

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΨΗΛΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΟΥ

HIGH-PERFORMANCE PROJECT TEAMS:
STUDY OF PROCESSES AND PSYCHOLOGICAL FACTORS

ΗΛΙΑΝΑ ΠΟΛΥΔΩΡΑ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΗΛΙΑΝΑ ΠΟΛΥΔΩΡΑ

A.M 1817

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2020



Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κωστόπουλο Κωνσταντίνο για τις παραγωγικές υποδείξεις του και την συμβολή του για την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Πίνακας περιεχομένων

1	Εισαγωγικά	8
1.1	Η έννοια της ομάδας	8
1.2	Τα πέντε στάδια εξέλιξης μιας ομάδας το μοντέλο του Tuckman	8
1.3	Εισροές – διαδικασίες – εκροές	9
1.4	IP-M-O models	10
1.5	Αποδοτική ομάδα.....	11
2	Μηχανισμοί απόδοσης ομάδας.....	12
2.1	Ηγεσία.....	12
2.2	Διαδικασίες	13
2.2.1	Επικοινωνία	13
2.2.2	Παροχή γνώσης	14
2.2.3	Παρακίνηση.....	14
2.2.4	Έλεγχος και συντονισμός των δραστηριοτήτων της ομάδας	16
2.2.5	Έκφραση συναισθημάτων	16
2.2.6	Διαχείριση συγκρούσεων	16
2.2.7	Αλληλεξάρτηση.....	19
2.2.8	Ανταμοιβή	19
2.2.9	Η διαφορετικότητα	20
2.3	Αναδυόμενοι/ ψυχολογικοί παράγοντες	22
2.3.1	Συνοχή ομάδας	22
2.3.2	Η μάθηση.....	22
2.3.3	Το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας.....	23
2.3.4	Εμπιστοσύνη.....	24
3	Ατομικοί μηχανισμοί απόδοσης	26
3.1	Προσωπικότητα	26
3.2	Ικανότητες.....	26

3.3	Αυτό-αποτελεσματικότητα	27
3.4	Ικανοποίηση από την εργασία	27
	29
	29
4	Ερευνητικό μοντέλο: παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των ομάδων	30
4.1	Υποθέσεις.....	30
	32
4.2	Μεταβλητές.....	33
5	Έρευνα.....	34
5.1	Σκοπός της έρευνας	34
5.2	Μεθοδολογία.....	34
5.3	Πίνακες ανάλυσης δεδομένων	37
5.4	Αποτελέσματα έρευνας.....	43
6	Συμπεράσματα.....	46
7	Παράρτημα - Ερωτηματολόγιο	49
8	Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία.....	65

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη των διαδικασιών και των αναδύμενων ψυχολογικών παραγόντων μιας ομάδας έργου, σε σχέση με την υψηλή απόδοση αυτής. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε κάποιες εισαγωγικές έννοιες, στο δεύτερο αναλύονται οι μηχανισμοί απόδοσης μιας ομάδας, στο τρίτο οι ατομικοί μηχανισμοί και στο τέλος αναλύεται το εμπειρικό κομμάτι της έρευνας αυτής. Πιο συγκεκριμένα, εξετάστηκαν ο διαμοιρασμός γνώσης, η ψυχολογική ασφάλεια, η συνοχή ομάδας, η ηγεσία της ομάδας, η συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση, η ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση, η ικανοποίηση από την εργασία. Για τον παραπάνω σκοπό αναπτύχθηκαν δύο στατιστικά μοντέλα. Στο πρώτο μοντέλο ως εξαρτημένη μεταβλητή θεωρήθηκε η απόδοση των μελών της, ενώ στο δεύτερο μοντέλο η ικανοποίηση από την εργασία. Η έρευνα αυτή βασίζεται στο ερωτηματολόγιο. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από 122 άτομα όλων των ειδικοτήτων, κυρίως μηχανικών. Στα πλαίσια λοιπόν της παρούσας εργασίας διατυπώθηκαν υποθέσεις οι οποίες ελέγχθηκαν μεθοδικά, κάποιες επιβεβαιώθηκαν και κάποιες όχι. Τέλος καταγράφηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας και αναλύθηκαν για την διεξαγωγή συμπερασμάτων.

