της ομάδας και αυτό γιατί τα μέλη της ομάδας θα νιώθουν ασφάλεια στην εργασία και ελευθερία να εκφραστούν.

Έτσι, νιώθοντας ασφάλεια και ελευθερία και γνωρίζοντας τις διαδικασίες, τις πρακτικές αλλά και τα κριτήρια που εξηγούν την εφαρμογή τους, τα μέλη της ομάδας ενισχύουν την ομαδική αμφιδεξιότητα και είναι σε θέση να επιτύχουν αποτελεσματική και αποδοτική ομαδική εργασία. Ευρήματα δείχνουν ότι σε οργανισμούς όπου παρέχονται συνθήκες που εννοούν ομαδικής εργασίας, οι εργαζόμενοι τους έχουν μεγαλύτερη δέσμευση στους οργανισμούς.

Έτσι καταλήγουμε στην παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 4: Υποστήριξη της επιχείρησης στο έργο και την λειτουργία της ομάδας (support) σχετίζεται θετικά με την ομαδική αμφιδεξιότητα

3.1.7 Η Διαχείριση Συγκρούσεων στα Πλαίσια της Ομάδας

Στους σύγχρονες οργανισμούς οι ομάδες έχουν γίνει η μέθοδος επιλογής για την γρήγορη αντιμετώπιση στις τεχνολογικές και τις μεταβολές της αγοράς βελτιώνοντας έτσι τις πιθανότητες για επιβίωση (Illgen, et al, 2006).

Οι συγκρούσεις είναι συχνές στο διαπροσωπικό πλαίσιο των ομάδων, όπως και οι προσπάθειες που γίνονται για την διαχείριση αυτών των συγκρούσεων (Rahim, et al, 2000). Σε αυτές τις συγκρούσεις, τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται διαφορές, ή ασυμβίβαστες επιθυμίες (Jehn & Mannix, 2001). Μεταξύ άλλων θεμάτων, οι ομάδες

πρέπει να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις για το πώς θα επιμερίσουν το έργο και τα οφέλη, αποτελεσματικά και δίκαια, και τον καλύτερο τρόπο για να ολοκληρώσουν τους στόχους τους (Wageman, 1995).

Επιπλέον, η έρευνα έχει δείξει ότι δεν είναι απλά η παρουσία των συγκρούσεων που επηρεάζει τις ομάδες, αλλά μάλλον, το πώς τα μέλη της ομάδας προσεγγίζουν και διαχειρίζονται τις συγκρούσεις τους, έχει σοβαρές επιπτώσεις στο αν η σύγκρουση είναι εποικοδομητική ή καταστροφική (Ayoko, Hartel, & Cullen, 2002).

Οι συνεργατικές και ανταγωνιστικές στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων είναι και οι δύο ενεργές μορφές σύγκρουσης που ασκούνται αλλά αντανακλούν διαφορετικά επίπεδα συναδελφικότητας ή ενδιαφέροντος για τους άλλους.

Το συνεργατικό στυλ προδίδει ένα υψηλό επίπεδο συναδελφικότητας και ενδιαφέροντος τόσο για το ίδιο το άτομο που το υιοθετεί, όσο και για τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Αυτό το στυλ επίσης περιγράφει μια επίλυση προβλημάτων, συνεργατική, προσανατολισμένη στη λύση, win-win κατάσταση ή θετικού αθροίσματος.

Το ανταγωνιστικό στυλ, σε αντίθεση, συνεπάγεται υψηλό επίπεδο ενδιαφέροντος για το ίδιο το άτομο που το υιοθετεί αλλά ένα χαμηλότερο επίπεδο συναδελφικότητας και ενδιαφέροντος για τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Είναι επίσης γνωστό ως ανταγωνιστικό γιατί περιγράφει μια win-lose κατάσταση, ή μηδενικού αθροίσματος στυλ (Rahim, 2001).

Όσο περισσότερο ένα συγκεκριμένο στυλ της διαχείρισης των συγκρούσεων υπάρχει ως πρότυπο για τα μέλη της ομάδας, τόσο πιο πιθανό κάποιος να συμπεριφερθεί με συνέπεια προς αυτό το μοντέλο.

Μελέτες που έχουν επεκτείνει την συνεργατική - ανταγωνιστική ανάλυση διαχείρισης των συγκρούσεων έχουν δείξει ότι οι δυναμικές συγκρούσεις επηρεάζουν τα αποτελέσματα της ομάδας σε μεγάλο βαθμό ανάλογα με το αν τα μέλη της ομάδας υιοθετούν μια συνεργατική ή μια ανταγωνιστική προσέγγιση στην διαχείριση των συγκρούσεων.

Σε περιπτώσεις που ακολουθείται το συνεργατικό στυλ τα μέλη της ομάδας τείνουν να βλέπουν την σύγκρουση ως κοινό πρόβλημα που χρειάζεται κοινή εξέταση και λύση, και αναγνωρίζουν ότι η επιτυχία του ενός μέλους προωθεί την επιτυχία όλων

των άλλων. Αυτό ενισχύεται από την αμοιβαία επιβεβαίωση και την επιτυχία. Τα μέλη της ομάδας είναι βέβαια ότι μπορούν να χειρίζονται τις συγκρούσεις τους και τις διαπροσωπικές δυσκολίες με επιτυχία. Είναι σε θέση να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις, να ανταλλάσσουν ιδέες και μέσα από την σύγκρουση και τον προβληματισμό να βγαίνουν ωφελημένοι λαμβάνοντας την γνώση των άλλων μελών. Επίσης, οι Bottger και Yetton (1988) προτείνουν ότι η συνεργατική προσέγγιση, με έμφαση στη γνώση, το λογικό επιχείρημα και την εξήγηση, ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να εξετάσουν ποικίλες βάσεις γνώσεων, να διερευνήσουν εναλλακτικές λύσεις και να είναι πιο δημιουργικοί.

Σε ομάδες που επιλέγουν το συνεργατικό στυλ, η σύγκρουση ωφελεί την ομάδα και έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της δημιουργικότητας της. Επίσης, η υιοθέτηση του συνεργατικού στυλ προδίδει ότι τα μέλη της συγκεκριμένης ομάδας ενδιαφέρονται πρωτίστως για το καλό της ομάδας και κατ' επέκταση για την αρτιότητα του τελικού προϊόντος. Επιδιώκουν την τήρηση των διαδικασιών που θα τους εξασφαλίσει ένα άριστο προϊόν που θα ικανοποιεί τον τελικό πελάτη και θα περιορίσει τα κοστοβόρα λάθη. Με άλλα λόγια θεωρούμε ότι το συνεργατικό στυλ επίλυσης συγκρούσεων ενισχύει την αμφιδεξιότητα της ομάδας και το αντίστροφο. Ότι δηλαδή οι αμφιδέξιες ομάδες θα επέλεγαν το συνεργατικός στυλ.

Από την άλλη πλευρά, τα μέλη της ομάδας μπορούν επίσης να υιοθετήσουν το ανταγωνιστικό στυλ. Σε αυτήν την περίπτωση, η επιτυχία ενός μέλους απομακρύνει τους άλλους από την επίτευξη των στόχων τους. Τείνουν να βλέπουν την σύγκρουση ως μια win-lose κατάσταση: αν οι άλλοι κερδίζουν, αυτός χάνει. Αυτή η έμφαση στα ανταγωνιστικά συμφέροντα οδηγεί σε σκληρές και στενόμυαλες συζητήσεις που δεν ευνοούν την δημιουργικότητα και την καινοτομία. Οι ανταγωνιστικές προσεγγίσεις ακυρώνουν την επικοινωνία και οδηγούν σε αδιέξοδα ή στην επιβολή λύσεων. Επίσης, η ανταγωνιστική προσέγγιση πείθει τα μέλη της ομάδας να επιλύσουν τις διαφορές απόψεων με την λογική της κυριαρχίας – «εγώ κερδίζω εσείς χάνεται», ή να κάνει κάποιους από τους συμμετέχοντες να διστάσουν να υπερασπισθούν τις απόψεις τους. Μελέτες έχουν δείξει ότι τα μέλη της ομάδας που προσπαθούν να ξεπεράσουν ο ένας τον άλλο, δεν χρησιμοποιούν τις ιδέες και τους πόρους του άλλου, αποκρύπτουν πληροφορίες, και μπλοκάρουν τις προσπάθειες του άλλου, δημιουργώντας έτσι κλίμα δυσπιστίας.

Λόγω της έλλειψης ψυχολογικής υποστήριξης και των διαταραχών στην επικοινωνία και την ανταλλαγή ιδεών, η ανταγωνιστική αλληλεπίδραση οδηγεί σε μειωμένη

αμφιδεξιότητα και κακή απόδοση της ομάδας (Tjosvold, et al, 2003).

Συνολικά, η εμπειρική βιβλιογραφία δείχνει ότι ένα πιο συνεργατικό στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων είναι πιθανό να παράγει θετικά αποτελέσματα για την ομάδα, ενώ ένα ανταγωνιστικό στυλ συχνά οδηγεί σε κλιμάκωση των συγκρούσεων και αρνητικά αποτελέσματα (Alper et al., 2000).

Έτσι καταλήγουμε στις παρακάτω υποθέσεις:

Υπόθεση 5: Το συνεργατικό στυλ επίλυσης συγκρούσεων σχετίζεται θετικά με την ομαδική αμφιδεξιότητα

Υπόθεση 6: Το ανταγωνιστικό στυλ επίλυσης συγκρούσεων σχετίζεται αρνητικά με την ομαδική αμφιδεξιότητα

3.1.8 Αλληλεξάρτηση εργασιών κατά την λειτουργία της ομάδας (interdependence)

Η αλληλεξάρτηση των καθηκόντων είναι ο βαθμός στον οποίο ένα μεμονωμένο μέλος της ομάδας πιστεύει ότι εξαρτάται από άλλα μέλη της ομάδας για να μπορέσει να εκτελέσει τη δουλειά του. Αποτέλεσμα είναι το έργο που οι οργανισμοί αναθέτουν στις ομάδες εργασίας και στα άτομα που κατέχουν διαφορετικές θέσεις εργασίας ή ρόλους μέσα στις ομάδες τους. Όπως επεσήμανε ο Brass (1985) και οι Pearce και Gregersen (1991), ο καταμερισμός της εργασίας οδηγεί σε διαφορετικά πρότυπα αλληλεξάρτησης μεταξύ των επιμέρους μελών των ομάδων που κατέχουν διαφορετικές θέσεις εργασίας και εκτελούν διαφοροποιημένα καθήκοντα. Έτσι, αν και ο βαθμός αλληλεξάρτησης μέσα σε μια ομάδα εργασίας μπορεί μερικές φορές να είναι παρόμοιος, συνήθως θα ποικίλει πολύ (Van der Vegt et al., 2000, 2001).

Η αλληλεξάρτηση των καθηκόντων προδίδει την πεποίθηση της ομάδας ότι η συμβολή κάθε μέλους στο τελικό προϊόν είναι απαραίτητη, γεγονός που βοηθά στο καλύτερο συντονισμό και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της ομάδας (Saavedra, Earley και VanDyne 1993).

Όσο περισσότερη αλληλεπίδραση απαιτείται για την ολοκλήρωση της εργασίας (δηλαδή, όσο υψηλότερη είναι η αλληλεξάρτηση εργασίας), τόσο περισσότερα μέλη της ομάδας έχουν την ευκαιρία να προωθήσουν ή να παρεμποδίσουν την απόδοση του άλλου (Stanne et al., 1999). Το αν θα κάνουν το πρώτο ή το δεύτερο εξαρτάται από την συνοχή της ομάδας και κυρίως από την πεποίθηση των μελών της ομάδας ότι εργάζονται για ένα κοινό στόχο και για ένα καλύτερο τελικό προϊόν.

Ο βαθμός και ο τύπος αλληλεξάρτησης στις ομάδες εργασίας προέρχεται από διάφορες πηγές, όπως η διαφοροποίηση των ρόλων, η κατανομή των δεξιοτήτων και πόρων και ο τρόπος με τον οποίο καθορίζονται και επιτυγχάνονται οι στόχοι.

Παρόλο που είναι γνωστά πολλά για τις επιδράσεις της αλληλεξάρτησης σε διάφορα στοιχεία της διαδικασίας και της αποτελεσματικότητας των ομάδων, υπάρχει λίγη μελέτη που αφορά στη σχέση αλληλεξάρτησης και αμφιδεξιότητας. Αυτό είναι εκπληκτικό, δεδομένης της σημασίας της δημιουργικότητας, της καινοτομίας και της τυποποίησης για τους περισσότερους οργανισμούς. Για να αντιμετωπίσουν τον παγκόσμιο ανταγωνισμό και την περιβαλλοντική αβεβαιότητα, οι οργανισμοί χρειάζονται εργαζόμενους που όχι μόνο εκπληρώνουν τις απαιτήσεις εργασίας τους αλλά και ξεπερνούν τις συνήθεις συμπεριφορές, συμμετέχοντας σε καινοτόμες δραστηριότητες (Janssen, 2001).

Σχεδόν όλα τα μοντέλα που ασχολούνται με το θέμα της προώθησης της καινοτομίας τόνισαν τον σημαντικό ρόλο της αλληλεπίδρασης των εργασιών ως βασικής μεταβλητής (Hackman, 1990, Tannenbaum, Salas & Cannon-Bowers, 1996). Επειδή ο βαθμός και ο τύπος της αλληλεξάρτησης αυτής θεωρείται γενικά ως ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της ποιότητας της διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης (Johnson & Johnson, 1989), φαίνεται λογικό να δημιουργηθεί μια σχέση μεταξύ αλληλεξάρτησης και καινοτόμου συμπεριφοράς.

Η αλληλεξάρτηση των καθηκόντων συνδέεται θετικά με τη αλληλοβοήθεια και το συντονισμό, χαρακτηριστικά που ενισχύουν την αμφιδεξιότητα.

Εάν ένα μέλος της ομάδας εργάζεται υπό συνθήκες υψηλής αλληλεξάρτησης θα βιώνει υψηλής ποιότητας κοινωνικές διαδικασίες και εκτεταμένη αμοιβαία μάθηση, θα χρησιμοποιήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των αλληλεξαρτώμενων μελών για την επίλυση προβλημάτων και θα είναι δεκτικός στις πληροφορίες και τις προτάσεις από τους άλλους. Από την άλλη πλευρά βέβαια η αλληλεξάρτηση των εργασιών μπορεί να είναι υψηλή αλλά τα άτομα της ομάδας να μην μοιράζονται τους ίδιους στόχους και να μην θεωρούν την επιτυχία του άλλου και δική τους επιτυχία. Με άλλα λόγια αν δεν υπάρχει αλληλεξάρτηση στόχων των μελών της ομάδας η αλληλεξάρτηση εργασιών δεν μπορεί να επηρεάζει την ομαδική αμφιδεξιότητα.

Έτσι καταλήγουμε στην παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 7: Αλληλεξάρτηση εργασιών σχετίζεται θετικά με την ομαδική αμφιδεξιότητα

3.1.9 Ομαδική αμφιδεξιότητα

Τόσο η τυποποίηση όσο και η δημιουργικότητα φαίνεται να επιδρούν θετικά στην απόδοση της ομάδας πάρα ταύτα οι δύο έννοιες μοιάζουν αντιφατικές.

Από τη μία ο Burn και ο Stalker (1961) υποστηρίζουν ότι η δημιουργικότητα κα κατ' επέκταση η αλλαγή είναι το μέσω αντιμετώπισης της αβεβαιότητας και από την άλλη ο Taylor (1911) ισχυρίζεται ότι η τυποποίηση είναι το κλειδί για την μείωση της πολυπλοκότητας.

Η δημιουργικότητα τονίζει την λήψη ρίσκων και την εφαρμογή νέων στρατηγικών, ενώ η τυποποίηση αγκαλιάζει την ανάπτυξη των προτύπων εργασίας που εφαρμόζονται με συνέπεια.

Αυτή η αντίθεση δημιουργεί ένα δίλημμα στις ομάδες εργασίας. Ουσιαστικά όμως οι ομάδες πρέπει να επωφεληθούν τόσο από την δημιουργικότητα όσο και από την τυποποίηση. Οι ομάδες που έχουν κληθεί να αναπτύξουν καινοτόμα προϊόντα με προστιθέμενη αξία για τους πελάτες της εταιρείας τους είναι υπεύθυνες και για τον εξ ορθολογισμό και την βελτίωση των εργασιακών πρακτικών, για την εφαρμογή των διαδικασιών που τηρούνται στον οργανισμό αλλά και τον εναρμονισμό τους με την στρατηγική και το κανονιστικό πλαίσιο.

Δεν είναι λίγοι οι θεωρητικοί (για παράδειγμα οι Feldman & Pentland, 2003) που έχουν υποστηρίξει ότι η τυποποίηση μπορεί να οδηγήσει σε ευελιξία και αλλαγή. Ή με άλλα λόγια ότι η δημιουργικότητα μπορεί να είναι πολύτιμη σε συνδυασμό με υψηλά επίπεδα τυποποίησης.

Μελετητές αναφέρουν ότι η ικανότητα των ομάδων να καινοτομούν και ταυτόχρονα να εκμεταλλεύονται υφιστάμενες γνώσεις, να ακολουθούν εργασιακές πρακτικές και διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός και να επωφελούνται από αυτές καλείται αμφιδεξιότητα και συμβάλει στην υψηλότερη απόδοση και αποτελεσματικότητα της ομάδας

Έτσι καταλήγουμε στην παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 8: Ομαδική αμφιδεξιότητα σχετίζεται θετικά με την απόδοση της ομάδας

4 Μεθοδολογία και Δείγμα

Οι συμμετέχοντες για αυτή την έρευνα είναι 70 άτομα διαφορετικών ειδικοτήτων και ως εκ τούτου μέλη ομάδων σε διαφορετικούς οργανισμούς.

Θεωρήθηκε ότι η διαφοροποίηση των ομάδων και των εργασιών που αυτές εκτελούν θα οδηγήσει σε πιο αξιόπιστα αποτελέσματα, Ως εκ τούτου οι συμμετέχοντες προέρχονται από τον χώρο των κατασκευών, της βιομηχανίας, τη εστίασης και της τεχνολογίας. Το ακαδημαϊκό τους υπόβαθρο επίσης ποικίλει καθώς και η ηλικία τους. Με άλλα λόγια το δείγμα είναι τυχαίο.

Πιο συγκεκριμένα, περίπου οι 30 ερωτηθέντες εργάζονται σε τεχνικές και κατασκευαστικές εταιρείες, 10 ερωτηθέντες απασχολούνται στην βιομηχανία, 10 σε ελεγκτικές και συμβουλευτικές εταιρείες και οι υπόλοιποι σε ξενοδοχειακές μονάδες, σε χώρους εστίασης και στον δημόσιο τομέα. Οι πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και συγκεκριμένα το 58,7%. Το 21,3% του δείγματος είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 12% απόφοιτοι ΤΕΙ και μόλις το 8% απόφοιτοι λυκείου. Επιπλέον το 28.5% διαθέτει εργασιακή εμπειρία μεγαλύτερη των 5 ετών, το 48,5 % μικρότερη των 5 ετών ενώ μικρότερο ποσοστό είναι αυτό με προϋπηρεσία μικρότερου του 1 έτους και μεγαλύτερη των 10 ετών.

Τα χαρακτηριστικά εκείνα που ήταν απαραίτητα για την συμμετοχή τους στην έρευνα, είναι ότι: είναι όλοι μέλη κάποιας ομάδας και έχουν όλοι εργαστεί με σκοπό την επίτευξη των στόχων τις ομάδας τους από διαφορετικές θέσεις ο καθένας.

Πιο συγκεκριμένα όπως αναφέρεται και παραπάνω το δείγμα αποτελείται από 70 άτομα τα οποία έχουν συμμετάσχει ή συμμετέχουν σε ομάδες από 3 έως 1500 άτομα ($\mu= 51$, $\sigma=209$) και η ηλικία αυτών ποικίλει από 19-56 ετών ($\mu=35$, $\sigma=7,5$). Να διευκρινιστεί σε αυτό το σημείο ότι επειδή η έρευνα διεξάγεται σε επίπεδο ομάδας δεν λήφθηκαν υπόψη ομάδες από τις οποίες μόνο ένα μέλος μας απάντησε.

Τα μέλη των ομάδων που εξετάστηκαν απάντησαν σε ερωτηματολόγιο (βλ. παράρτημα Α) σχεδιασμένο με σκοπό την αξιολόγηση των παραγόντων που θεωρήθηκαν ότι επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας στην παρούσα έρευνα.

Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε Likert-type κλίμακα με το 1 για το «διαφωνώ πάρα πολύ» και το 7 για το «συμφωνώ πάρα πολύ».

Συμπληρώθηκαν και κάποια δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων χωρίς φυσικά ονοματεπώνυμο για λόγους εμπιστευτικότητας.

Το δείγμα που επιλέχθηκε κλήθηκε να απαντήσει σε ερωτήσεις που καλύπτουν το πεδίο της συνεκτικότητας της ομάδας, της ηγεσίας της ομάδας, του αισθήματος ασφάλειας ως μέλος της ομάδας, του βαθμού δημιουργικότητας της ομάδας, της χρήσης τυποποιημένων διαδικασιών και κανόνων, την υποστήριξη της επιχείρησης στο έργο και την λειτουργία της ομάδας, της αλληλεξάρτησης καθηκόντων, της διαχείρισης συγκρούσεων (συνεργατικό και ανταγωνιστικό στυλ) και τέλος της απόδοσης της ομάδας.

Συνεκτικότητα της ομάδας. Η συνεκτικότητα της ομάδας μετρήθηκε με τις ακόλουθες 4 ερωτήσεις (Justin J.P Jansen, 2016):

- a. Τα μέλη της ομάδας υπερασπίζονται το ένα το άλλο απέναντι στην κριτική που ασκείται από τρίτους
- b. Βοηθάτε τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας για την εκτέλεση των εργασιών τους
- c. Είστε πραγματικά δεμένοι με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας
- d. Περνάτε ευχάριστα το χρόνο σας με τα μέλη της ομάδας

Ο συντελεστής αξιοπιστία Cronbach A προέκυψε ίσος με 0.719. Τιμή που θεωρείται ικανοποιητική διότι το δείγμα μας είναι μικρό και το πλήθος των ερωτήσεων περιορισμένο.

Ηγεσία της ομάδας. Η ηγεσία της ομάδας μετρήθηκε με τις ακόλουθες 15 ερωτήσεις (Srivastava A, Bartol KM, Locke EA., 2006):

- a. Θέτει υψηλά πρότυπα για την απόδοση της ομάδας με την συμπεριφορά του
- b. Αποτελεί παράδειγμα για τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας λόγω της συμπεριφοράς του
- c. Είναι παράδειγμα για τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας
- d. Ακούει τις ιδέες και τις προτάσεις των μελών της ομάδας
- e. Χρησιμοποιεί τις ιδέες των μελών της ομάδας για την λήψη αποφάσεων

που επηρεάζουν την ομάδα

- f. Δίνει σε όλα τα μέλη της ομάδας την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους
- g. Εκπαιδεύει τα μέλη της ομάδας για το πως να λύνουν προβλήματα μόνοι τους
- h. Προτείνει τρόπους για την βελτίωση της απόδοσης της ομάδας εργασίας
- i. Εξηγεί τους στόχους της ομάδας στα μέλη της
- j. Βοηθάει τα μέλη της ομάδας να εντοπίσουν σε ποιους τομείς χρειάζονται εκπαίδευση
- k. Εξηγεί του κανόνες αλλά και τις προσδοκίες από την ομάδα στα μέλη της
- l. Εξηγεί τις αποφάσεις του και τις ενέργειες του στα μέλη της ομάδας
- m. Δείχνει ανησυχία για την επιτυχία των μελών της ομάδας
- n. Νοιάζεται για τα προσωπικά προβλήματα των μελών της ομάδας
- o. Δίνει στα μέλη της ομάδας έντιμες και δίκαιες απαντήσεις

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach A προέκυψε ίσος με 0.944. Τιμή που θεωρείται πολύ ικανοποιητική.

Αίσθημα ασφάλειας ως μέλος της ομάδας. Το αίσθημα ασφάλειας ως μέλος της ομάδας μετρήθηκε με τις ακόλουθες 7 ερωτήσεις (Edmondson AC., 1999):

- a. Αν κάνετε κάποιο λάθος αυτό συχνά χρησιμοποιείται εναντίον σας
- b. Τα μέλη της ομάδας μπορούν να επιλύουν προβλήματα και δύσκολα ζητήματα
- c. Στην ομάδα σας είναι αποδεκτές οι διαφορές και οι ιδιαιτερότητες των μελών
- d. Είναι ασφαλές να πάρει κανείς ένα ρίσκο για αυτήν την ομάδα έργου
- e. Είναι δύσκολο να ζητήσετε βοήθεια από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας σας
- f. Κανείς στην ομάδα σας δεν ενεργεί σκόπιμα υπονομεύοντας τις προσπάθειες σας
- g. Δουλεύοντας με τα μέλη της ομάδας σας πολλές από τις ιδιαίτερες δεξιότητες σας

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach A προέκυψε ίσος με 0.720. Τιμή που θεωρείται ικανοποιητική διότι το δείγμα μας είναι μικρό και το πλήθος των ερωτήσεων περιορισμένο.

Δημιουργικότητα. Η δημιουργικότητα μετρήθηκε με τις ακόλουθες 3 ερωτήσεις (Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E. and Ruddy, T. M. ,2005):

- a. Είναι καλοδεχόμενες οι αλλαγές
- b. Τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνουν ο ένας τον άλλον για να δοκιμάσουν νέα πράγματα, ακόμα κι αν δεν θα είναι λειτουργικά
- c. Τα μέλη της ομάδας είναι πρόθυμα να δοκιμάσουν δημιουργικές λύσεις για την επίλυση δύσκολων προβλημάτων

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach A προέκυψε ίσος με 0.808. Τιμή που θεωρείται ικανοποιητική.

Τυποποίηση. Η τυποποίηση μετρήθηκε με τις ακόλουθες 3 ερωτήσεις (Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E. and Ruddy, T. M. ,2005):

- a. Ακολουθούνται τυποποιημένες διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων
- b. Καταγράφονται οι διαδικασίες που ακολουθούνται από την ομάδα σας
- c. Στην ομάδα σας ακολουθούνται γραπτές διαδικασίες εκτέλεσης των εργασιών

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach A προέκυψε ίσος με 0.880. Τιμή που θεωρείται ικανοποιητική.

Η υποστήριξη της επιχείρησης στο έργο και την λειτουργία της ομάδας. Η υποστήριξη της επιχείρησης μετρήθηκε με τις ακόλουθες 5 ερωτήσεις (Edmondson AC.,1999):

- a. Η ομάδα σας πήρε όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται προκειμένου να εκτελέσει το έργο της και να σχεδιάσει το πρόγραμμα της
- b. Η ομάδα σας λαμβάνει βοήθεια όταν τα μέλη της δεν μπορούν να διαχειριστούν τα προβλήματα που προκύπτουν
- c. Η ομάδα σας δεν ενημερώθηκε σχετικά με τις τρέχουσες εξελίξεις και τα μελλοντικά
- d. σχέδια που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το έργο της
- e. Τα μέλη της ομάδας σας δεν μπορούν να παρακολουθήσουν χρήσιμες

εκπαιδεύσεις που αφορούν στην εργασία τους

f. Η εξαιρετική δουλειά ανταμείβεται στην εταιρεία σας

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach A προέκυψε ίσος με 0.706. Τιμή που θεωρείται ικανοποιητική διότι το δείγμα μας είναι μικρό και το πλήθος των ερωτήσεων περιορισμένο.

Η αλληλεξάρτηση εργασιών κατά τη λειτουργία της ομάδας. Η αλληλεξάρτηση των καθηκόντων μετρήθηκε με τις ακόλουθες 3 ερωτήσεις (van der Vegt, G. S., van de Vliert, E., & Oosterhof, A., 2000)):

- a. Χρειάζεται να δουλεύεται συχνά μαζί με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας
- b. Απαιτείται να συνεργάζεσθε στενά με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας προκειμένου να ολοκληρώσετε την εργασία που σας έχει ανατεθεί
- c. Για να ολοκληρωθεί η δουλειά σας θα πρέπει να ανταλλάξετε πληροφορίες και συμβουλές με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach A προέκυψε ίσος με 0.802. Τιμή που θεωρείται ικανοποιητική διότι το δείγμα μας είναι μικρό και το πλήθος των ερωτήσεων περιορισμένο.

Διαχείριση Συγκρούσεων – Συνεργατικό στυλ. Το συνεργατικό στυλ διαχείρισης συγκρούσεων μετρήθηκε με τις ακόλουθες 7 ερωτήσεις (Somech, Anit, Helena Syna Desivilya, and Helena Lidogoster, 2009):

- a. Τα μέλη της ομάδας σας προσπαθούν να ερευνήσουν ένα θέμα ώστε να βρουν μια λύση αποδεκτή από όλους
- b. Τα μέλη της ομάδας σας εξετάζουν τις ιδέες που υπάρχουν ώστε να βρουν μια λύση από κοινού
- c. Τα μέλη της ομάδας σας εργάζονται για την εξεύρεση λύσεων σε ένα πρόβλημα που θα ικανοποιούν τις προσδοκίες όλων των μελών
- d. Τα μέλη της ομάδας σας ανταλλάσσουν πληροφορίες ώστε να επιτευχθεί η επίλυση των προβλημάτων από κοινού
- e. Τα μέλη της ομάδας σας εκφράζουν τις ανησυχίες τους ανοιχτά προκειμένου τα προβλήματα να επιλυθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο
- f. Τα μέλη της ομάδας σας συνεργάζονται προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις

αποδεκτές από όλους

- g. Τα μέλη της ομάδας σας συνεργάζονται για τη σωστή κατανόηση του προβλήματος

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach A προέκυψε ίσος με 0.94. Τιμή που θεωρείται ικανοποιητική.

Διαχείριση Συγκρούσεων – Ανταγωνιστικό στυλ. Το ανταγωνιστικό στυλ διαχείρισης συγκρούσεων μετρήθηκε με τις ακόλουθες 5 ερωτήσεις (Somech, Anit, Helena Syna Desivilya, and Helena Lidogoster,2009):

- a. Τα μέλη της ομάδας σας χρησιμοποιούν την επιρροή τους προκειμένου να γίνουν οι ιδέες τους αποδεκτές
- b. Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν την εξουσία τους προκειμένου να λαμβάνονται αποφάσεις υπέρ τους
- c. Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν την εμπειρία και τις εξειδικευμένες γνώσεις τους προκειμένου να λαμβάνονται αποφάσεις υπέρ τους
- d. Γενικά τα μέλη της ομάδας σας επιδιώκουν την επικράτηση της δικής τους άποψης/θέσης στα ζητήματα που προκύπτουν
- e. Τα μέλη της ομάδας σας μερικές φορές χρησιμοποιούν τη δύναμή τους για να κερδίσουν σε μια ανταγωνιστική κατάσταση

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach A προέκυψε ίσος με 0.91. Τιμή που θεωρείται ικανοποιητική.

Απόδοση της ομάδας. Η απόδοση της ομάδας μετρήθηκε με τις ακόλουθες 6 ερωτήσεις (Van Der Vegt, Gerben S., and J. Stuart Bunderson, 2005):

- a. Η παραγωγικότητα των μελών της ομάδας είναι αυξημένη
- b. Η ομάδα σας είναι αποδοτική
- c. Η ομάδα σας κατορθώνει να ολοκληρώσει το έργο της
- d. Η ομάδα σας κατορθώνει να ολοκληρώσει το έργο που τις έχει ανατεθεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχει ορίσει ο πελάτης. Τα προϊόντα/ υπηρεσίες που παρέχει είναι ποιοτικά
- e. Η ομάδα σας κατορθώνει να διαχειριστεί αποτελεσματικά απρόσμενα προβλήματα

- f. Βαθμολογήστε την απόδοση της ομάδας σας σε σχέση με άλλες ομάδες στις οποίες έχετε εργαστεί

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach A προέκυψε ίσος με 0.858. Τιμή που θεωρείται ικανοποιητική.

Μεταβλητές ελέγχου: Τέλος ελέγχουμε αρκετές βασικές μεταβλητές που πιθανόν να σχετίζονται με τις διαδικασίες τις ομάδας και τα αποτελέσματα τις ομάδας.

Αυτές οι μεταβλητές είναι:

- Ηλικία
- Φύλο
- Τομέας Εργασίας
- Προϋπηρεσία
- Διάρκεια έργου
- Μέγεθος Ομάδας
- Ρόλος Ομάδας
- Μορφωτικό επίπεδο

5 Ερευνητικά Αποτελέσματα

Το μοντέλα που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να ελεγχθούν πειραματικά οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν παραπάνω είναι δύο:

Στο πρώτο μοντέλο εξαρτημένη μεταβλητή είναι η ομαδική αμφιδεξιότητα (CxS) και ανεξάρτητες μεταβλητές, η συνοχή, η ηγεσία, η ασφάλεια ως μέλος της ομάδας, η υποστήριξη της επιχείρησης, η διαχείριση των συγκρούσεων (συνεργατικό και ανταγωνιστικό στυλ) και η αλληλεπίδραση των καθηκόντων.

Μεταβλητές ελέγχου και για τα δύο μοντέλα είναι όλες οι προαναφερθέντες.

Για ελεγχθεί η συσχέτιση ανάμεσα στην εξαρτημένη και στις ανεξάρτητες μεταβλητές ελέγχθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson και το επίπεδο σημαντικότητας Sig (1- tailed).

Συντελεστής Συσχέτισης Pearson είναι ένα αριθμητικό μέτρο ή δείκτης του μεγέθους της συσχέτισης μεταξύ δύο συνόλων τιμών. Κυμαίνεται σε μέγεθος από +1.00 μέχρι το -1.00 περνώντας και από το 0.00. Το πρόσημο “+” σημαίνει θετική συσχέτιση δηλαδή, οι τιμές μιας μεταβλητής αυξάνονται όταν αυξάνονται και της άλλης. Ένα πρόσημο “—” σημαίνει αρνητική συσχέτιση δηλαδή, οι τιμές μιας μεταβλητής αυξάνονται καθώς μειώνονται της άλλης. Συντελεστής συσχέτισης 1.00 σημαίνει μια τέλεια συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Με άλλα λόγια, ένα γράφημα διασποράς των δύο μεταβλητών θα δείξει ότι όλα τα σημεία προσαρμόζονται απόλυτα σε μια ευθεία γραμμή. Τιμή 0.00 σημαίνει ότι τα σημεία του γραφήματος διασποράς είναι κατανομημένα τυχαία γύρω από οποιοδήποτε ευθεία σχεδιαστεί ή είναι διατεταγμένα έτσι ώστε να πλησιάζουν κάποια καμπύλη. Επειδή οι συντελεστές συσχέτισης βασίζονται συνήθως σε δείγματα δεδομένων, είναι σύνηθες να συμπεριλαμβάνεται κάποια δήλωση στατιστικής σημαντικότητας του συντελεστή συσχέτισης.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει θετική συσχέτιση όλων των ανεξάρτητων μεταβλητών με την ομαδική αμφιδεξιότητα με εξαίρεση την μεταβλητή που αντιστοιχεί στο ανταγωνιστικό στυλ επίλυσης διαφορών το οποίο θεωρείται αναμενόμενο.

Πίνακας 4: Συντελεστής Συσχέτισης Pearson και Συντελεστής σημαντικότητας – Εξαρτημένη Μεταβλητή: Αμφιδεξιότητα

Συσχετίσεις		
Εξαρτημένη Μεταβλητή		Αμφιδεξιότητα
Συντελεστής Συσχέτισης Pearson	Συνοχή	,510
	Ασφάλεια	,358
	Ηγεσία	,574
	Υποστήριξη	,630
	Αλληλεξάρτηση	,373
	Συνεργατικό Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων	,584
	Συνεργατικό Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων	-,014
Συντελεστής Σημαντικότητας Sig. (1-tailed)	Συνοχή	,000
	Ασφάλεια	,003
	Ηγεσία	,000
	Υποστήριξη	,000
	Αλληλεξάρτηση	,002
	Συνεργατικό Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων	,000
	Συνεργατικό Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων	,458

Στην συνέχεια με την βοήθεια του SPSS τρέξαμε μια πολλαπλή γραμμική συσχέτιση με σκοπό να ελέγξουμε την συνδυαστική επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη.

Έτσι στον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε συνοπτικά την διαδικασία εισαγωγής των μεταβλητών στο μοντέλο

Πίνακας 5: Εισαγωγή Μεταβλητών στο 1^ο μοντέλο

Είσοδος Μεταβλητών στο Μοντέλο			
Μοντέλο	Μεταβλητές που Εισήχθησαν στο Μοντέλο	Μεταβλητές που αφαιρέθηκαν	Μέθοδος
1	Εργασιακή Εμπειρία, Φύλο, Μέγεθος της Ομάδας, Ηλικία, Κλάδος Επιχείρησης, Διάρκεια	.	Enter
2	Ασφάλεια ως μέλος της ομάδας, Συνοχή, Ηγεσία	.	Enter
3	Υποστήριξη της εταιρείας στο έργο της ομάδας, Αλληλεξάρτηση Εργασιών	.	Enter
4	Συνεργατικό Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων, Ανταγωνιστικό Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων	.	Enter
Εξαρτημένη Μεταβλητή: Αμφιδεξιότητα			

Στο πίνακα «Σύνοψη Μοντέλου» εμφανίζονται μερικοί βασικοί δείκτες για την ανάλυση του μοντέλου.

Πίνακας 6: Σύνοψη 1ου μοντέλου με εξαρτημένη μεταβλητή την αμφιδεξιοτητα

Σύνοψη Μοντέλου										
Μοντέλο	Συντελεστής Προσδιορισμού (R)	R ²	Προσαρμοσμένος R ²	Σφάλμα Εκτίμησης	Αλλαγή Στατιστικών					Durbin-Watson
					Αλλαγή R ²	Αλλαγή F	df1	df2	Sig. F Αλλαγή	
1	.298a	.089	-.036	1.143.228	.089	.710	7	51	.664	
2	.666b	.444	.328	920.888	.355	10.200	3	48	.000	
3	.759c	.577	.466	820.313	.133	7.246	2	46	.002	
4	.788d	.621	.500	793.786	.044	2.563	2	44	.089	1.925
a. Παράγοντας Πρόβλεψης: (Μεταβλητές ελέγχου), Εργασιακή Εμπειρία, Φύλο, Μέγεθος της Ομάδας, Ηλικία, Κλάδος Επιχείρησης, Διάρκεια										
b. Παράγοντας Πρόβλεψης: (Μεταβλητές ελέγχου), Εργασιακή Εμπειρία, Φύλο, Μέγεθος της Ομάδας, Ηλικία, Κλάδος Επιχείρησης, Διάρκεια, Ασφάλεια ως μέλος της ομάδας, Συνοχή, Ηγεσία										
d. Παράγοντας Πρόβλεψης: (Μεταβλητές ελέγχου), Εργασιακή Εμπειρία, Φύλο, Μέγεθος της Ομάδας, Ηλικία, Κλάδος Επιχείρησης, Διάρκεια, Ασφάλεια ως μέλος της ομάδας, Συνοχή, Ηγεσία, Υποστήριξη της εταιρείας στο έργο της ομάδας, Αλληλεξάρτηση Εργασιών										
d. Παράγοντας Πρόβλεψης: (Μεταβλητές ελέγχου), Εργασιακή Εμπειρία, Φύλο, Μέγεθος της Ομάδας, Ηλικία, Κλάδος Επιχείρησης, Διάρκεια, Ασφάλεια ως μέλος της ομάδας, Συνοχή, Ηγεσία, Υποστήριξη της εταιρείας στο έργο της ομάδας, Αλληλεξάρτηση Εργασιών, Συνεργατικό Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων, Ανταγωνιστικό Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων										

Ο δείκτης R-square ($R^2 = 0,621$) εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο ερμηνεύεται από τη διακύμανση των τιμών της ανεξάρτητης μεταβλητής. Δηλαδή στο μοντέλο μας, το 62,1% της διακύμανσης της ομαδικής αμφιδεξιοτητας ερμηνεύεται από τη διακύμανση των ανεξάρτητων μεταβλητών συνοχή, ηγεσία, ασφάλεια, υποστήριξη, διαχείριση συγκρούσεων (ανταγωνιστικό και συνεργατικό στυλ), αλληλεξάρτηση καθηκόντων.

Τιμές του δείκτη R square κοντά στην μονάδα είναι ένδειξη ότι οι παράγοντες που συμμετέχουν στο μοντέλο είναι ικανοποιητικοί για την περιγραφή της μεταβολής της εξαρτημένης μεταβλητής. Ενώ η τιμή 0 είναι ένδειξη ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές δεν είναι ικανοποιητικές για την περιγραφή της εξαρτημένης μεταβλητής.

Ο συντελεστής αυτός ονομάζεται συντελεστής προσδιορισμού και υποδεικνύει την ποιότητα προσαρμογής της γραμμής παλινδρόμησης στα δεδομένα.

Στον πίνακα των αποτελεσμάτων της Ανάλυσης Διακύμανσης (ANOVA), παρατηρείται ότι το επίπεδο σημαντικότητας είναι: $\text{sig.} = 0,000 < 0,05$. Συνεπώς, η γραμμή παλινδρόμησης που έχει εκτιμηθεί θεωρείται ότι είναι στατιστικά σημαντική ($F=5,225$, $\text{sig.} = 0,000$).

Πίνακας 7: Η ανάλυση διακύμανσης του 1ου μοντέλου (Analysis of Variance, ANOVA)

Ανάλυση Διακύμανσης						
Μοντέλο		Άθροισμα Τετραγώ νων	df	Μέση Τετραγω νική Ρίζα	F	Sig.
1	Παλινδρόμηση	649.109	7	92.730	.710	.664 ^b
	Υπόλοιπο	6665.552	51	130.697		
	Σύνολο	7314.661	58			
2	Παλινδρόμηση	3244.095	10	324.409	3.825	.001 ^c
	Υπόλοιπο	4070.566	48	84.803		
	Σύνολο	7314.661	58			
3	Παλινδρόμηση	4219.263	12	351.605	5.225	.000 ^d
	Υπόλοιπο	3095.398	46	67.291		
	Σύνολο	7314.661	58			
4	Παλινδρόμηση	4542.235	14	324.445	5.149	.000 ^e
	Υπόλοιπο	2772.426	44	63.010		
	Σύνολο	7314.661	58			
a. Εξαρτημένη Μεταβλητή: Αμφιδεξιότητα						
b. Παράγοντας Πρόβλεψης: (Μεταβλητές ελέγχου), Εργασιακή Εμπειρία, Φύλο, Μέγεθος της Ομάδας, Ηλικία, Κλάδος Επιχείρησης, Διάρκεια						
c. Παράγοντας Πρόβλεψης: (Μεταβλητές ελέγχου), Εργασιακή Εμπειρία, Φύλο, Μέγεθος της Ομάδας, Ηλικία, Κλάδος Επιχείρησης, Διάρκεια, Ασφάλεια ως μέλος της ομάδας, Συνοχή, Ηγεσία						
d. Παράγοντας Πρόβλεψης: (Μεταβλητές ελέγχου), Εργασιακή Εμπειρία, Φύλο, Μέγεθος της Ομάδας, Ηλικία, Κλάδος Επιχείρησης, Διάρκεια, Ασφάλεια ως μέλος της ομάδας, Συνοχή, Ηγεσία, Υποστήριξη της εταιρείας στο έργο της ομάδας, Αλληλεξάρτηση Εργασιών						
e. Παράγοντας Πρόβλεψης: (Μεταβλητές ελέγχου), Εργασιακή Εμπειρία, Φύλο, Μέγεθος της Ομάδας, Ηλικία, Κλάδος Επιχείρησης, Διάρκεια, Ασφάλεια ως μέλος της ομάδας, Συνοχή, Ηγεσία, Υποστήριξη της εταιρείας στο έργο της ομάδας, Αλληλεξάρτηση Εργασιών, Συνεργατικό Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων, Ανταγωνιστικό Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων						

Τέλος η αναλυτική περιγραφή του μοντέλου αποτυπώνετε στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 8: Συντελεστές - Αναλυτική Περιγραφή 1ου Μοντέλου

Συντελεστές						
Μοντέλο	Μη κανονικοποιημένοι συντελεστές	Κανονικοποιημένοι συντελεστές		t	Επίπεδο Σημαντικότητας Sig.	
		B	Std. Error			Beta
1	Αμφιδεξιότητα	24,949	8,733		2,857	,006
	Ηλικία	-,061	,228	-,042	-,270	,789
	Φύλο	,910	3,484	,039	,261	,795
	Κλάδος Επιχείρησης	-3,423	4,021	-,137	-,851	,399
	Μέγεθος Ομάδας	,008	,008	,152	1,015	,315
	Ρόλος στη Ομάδα	-2,941	3,283	-,126	-,896	,374
	Διάρκεια	,026	,038	,118	,685	,496
	Εργασιακή Εμπειρία	,001	,107	,001	,008	,994
2	Αμφιδεξιότητα	-11,369	10,182		-1,116	,270
	Ηλικία	-,324	,196	-,219	-1,650	,105
	Φύλο	-4,409	2,978	-,187	-1,480	,145
	Κλάδος Επιχείρησης	2,368	3,519	,095	,673	,504
	Μέγεθος Ομάδας	,006	,007	,119	,963	,341
	Ρόλος στη Ομάδα	-2,794	2,862	-,120	-,976	,334
	Διάρκεια	,028	,031	,128	,916	,364
	Εργασιακή Εμπειρία	,005	,091	,008	,058	,954
	Συνοχή	3,535	2,028	,275	1,744	,088
	Ασφάλεια ως μέλος της ομάδας	,674	1,825	,054	,370	,713
	Ηγεσία	4,314	1,544	,453	2,793	,007
3	Αμφιδεξιότητα	-25,165	9,878		-2,548	,014
	Ηλικία	-,295	,175	-,200	-1,687	,098
	Φύλο	-2,071	2,741	-,088	-,756	,454
	Κλάδος Επιχείρησης	2,671	3,138	,107	,851	,399
	Μέγεθος Ομάδας	,004	,006	,071	,639	,526
	Ρόλος στη Ομάδα	-1,365	2,578	-,059	-,530	,599
	Διάρκεια	,019	,028	,084	,671	,506
	Εργασιακή Εμπειρία	,022	,086	,032	,254	,800

	Συνοχή	4,629	1,914	,360	2,418	,020
	Ασφάλεια ως μέλος της ομάδας	-,976	1,687	-,078	-,579	,566
	Ηγεσία	2,038	1,561	,214	1,306	,198
	Υποστήριξη ως μέλος της ομάδας	5,280	1,388	,460	3,804	,000
	Αλληλεξάρτηση Εργασιών	,085	1,321	,009	,065	,949
4	Αμφιδεξιότητα	-39,109	12,681		-3,084	,004
	Ηλικία	-,342	,170	-,232	-2,008	,051
	Φύλο	-1,710	2,659	-,073	-,643	,523
	Κλάδος Επιχείρησης	2,955	3,055	,118	,967	,339
	Μέγεθος Ομάδας	-3,708E-05	,006	-,001	-,006	,995
	Ρόλος στη Ομάδα	-1,514	2,501	-,065	-,605	,548
	Διάρκεια	,026	,027	,119	,966	,339
	Εργασιακή Εμπειρία	-,004	,084	-,005	-,044	,965
	Συνοχή	4,985	1,904	,388	2,619	,012
	Ασφάλεια ως μέλος της ομάδας	,479	1,850	,038	,259	,797
	Ηγεσία	1,945	1,550	,204	1,255	,216
	Υποστήριξη ως μέλος της ομάδας	4,708	1,463	,410	3,219	,002
	Αλληλεξάρτηση Εργασιών	-,828	1,390	-,082	-,596	,554
	Συνεργατικό Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων	1,252	1,555	,133	,805	,425
	Ανταγωνιστικό Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων	2,019	,963	,260	2,096	,042

Πιο συγκεκριμένα παρατηρούμε ότι η υπόθεση 1 επιβεβαιώνεται ($\beta=4.985$, $p=0.012$). Δηλαδή η συνοχή της ομάδας παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την ομαδική αμφιδεξιότητα.

Η υπόθεση 2 δεν επιβεβαιώνεται ($\beta=0.479$, $p>0.1$) δηλαδή δεν παρατηρήθηκε υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στην ασφάλεια που αισθάνεται κανείς στην εργασία και στην ομαδική αμφιδεξιότητα.

Η υπόθεση 3 όπως παρατηρούμε από το δεύτερο μοντέλο επιβεβαιώνεται ($\beta=4.314$, $p=0.007$). Δηλαδή η ηγεσία της ομάδας παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την ομαδική αμφιδεξιότητα.

Η υπόθεση 4 επιβεβαιώνεται ($\beta=4.708$, $p=0.002$). Δηλαδή η υποστήριξη της εταιρείας στο έργο της ομάδας παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την ομαδική αμφιδεξιότητα.

Η υπόθεση 5 και 6 δεν επιβεβαιώνονται. Δηλαδή η διαχείριση των συγκρούσεων δεν φαίνεται να παρουσιάζει υψηλή συσχέτιση με την ομαδική αμφιδεξιότητα.

Η υπόθεση 7 επιβεβαιώνεται ($\beta=-0.828$, $p=0.554$). Δηλαδή η αλληλεξάρτηση των εργασιών δεν παρουσιάζει υψηλή συσχέτιση με την ομαδική αμφιδεξιότητα

Αντίστοιχα και για το δεύτερο μοντέλο, παρατηρούμε στους δύο πίνακες που ακολουθούν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα την ομαδική αμφιδεξιότητα και στην απόδοση της ομάδας ($\beta=0,026$, $p=0.032$). Επομένως η υπόθεση 8 επιβεβαιώνεται.

Πίνακας 9: Συντελεστής Συσχέτισης Pearson και Συντελεστής σημαντικότητας – Εξαρτημένη Μεταβλητή: Απόδοση

Συσχετίσεις			
		Απόδοση	Αμφιδεξιότητα
Συντελεστής Συσχέτισης Pearson	Απόδοση	1,000	,319
	Ηλικία	,110	,025
	Φύλο	,035	,043
	Κλάδος Επιχείρησης	-,133	-,193
	Μέγεθος Ομάδας	,263	,210
	Ρόλος	,089	-,109
	Διάρκεια	,054	,136
	Εργασιακή Εμπειρία	,118	,076
	Αμφιδεξιότητα	,319	1,000
Επίπεδο Σημαντικότητας	Απόδοση		,007
	Ηλικία	,204	,425
	Φύλο	,396	,375
	Κλάδος Επιχείρησης	,157	,072
	Μέγεθος Ομάδας	,022	,055
	Ρόλος	,250	,205
	Διάρκεια	,343	,153
	Εργασιακή Εμπειρία	,186	,284
	Αμφιδεξιότητα	,007	

Πίνακας 10: Συντελεστές - Αναλυτική Περιγραφή 2ου Μοντέλου

Συντελεστές						
Μοντέλο		Μη κανονικοποιημένοι συντελεστές		Κανονικοποιημένοι συντελεστές	t	Επίπεδο Σημαντικότητας Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Απόδοση	4,452	,750		5,933	,000
	Ηλικία	,020	,020	,159	1,043	,302
	Φύλο	,053	,299	,026	,177	,860
	Κλάδος Επιχείρησης	-,114	,346	-,053	-,331	,742
	Μέγεθος Ομάδας	,001	,001	,249	1,676	,100
	Ρόλος	,245	,282	,122	,869	,389
	Διάρκεια	-,001	,003	-,063	-,372	,712
	Εργασιακή Εμπειρία	,004	,009	,061	,395	,695
2	Απόδοση	3,814	,779		4,894	,000
	Ηλικία	,022	,019	,172	1,164	,250
	Φύλο	,030	,289	,015	,103	,919
	Κλάδος Επιχείρησης	-,027	,336	-,012	-,080	,936
	Μέγεθος Ομάδας	,001	,001	,204	1,411	,164
	Ρόλος	,320	,274	,159	1,169	,248
	Διάρκεια	-,002	,003	-,098	-,595	,555
	Εργασιακή Εμπειρία	,004	,009	,060	,407	,686
	Αμφιδεξιάτητα	,026	,012	,295	2,205	,032

6 Συμπεράσματα

6.1.1 Θεωρητικές επιπτώσεις

Στη μελέτη αυτή αναπτύξαμε αρχικά ένα μοντέλο στο οποίο θεωρήσαμε ότι οι παράγοντες συνοχή της ομάδας, ηγεσία της ομάδας, υποστήριξη της ομάδας στο έργο της από την επιχείρηση, ασφάλεια ως μέλος της ομάδας, διαχείριση συγκρούσεων (συνεργατικό και ανταγωνιστικό στυλ) και αλληλεπίδραση εργασιών επηρεάζουν την ομαδική αμφιδεξιότητα δηλαδή της δημιουργικότητα και τα επίπεδα τυποποίησης που ακολουθούνται από την ομάδα. Στην συνέχεια αναπτύξαμε ένα δεύτερο μοντέλο προκειμένου να ελέγξουμε κατά πόσο η ομαδική αμφιδεξιότητα επιδρά στην απόδοση της ομάδας.

Διαπιστώσαμε ότι η συνοχή της ομάδας αποτελεί σημαντική προϋπόθεση ώστε τα μέλη της ομάδας να συνδυάσουν διαφορετικές μαθησιακές δραστηριότητες, να ανταλλάξουν απόψεις, να μοιραστούν τις ιδέες τους με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και να ξεπεράσουν τις πιθανές εντάσεις. Οι επιστήμονες έχουν αναγνωρίσει ευρέως ότι οι οργανώσεις βασίζονται όλο και περισσότερο στις ομάδες έρευνας για να διατηρήσουν αυξημένα τα επίπεδα καινοτομίας (Sethi and Sethi, 2009, Tushman et al., 2010) διατηρώντας τις διαδικασίες και πρακτικές τις εταιρείας. Η μελέτη μας δείχνει ότι ο βαθμός συνοχής εντός των ομάδων μπορεί να διαμορφώσει την ικανότητα των μελών της ομάδας να συνεχίσουν τις αντικρουόμενες δραστηριότητες. Η συνοχή είναι σημαντική για την επίλυση προβλημάτων και τη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων. Παρέχει ένα άνετο πλαίσιο, στο οποίο τα μέλη της ομάδας είναι σε θέση να εξετάσουν και να ξεπεράσουν τις αποκλίνουσες απόψεις και να συμμετάσχουν σε αντικρουόμενες ενέργειες.

Εξετάζοντας τις υποστηρικτικές ηγετικές συμπεριφορές, κατανοούμε ότι τα ανώτερα στελέχη μπορούν στην πραγματικότητα να βοηθήσουν τις ομάδες στις προσπάθειές τους να εμπλακούν σε αντικρουόμενες διαδικασίες. Τα ευρήματά μας υποδηλώνουν ότι η υποστηρικτική ηγεσία μπορεί να λειτουργήσει βοηθητικά βελτιώνοντας την συνοχή της ομάδας και αυξάνοντας την αμφιδεξιότητα της. Τα συμπεράσματά μας υποστήριξαν τη θεωρητική επιχειρηματολογία ότι η ενθάρρυνση πρωτοβουλιών, η παροχή ανατροφοδότησης και η έμφαση σε ισχυρό προσανατολισμό των εργασιών μπορεί να είναι χρήσιμη για τις συνεκτικές ομάδες να βελτιώσουν την αμφιδέξια συμπεριφορά τους. Μέσω μιας τέτοιας αλληλεπίδρασης με συνεκτικές ομάδες, τα

ανώτερα στελέχη μπορούν να αυξήσουν το βαθμό στον οποίο μοιράζονται τις εμπειρίες μάθησης και την ικανότητα να εντοπίζουν πιθανές συνέργειες μεταξύ των μελών με αντικρουόμενα ενδιαφέροντα. Μια υποστηρικτική ηγεσία ταιριάζει με τις ανάγκες συνεκτικών ομάδων και καλλιεργεί ένα συνεργατικό μαθησιακό κλίμα που μπορεί να καταστήσει πιο αποτελεσματικές τις συλλογικές διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων (Tierney et al., 1999).

Η υψηλή συσχέτιση που παρατηρήθηκε ανάμεσα στο υποστηρικτικό οργανωτικό πλαίσιο και στην αμφιδεξιότητα της ομάδας έρχεται να ενισχύσει τις έρευνες που υποστηρίζουν την μείωση των «εντάσεων» ανάμεσα σε αντικρουόμενες δραστηριότητες (δημιουργικές και τυποποιημένες) εξαιτίας του πλαισίου που εργάζονται τα μέλη της ομάδας. Το υποστηρικτικό οργανωτικό πλαίσιο επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν και στις δύο δραστηριότητες.

Η χαμηλή συσχέτιση που παρατηρήθηκε ανάμεσα στην αλληλεξάρτηση των εργασιών και στην ομαδική αμφιδεξιότητα δείχνει ότι η αλληλεπίδραση των εργασιών δεν επιδρά στην καινοτόμο συμπεριφορά των μεμονωμένων μελών της ομάδας. Θεωρούμε ότι αν η αλληλεξάρτηση των εργασιών δεν συνδυάζεται με αλληλεξάρτηση στόχων τότε δεν μπορεί να ενισχύσει την αμφιδεξιότητα. Ωστόσο, σε ομάδες και για μέλη της ομάδας που αντιλαμβανόταν υψηλά επίπεδα αλληλεξάρτησης των στόχων, η αλληλεξάρτηση μεταξύ των καθηκόντων ενδεχομένως να συνδεόταν θετικά με την καινοτόμο συμπεριφορά. Όταν όμως δεν υπάρχει αυτός ο συνδυασμός και ακόμα χειρότερα οι απουσιάζει το κίνητρο από τα μέλη της ομάδας και τα άτομα αυτά κάνουν απλώς την δουλειά τους αδιαφορώντας για τους στόχους της ομάδας δεν μπορεί κανείς να περιμένει ενίσχυση και αμφιδεξιότητας. Αντίθετα, θεωρούμε ότι τα υψηλά επίπεδα αλληλεξάρτησης στόχου σε συνδυασμό με τα υψηλά επίπεδα αλληλεξάρτησης των καθηκόντων, διεγείρουν τη μάθηση και την ανταλλαγή πληροφοριών στις ομάδες, οδηγώντας έτσι σε πιο καινοτόμα και αμφιδέξια συμπεριφορά.

Η αμφιδεξιότητα της ομάδας ορίζεται ως "ο βαθμός στον οποίο οι ομάδες συμμετέχουν ταυτόχρονα σε δημιουργικές και τυποποιημένες εργασίες, δηλαδή τα μέλη τους αναζητούν, πειραματίζονται και αναπτύσσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνουν, ανασυνθέτουν και εφαρμόζουν υπάρχουσες γνώσεις και υιοθετούν βέλτιστες πρακτικές και τυποποιημένες διαδικασίες. Με βάση τους προηγούμενους ορισμούς, το θεωρητικό υπόβαθρο και τα πειραματικά μας

αποτελέσματα θεωρούμε ότι η αμφιδεξιότητα της ομάδας συμβάλει καθοριστικά στην ικανότητα των ομάδων να επιτύχουν τους στόχους τους.

Τα άτομα που είναι ενσωματωμένα σε οργανωτικά πλαίσια προτρέπονται να εξετάσουν τόσο τις δημιουργικές όσο και τις τυποποιημένες πτυχές της δουλειάς τους, όταν προσπαθούν να είναι αποδοτικοί και ταυτόχρονα αποτελεσματικοί (Simsek 2009).

Τα αποτελέσματά μας υποστηρίζουν ότι η αμφιδεξιότητα δεν σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της ομάδας διαχειρίζονται τις συγκρούσεις τους είτε είναι συνεργατικός ο τρόπος είτε ανταγωνιστικός μιας και δεν παρατηρήθηκε υψηλή συσχέτιση σε καμία από τις δύο περιπτώσεις. Ομοίως εξετάστηκε η ασφάλεια ως μέλος της ομάδας και τα όσα θεωρητικά διατυπώθηκαν δεν επιβεβαιώθηκαν πειραματικά. Η απόκλιση αυτή ανάμεσα στην θεωρία και τα πειραματικά δεδομένα μπορεί να οφείλεται στο δείγμα που επιλέχθηκε. Σε ένα μεγαλύτερο δείγμα ενδεχομένως να επιβεβαιωνόταν οι θεωρητικές υποθέσεις μας. Επιπλέον κάποιες από τις ομάδες του δείγματος είναι ομάδες των δύο ή τριών ατόμων ενώ κάποιες άλλες πάρα πολύ μεγάλες για παράδειγμα των 1500 ατόμων. Εξαιτίας λοιπόν αυτής της πολύ μεγάλης διακύμανσης, τα χαρακτηριστικά των ομάδων που μελετήθηκαν μπορεί να διαφέρουν αισθητά. Συνέπεια αυτού είναι τα πειραματικά αποτελέσματα να μην συγκλίνουν με την θεωρία σε όλους τους παράγοντες που μελετήθηκαν. Η επιλογή ενός πιο ομοιογενούς δείγματος ενδεχομένως να επιβεβαίωνε όλες τις υποθέσεις αλλά δεν είναι αυτό το ζητούμενο.

6.1.2 Διοικητικές επιπτώσεις

Οι επιπτώσεις αυτής της μελέτης στους ηγέτες επικεντρώνονται κυρίως στη βελτίωση της αμφιδεξιότητας και της απόδοσης της ομάδας, προωθώντας εφικτές μεθόδους και παράλληλα προωθώντας τα κίνητρα και τη δημιουργική αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, καθώς και τη συνεργασία των μελών. Σε αυτό το πλαίσιο, η διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίσει τη σημασία της ομαδικής εργασίας, να αναπροσαρμόσει τα καθήκοντα του κάθε μέλους για να αυξήσει την ευελιξία των μελών για να χειριστεί τα καθημερινά καθήκοντα και να επιτρέψει στα μέλη της ομάδας να είναι δημιουργικά. Δεύτερον, η διοίκηση και οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν τη σημασία της δημιουργικότητας και να είναι διατεθειμένοι να αλλάξουν και να εφαρμόσουν μέτρα και κίνητρα δημιουργικότητας. Επιπλέον, είναι σημαντικό τα ανώτερα στελέχη να διαχειρίζονται το φάσμα της αυτονομίας της ομάδας και του δημιουργικού κινήτρου αποτελεσματικότητας. Οι διευθυντές πρέπει επίσης να αναγνωρίζουν τις προοπτικές

των εργαζομένων και την εμπιστοσύνη των μελών και την κοινή πεποίθηση στην ικανότητά τους να παράγουν δημιουργικές ιδέες. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, επιτρέπεται στους ανθρώπους να πιστεύουν ότι έχουν επιλέξει και επικυρώσει αυτό που σκέφτονται και κάνουν. Η ενίσχυση της ταυτότητας των εργαζομένων με την εργασία τους μπορεί επίσης να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για να βοηθήσει τους οργανισμούς να διαχειριστούν την αλλαγή. Επιπλέον, η ενδυνάμωση της ηγεσίας μπορεί να διευκολύνει την κινητοποίηση και τη δημιουργικότητα σε επίπεδο ομάδας, γεγονός που υπογραμμίζει τη σημασία του ρόλου των στελεχών και του ηγετικού στυλ. Οι προτάσεις για την ανάπτυξη της ενδυνάμωσης της ηγεσίας περιλαμβάνουν εμπιστοσύνη και ενδυνάμωση των εργαζομένων, ανταλλαγή πληροφοριών, διευκόλυνση της διαπροσωπικής συνεργασίας και αλληλεπίδραση στην απόκτηση αυτοπεποίθησης και αυτοδιάθεσης και εξασφάλιση των εργαζομένων στην ικανότητά τους να παράγουν κάτι νέο και χρήσιμο.

Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να έχουν επίγνωση των χαρακτηριστικών των ομάδων για την υποστήριξη και ενίσχυση της αμφιδεξιότητας της ομάδας. Ο ρόλος της συνοχής στην παροχή βοήθειας στις ομάδες για τη διαχείριση των αντικρουόμενων ενεργειών, σηματοδοτεί ότι οι τακτικές κοινωνικοποίησης εντός των οργανώσεων είναι σημαντικές. Οι τακτικές κοινωνικοποίησης, όπως οι κοινωνικές εκδηλώσεις και η συλλογική κατάρτιση, μπορεί να ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας να δημιουργήσουν διαπροσωπικές σχέσεις και να δημιουργήσουν μια ενότητα. Επιπλέον, προκειμένου να βελτιωθεί περαιτέρω η συνοχή εντός των οργανωτικών ομάδων, τα ανώτερα στελέχη μπορούν επίσης να αναθέτουν εργασίες σε μέλη της ομάδας που έχουν προηγούμενους κοινωνικούς δεσμούς με άλλα μέλη της ομάδας. Η ανάθεση των εργασιών στα μέλη της ομάδας με βάση τις σχέσεις τους καθώς και η χρήση τακτικών κοινωνικοποίησης αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για τα ανώτερα στελέχη ώστε αυξήσουν την συνοχή, να μειώσουν τις συγκρούσεις και τις εντάσεις μεταξύ των μελών και να ενισχύσουν το συνεργατικό στυλ επίλυσης συγκρούσεων, σε περίπτωση κάποιας διαφωνίας. Επιπρόσθετα με αυτό τον τρόπο θα ενισχυθεί και η ασφάλεια που νιώθουν τα άτομα ως μέλη της ομάδας. Η ανάπτυξη ενός γενικότερου υποστηρικτικού πλαισίου μπορεί να είναι καρποφόρα για την ανάπτυξη αμφιδεξιότητας σε επιχειρησιακά επίπεδα. Ως εκ τούτου, τα ανώτερα στελέχη μπορεί να χρειαστεί να εξηγήσουν τις νέες προσεγγίσεις στην επίλυση των προβλημάτων καθώς και να αναπτύξουν θετικό κλίμα μέσα στην οργάνωσή τους. Είναι σημαντικό να κατανοηθεί το περιβάλλον που δρουν οι ομάδες όταν υιοθετείται υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας.

6.1.3 Περιορισμοί και μελλοντικές κατευθυντήριες γραμμές έρευνας

Πολλοί ερευνητές και ανώτερα στελέχη θεωρούν ότι η ενίσχυση της αμφιδεξιότητας της ομάδας είναι απαραίτητη για την επιτυχή λειτουργία της. Αυτή η έρευνα έχει δείξει τη στενή σχέση μεταξύ της αμφιδεξιότητας της ομάδας και της απόδοσης της, η οποία συμβάλλει στην ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, στην οργανωτική βελτίωση και όχι μόνο. Ελπίζουμε ότι αυτή η μελέτη θα τονώσει τη μελλοντική έρευνα και θα προωθήσει τη θεωρητική και πρακτική κατανόηση των αμφιδέξιων ομάδων σε όλους του κλάδους και όχι μόνο σε αυτούς που μελετήθηκαν.

Παρόλα αυτά η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να ενσωματώσει πρόσθετα χαρακτηριστικά οργανωτικών ομάδων όπως τη διαμόρφωση ομάδας (Smith and Tushman, 2005) ή διαρθρωτικά χαρακτηριστικά, διευκολύνοντας τις ομάδες να επιλύσουν παράδοξες προκλήσεις και να αναδείξουν την αμφιδεξιότητα τους.

Χρησιμοποιήσαμε πολλαπλούς ερωτηθέντες για να μειώσουμε τη μεροληψία ενός ατόμου και μιας κοινής μεθόδου, αλλά μια λήψη στοιχείων σε αρκετά διαφορετικές χρονικές στιγμές θα οδηγούσε σε μια μελέτη που θα ήταν ακόμα ισχυρότερη. Οι μελετητές υποστήριξαν ότι το περιβάλλον εργασίας μπορεί να επηρεάσει τις διαδικασίες και τις συμπεριφορές των ομάδων και συνεπώς μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα των οργανωτικών ομάδων να εμπλέκονται σε αμφιδέξια συμπεριφορές. Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει εάν διαφορετικά πολιτιστικά περιβάλλοντα επηρεάζουν την επίδραση της ηγεσίας στη σχέση μεταξύ των μελών της ομάδας, της αμφιδεξιότητας και της απόδοσης της ομάδας. Επίσης καθώς ο πολιτισμός επηρεάζει την συμπεριφορά των μελών της ομάδας (Hofstede, 1984), θα ήταν σημαντικό η μελλοντική έρευνα να δώσει πρόσθετο βάθος αποκαλύπτοντας τον ρόλο του πολιτισμού στο μοντέλο.

Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει άλλα πλαίσια στα οποία οι ηγέτες των ομάδων μπορούν να διευκολύνουν ή να παρεμποδίζουν την ομαδική αμφιδεξιότητα και την απόδοση της ομάδας. Επιπλέον, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να επανεξετάσουν τις σχέσεις που βρέθηκαν σε αυτή τη μελέτη σε άλλα έθνη και τύπους ομάδας. Τέλος, οι πολυάριθμες μεταβλητές που σχετίζονται με τη αμφιδεξιότητα και την απόδοση της ομάδας και εξετάζονται εδώ, αξίζουν προσοχή σε μελλοντικές έρευνες.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Ερωτηματολόγιο

Σκοπός του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου είναι να εξετασθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας

1. Ημερομηνία

Παράδειγμα: 15 Δεκεμβρίου 2012

2. Ηλικία

3. Φύλο

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Άνδρας

Γυναίκα

4. Συμπληρώστε την Εταιρεία στην οποία εργάζεστε

5. Πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε στην συγκεκριμένη εταιρεία;

6. Τίτλος του έργου στο οποίο συμμετέχετε ή συμμετείχατε

7. Συμπληρώστε την αναμενόμενη διάρκεια του έργου που συμμετέχετε/συμμετείχατε

8. Από πόσα μέλη αποτελείται η ομάδα εκτέλεσης του έργου

9. Ποίος είναι ο δικός σας ρόλος;

10. Μορφωτικό Επίπεδο

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό
- Απόφοιτος Ανώτατης Εκπαίδευσης
- Απόφοιτος Ανώτερης Εκπαίδευσης
- Απόφοιτος Λυκείου

Η συνεκτικότητα της ομάδας**11. Τα μέλη της ομάδας υπεραπίζονται το ένα το άλλο απέναντι στην κριτική που ασκείται από τρίτους**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ πάρα πολύ

12. Βοηθάτε τα υπολοίπα μέλη της ομάδας για την εκτέλεση των εργασιών τους

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

13. Είστε πραγματικά δεμένοι με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

14. Περνάτε ευχαριστά το χρόνο σας με τα μέλη της ομάδας

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

Η συμπεριφορά του ηγέτη της ομάδας (team leader / team manager)

Παρακαλώ συμπληρώστε το βαθμό που τα παρακάτω περιγράφουν τον ηγέτη της ομάδας σας

15. Θέτει υψηλά πρότυπα για την απόδοση της ομάδας με την συμπεριφορά του*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5 6 7

Δεν περιγράφει τον ηγέτη
της ομάδας καθόλου

Περιγράφει
τον ηγέτη
της
ομάδας
εξαιρετικά**16. Αποτελεί παράδειγμα για τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας λόγω της συμπεριφοράς του***Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5 6 7

Δεν περιγράφει τον ηγέτη
της ομάδας καθόλου

Περιγράφει
τον ηγέτη
της
ομάδας
εξαιρετικά**17. Είναι παράδειγμα για τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας***Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5 6 7

Δεν περιγράφει τον ηγέτη
της ομάδας καθόλου

Περιγράφει
τον ηγέτη
της
ομάδας
εξαιρετικά**18. Ακούει τις ιδέες και τις προτάσεις των μελών της ομάδας***Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5 6 7

Δεν περιγράφει τον ηγέτη
της ομάδας καθόλου

Περιγράφει
τον ηγέτη
της
ομάδας
εξαιρετικά**19. Χρησιμοποιεί τις ιδέες των μελών της ομάδας για την λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν την ομάδα***Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5 6 7

Δεν περιγράφει τον ηγέτη
της ομάδας καθόλου

Περιγράφει
τον ηγέτη
της
ομάδας
εξαιρετικά

20. Δίνει σε όλα τα μέλη της ομάδας την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5 6 7

Δεν περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας καθόλου

Περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας εξαιρετικά

21. Εκπαιδεύει τα μέλη της ομάδας για το πως να λύνουν προβλήματα μόνοι τους*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5 6 7

Δεν περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας καθόλου

Περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας εξαιρετικά

22. Προτείνει τρόπους για την βελτίωση της απόδοσης της ομάδας εργασίας*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5 6 7

Δεν περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας καθόλου

Περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας εξαιρετικά

23. Βοηθάει τα μέλη της ομάδας να εντοπίσουν σε ποιούς τομείς χρειάζονται εκπαίδευση*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5 6 7

Δεν περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας καθόλου

Περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας εξαιρετικά

24. Εξηγεί τους στόχους της ομάδας στα μέλη της*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5 6 7

Δεν περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας καθόλου

Περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας εξαιρετικά

25. Εξηγεί του κανόνες αλλά και τις προσδοκίες από την ομάδα στα μέλη της*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Δεν περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας εξαιρετικά

26. Εξηγεί τις αποφάσεις του και τις ενέργειες του στα μέλη της ομάδας*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Δεν περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας εξαιρετικά

27. Δείχνει ανησυχία για την επιτυχία των μελών της ομάδας*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Δεν περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας εξαιρετικά

28. Νοιάζεται για τα προσωπικά προβλήματα των μελών της ομάδας*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Δεν περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας εξαιρετικά

29. Δίνει στα μέλη της ομάδας έντιμες και δίκαιες απαντήσεις*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Δεν περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Περιγράφει τον ηγέτη της ομάδας εξαιρετικά

Αίσθημα ασφάλειας ως μέλος της ομάδας

30. Αν κάνετε κάποιο λάθος αυτό συχνά χρησιμοποιείται εναντίον σας*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

31. Τα μέλη της ομάδας μπορούν να επιλύουν προβλήματα και δύσκολα ζητήματα*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

32. Στην ομάδα σας είναι αποδεκτές οι διαφορές και οι ιδιαιτερότητες των μελών*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

33. Είναι ασφαλές να πάρει κανείς ένα ρίσκο για αυτήν την ομάδα έργου*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

34. Είναι δύσκολο να ζητήσετε βοήθεια από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας σας*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

35. Κανείς στην ομάδα σας δεν ενεργεί σκόπιμα υπονομεύοντας τις προσπάθειές σας*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

36. Δουλεύοντας με τα μέλη της ομάδας σας πολλές από τις ιδιαίτερες δεξιότητές σας εκτιμήθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

Βαθμός δημιουργικότητας (creativity) της ομάδας

37. Είναι καλοδεχούμενες οι αλλαγές

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Δεν περιγράφει την ομάδα καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Περιγράφει την ομάδα εξαιρετικά

38. Τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνουν ο ένας τον άλλον για να δοκιμάσουν νέα πράγματα, ακόμα κι αν δεν θα είναι λειτουργικά

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Δεν περιγράφει την ομάδα καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Περιγράφει την ομάδα εξαιρετικά

39. Τα μέλη της ομάδας είναι πρόθυμα να δοκιμάσουν δημιουργικές λύσεις για την επίλυση δύσκολων προβλημάτων

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Δεν περιγράφει την ομάδα καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Περιγράφει την ομάδα εξαιρετικά

Χρήση τυποποιημένων διαδικασιών και κανόνων (standards)

40. Ακολουθούνται τυποποιημένες διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

41. Καταγράφονται οι διαδικασίες που ακολουθούνται από την ομάδα σας

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

42. Στην ομάδα σας ακολουθούνται γραπτές διαδικασίες εκτέλεσης των εργασιών

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

Υποστήριξη της επιχείρησης στο έργο και στη λειτουργία της ομάδας

43. Η ομάδα σας πήρε όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται προκειμένου να εκτελέσει το έργο της και να σχεδιάσει το πρόγραμμα της

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

44. Η ομάδα σας λαμβάνει βοήθεια όταν τα μέλη της δεν μπορούν να διαχειριστούν τα προβλήματα που προκύπτουν

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα πολυ

45. Η ομάδα σας δεν ενημερώθηκε σχετικά με τις τρέχουσες εξελίξεις και τα μελλοντικά σχέδια που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το έργο της

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

46. Τα μέλη της ομάδας σας δεν μπορούν να παρακολουθήσουν χρήσιμες εκπαιδεύσεις που αφορούν στην εργασία τους

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

47. Η εξαιρετική δουλειά ανταμείβεται στην εταιρεία σας

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

Αλληλεξάρτηση εργασιών κατά τη λειτουργία της ομάδας

48. Χρειάζεται να δουλεύεται συχνά μαζί με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

49. Απαιτείται να συνεργάζεσθε στενά με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας προκειμένου να ολοκληρώσετε την εργασία που σας έχει ανατεθεί

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

50. Για να ολοκληρωθεί η δουλειά σας θα πρέπει να ανταλλάξετε πληροφορίες και συμβουλές με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

Διαχείριση Συγκρούσεων - Συνεργατικός τρόπος

51. Τα μέλη της ομάδας σας προσπαθούν να ερευνήσουν ένα θέμα ώστε να βρουν μια λύση αποδεκτή από όλους

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

52. Τα μέλη της ομάδας σας εξετάζουν τις ιδέες που υπάρχουν ώστε να βρουν μια λύση από κοινού

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

53. Τα μέλη της ομάδας σας εργάζονται για την εξεύρεση λύσεων σε ένα πρόβλημα που θα ικανοποιούν τις προσδοκίες όλων των μελών

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

54. Τα μέλη της ομάδας σας ανταλλάσσουν πληροφορίες ώστε να επιτευχθεί η επίλυση των προβλημάτων από κοινού

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

55. Τα μέλη της ομάδας σας εκφράζουν τις ανησυχίες τους ανοιχτά προκειμένου τα προβλήματα να επιλυθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

56. Τα μέλη της ομάδας σας συνεργάζονται προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις αποδεκτές από όλους

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

57. Τα μέλη της ομάδας σας συνεργάζονται για τη σωστή κατανόηση του προβλήματος

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

Διαχείριση Συγκρούσεων - Ανταγωνιστικός τρόπος

58. Τα μέλη της ομάδας σας χρησιμοποιούν την επιρροή τους προκειμένου να γίνουν οι ιδέες τους αποδεκτές

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

59. Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν την εξουσία τους προκειμένου να λαμβάνονται αποφάσεις υπέρ τους

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

60. Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν την εμπειρία και τις εξειδικευμένες γνώσεις τους προκειμένου να λαμβάνονται αποφάσεις υπέρ τους

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

61. Γενικά τα μέλη της ομάδας σας επιδιώκουν την επικράτηση της δικής τους άποψης/θέσης στα ζητήματα που προκύπτουν

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

62. Τα μέλη της ομάδας σας μερικές φορές χρησιμοποιούν τη δύναμή τους για να κερδίσουν σε μια ανταγωνιστική κατάσταση

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Πάρα Πολύ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Πάρα Πολύ

Η αποδόση της ομάδας

63. Η παραγωγικότητα των μελών της ομάδας είναι αυξημένη

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Πόλυ χαμηλότερα από το μέσο όρο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πόλυ περισσότερο από το μέσο όρο

64. Η ομάδα σας είναι αποδοτική

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Πόλυ χαμηλότερα από το μέσο όρο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πόλυ περισσότερο από το μέσο όρο

65. Η ομάδα σας κατορθώνει να ολοκληρώσει το έργο της

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Πόλυ χαμηλότερα από το μέσο όρο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πόλυ περισσότερο από το μέσο όρο

66. Η ομάδα σας κατορθώνει να ολοκληρώσει το έργο που τις έχει ανατεθεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχει ορίσει ο πελάτης. Τα προϊόντα/ υπηρεσίες που παρέχει είναι ποιοτικά

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Πόλυ χαμηλότερα από το μέσο όρο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πόλυ περισσότερο από το μέσο όρο

67. Η ομάδα σας κατορθώνει να διαχειριστεί αποτελεσματικά απρόσμενα προβλήματα

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Πόλυ χαμηλότερα από το μέσο όρο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πόλυ περισσότερο από το μέσο όρο

68. Βαθμολογήστε την απόδοση της ομάδας σας σε σχέση με άλλες ομάδες στις οποίες έχετε εργαστεί

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Πόλυ χαμηλότερα από το μέσο όρο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πόλυ περισσότερο από το μέσο όρο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Alderfer, C.P. & Smith, K.K. (1982) Studying intergroup relations embedded in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27, 35-65.

Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000) Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53, 625–642.

Ayoko, O. B., Hartel, C. E. J., & Cullen, V. J. (2002) Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous work groups: A communication accommodation theory approach. *International Journal of Conflict Management*, 13, 165–187.

Barrick, G., Stewart, M., Neubert, D., & Mount, M. (1998) Relating member ability and personality to work team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.

Beal, D. J., Cohen, R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003) Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.

Bottger, P. C., & Yetton, P. W. (1988) Improving group performance by training in individual problem solving. *Journal of Applied Psychology*, 72, 651–657.

Brass, D. J. (1981) Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance. *Administrative Science Quarterly*, 22, 331–348.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. A. (2006) What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011) *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, Jossey-Bass.

Chang, A., & Bordia, P. (2001) A multidimensional approach to the group cohesion group performance relationship. *Small Group Research*, 32(4), 379-40.

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*, 23, 239–290.

Darley, J. M., & Latane, B. (1968) Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 377-383.

Davison, S.C. (1994). Creating a High Performance International Team. *Journal of Management Development*, 13(2), 81-90.

Deutsch, M. (1980) Fifty years of conflict In I. Festinger (Ed.), *Retrospections on social psychology*. New York: Oxford University Press.

Edmondson, A. (1999) *Psychological Safety and Learning Behavior in work Teams*. Cornell University.

Eggensperger, J.D. (2004) How far is too far? Lessons for business from military teams. *Team Performance Management*.

Ehrhart, M. G., & Naumann, S. E. (2004) Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology*, 89, 960–974.

Elmuti, D. (1997) Self-managed work teams approach: creative management tool or a fad? *Management Decision*, 35(3), 233-239.

Evans, C. R., & Dion, K. L. (1989) Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small Group Behavior*, 20, 87-96.

Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.

George, J. M. (2008) Creativity in Organizations The Academy of Management Annals, 1(1), 439-477.

George, J. M., & Jones, G. R. (1997) Organizational spontaneity in context. Human Performance, 10, 153–170.

Gerben S. Van der Vegt & Onne Janssen (2003) Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. Journal of Management.

Gibbon, B.; Watkins, C.; Barer, D.; Waters, K.; Davies, S.; Lightbody, L.; Leathley, M. (2002) Can staff attitudes to team working in stroke care be improved? Journal of Advanced Nursing.

Glaman, J.M., Jones, A.P., & Rozelle, R.M. (1996) The effects of co-worker similarity on the emergence of affect in work teams. Group & Organization Management, 21 (2), 192-215.

Grayson, D. (1991) Self-Regulating Work Groups - An Aspect of Organizational Change. International Journal of Manpower.

Gully, S., Devine, D., & Whitney, D. (1995) A meta-analysis of cohesion and performance: effects of level of analysis and task interdependence. Small Group Research, 26(4), 497-520.

Hackman, J.R. (2002) Leading teams; Setting the stage for great performances Boston Harvard Business School Press.

Hackman, R. J. (1989) Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork. San Francisco: Jossey-Bass.

Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006) When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. Organization Science, 17(4), 484-500.

Illgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2006) Teams in organizations: From I-P-O models to IMOI models. *Annual Review*, 56, 517–543.

Jehn, K., & Mannix, E. (2001) The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238–251.

Justin J.P et al. (2008) A socio- Psychological Perspective on Team Ambidexterity. The contingency role of supportive leadership behaviors. *Journal of Management Studies*.

Katzenbach, J.R., & Smith D.K. (1993) *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston Harvard Business School Press.

Kostopoulos, C.K., & Bozionelos, N. (2011) Team Exploratory and Exploitative Learning: Psychological Safety Task Conflict, and Team Performance. *Group & Organization*.

Kuhn, T., & Poole, M. (2000) Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study. *Human Communication Research*, 26, 558–590.

Kur, E. (1996) The faces model of high performing team development *Management Development Review*, 9 (6), 25–35.

Kurtzberg, T. R. (2005) Feeling creative, being creative: An empirical study of diversity and creativity in teams. *Creativity Research Journal*, 17(1), 51–65.

Langfred, C.W. (1998) Is group cohesiveness a double-edged sword? An investigation of the effects of cohesiveness on performance. *Small Group Research*, 29, 124-143.

Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979) Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 823-832

- Lencioni, P. (2003) The trouble with teamwork. *Leader to leader*, 29, 35 – 40.
- Lok, P.; Crawford, J. (2001) Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology* 16, 594-613.
- Lubaktin M. H., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, J. F. (2008) Ambidexterity and Performance in small to medium sized forms. The pivotal role of top management team behavioral integration.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005) What differences make a difference: The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.
- Marks, M.A., Mathieu, J.E.,& Zaccaro, S.J. (2001) A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356–376.
- Mohammed S., & Angell, L.C. (2003) Personality Heterogeneity in Teams: Which Differences Make a Difference for Team Performance? *Small Group Research*, 34 (6), 651-677.
- Molleman, E., Timmerman, H. (2003) Performance management when innovation and learning become critical performance indicators. *Personnel Review*, 32 (1), 93-113.
- Mudrack, P. E. (1989) Group cohesiveness and productivity: A closer look. *Human Relations*, 42(9), 771-785.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994) The relation between group cohesiveness and performance: an integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210-227.
- Naranjo-Valencia, J. C. Jiménez - Jiménez, D. Sanz-Valle, (2011) Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision* 49, 55-72.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002) Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics— Theory Research and Practice*, 6(2), 172-197.

Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., et al. (2003) Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22, 273-307.

Pearce, J.A. III, & Ravlin, E.C. (1987) The Design and Activation of Self-Regulating Work Groups. *Human Relations*, 40, 751–782.

Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M., & Xin, K.R. (1999) Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1).

Pepitone, A., & Kleiner, R. (1957) The effects of threat and frustration on group cohesiveness. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 54, 192-199.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997) The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, 133–151.

Poole, P.P., Gray, B., & Gioia, D. A. (1990) Organizational script development through interactive accommodation. *Group and Organizational Studies*, 15, 212-232.

Rentsch, J.R., Heffner, T.S., & Duffy, L.T. (1994) You Know is What You Get from Experience: Team Experience Related to Teamwork Schemas. *Group Organization Management*, 19, 450- 469.

Resick, C. J., & Bloom, A. J. (1997) Effects of goal setting in goal commitment, team processes, and performance. *Psychology: A Quarterly Journal of Human Behavior*, 34, 2–8.

Robbins, L.T. (1995) Social loafing on cognitive tasks: An examination of the “Sucker effect”. *Journal of Business and Psychology*, 9 (3), 337–342.

Schnake, M. E. (1991) Equity in effort: The "sucker effect" in co-acting groups. *Journal of Management*, 17, 41-55.

Scott-Ladd, B., & Chan, C.C.A. (2008) Using action research to teach students to manage team learning and improve teamwork satisfaction. *Active Learning in Higher Education*, 9 (3), 231–248.

Seashore, S. E. (1994) *Group cohesiveness in the industrial work group*. Ann Arbor: Survey Research Center, Institute for Social Research.

Silverthorne, C. (2004) The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal* 25, 592-599.

Staw, B. M. (1975) Attribution of the “causes” of performance: A general alternative interpretation of cross-sectional research on organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 414-432.

Steiner, I.D. (1972) *Group processes and productivity*. New York: Academic Press.

Sundstrom, E.D., DeMeuse, K.P., & Futrell, D. (1990) Work teams: Application and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120 -133.

Thompson, J. D. (1967). *Organization in action*. Chicago: McGraw-Hill.

Thompson, L. (2007) *Making the team: A guide for managers* (3rd Ed). Prentice Hall.

Tjosvold, D., Hui, C., Ding, D., & Hu, J. (2003) Conflict values and team relationships: Conflict’s contribution to team effectiveness and citizenship in China. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 69–88.

Wageman, R. (1995) Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40, 145–180.

Watson, W.E, Kumar, K., & Michalesen, L.K. (1993) Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogenous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590– 602.

Yeatts, D.E, Cready, C., Ray, B., DeWitt, A., & Queen, C. (2004) Self-Managed Work Teams in Nursing Homes: Implementing and Empowering Nurse Aide Teams. *The Gerontologist*, 44 (2), 256-61.

Yeatts, D.E., & Hyten C. (1998) High- performing self-managed work teams; A comparison of theory to practice. USA: Sage publications, Inc.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001) Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.

Zhang, X., Qing, C., & Tjosvold, D. (2011) Linking Transformational Leadership and Team Performance: A Conflict Management Approach. *Journal of Management Studies*.

Zhou, J., & George, J. M. (2001) When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.

Zhou, J., & George, J. M. (2003) Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *Leadership Quarterly*, 14, 545-568.