HIGH-PERFORMANCE PROJECT TEAMS: STUDY OF PROCESSES AND PSYCHOLOGICAL FACTORS

Abstract

The subject of this paper is to the study of processes and psychological factors of a project team, in relation with their high performance. In the first chapter some introductory meanings are mentioned, in the second the performance mechanisms of a project group are analyzed, in the third the individual mechanisms are analyzed and at the end the empirical part of this research is analyzed. Specifically, knowledge sharing, psychological safety, group cohesion, leadership, cooperative approach to conflict, competitive approach to conflict and job satisfaction. Two statistical models were developed for the above purpose. In the first model, team's performance was considered as a dependent variable and in the latter team's job satisfaction. 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 122 ones working in different sectors, mainly engineers. 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 analyzed coming to conclusions.

1 Εισαγωγικά

1.1 Η έννοια της ομάδας

Ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων που εργάζονται εντατικά μαζί ώστε να επιτύχουν ένα κοινό στόχο. Κατά το PMBOK η ομάδα έργου είναι ένα σύνολο ατόμων που υποστηρίζουν τον project manager στην εκτέλεση των εργασιών ενός έργου ώστε να επιτύχει τους στόχους του. Ή αλλιώς κατά τους Kazlowski και Bell (2003: 334)

«Η ομάδα είναι συλλογικότητες που υπάρχουν για να εκτελούν καθήκοντα σχετικά με έναν οργανισμό, που μοιράζονται ένα ή περισσότερους κοινούς στόχους, διαδρούν κοινωνικά, έχουν αλληλεξαρτώμενες εργασίες, διατηρούν και οργανώνουν όρια, και ενσωματώνονται σε ένα ορισμένο οργανωτικό πλαίσιο που θέτει όρια, περιορίζει την ομάδα και επηρεάζει τις ανταλλαγές με άλλες μονάδες ευρύτερα.»¹

Οι ομάδες θεωρούνται συμπλέγματα, προσαρμοστικά, δυναμικά συστήματα που ενσωματώνονται σε περιβάλλοντα, εκτελώντας εργασίες.

1.2 Τα πέντε στάδια εξέλιξης μιας ομάδας το μοντέλο του Tuckman

Το μοντέλο των πέντε σταδίων ανάπτυξης κατά Tuckman (Tuckman's Stages), δημοσιεύτηκε το 1965 από τον ψυχολόγο Bruce Tuckman. Σύμφωνα με αυτό, οι ομάδες περνούν από πέντε στάδια ανάπτυξης: το σχηματισμό (forming), καταιγισμό (storming), τη διαμόρφωση συμπεριφορών (norming), την εκτέλεση (performing) και την διάλυση (adjourning). Τα στάδια ξεκινούν από τη στιγμή που μια ομάδα συναντάται για πρώτη φορά μέχρι να ολοκληρώσει το έργο της.

Σχηματισμός (forming)

Τα μέλη προσπαθούν να γνωρίσουν ο ένας τον άλλον και να καθιερώσουν μια κοινή γλώσσα επικοινωνίας και κατανόησης, ενώ προσπαθούν να αποσαφηνίσουν τους ομαδικούς στόχους και να προσδιορίσουν την κατάλληλη συμπεριφορά στα πλαίσια της ομάδας. Όταν όλα τα μέλη νιώσουν ότι είναι πραγματικά μέλη της ομάδας, αυτό το στάδιο θεωρείται ότι έχει ολοκληρωθεί.

Καταιγισμός (storming)

Αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται από συγκρούσεις μεταξύ των μελών. Υπάρχει μια αντίσταση στον έλεγχο, διαφωνίες σε σχέση με την ηγεσία της ομάδας και τον βαθμό εξουσίας που ασκείται από τον

¹ Mathieu, J., Travis Maynard, M., Rapp, T., Gilson, L. (2008) 'Team Effectiveness: A review of recent advancements and a glimpse into the future', Journal of Management

leader – ηγέτη της ομάδας στα μέλη. Αυτό το στάδιο ολοκληρώνεται όταν τα μέλη της ομάδας έρθουν σε συμφωνία σχετικά με την ηγεσία της ομάδας και επίσης, όταν αντιληφθούν ότι είναι προς το συμφέρον όλων να εργαστούν μαζί ώστε να κατορθώσουν τους στόχους τους.

Κανονικοποίηση (norming)

Τα μέλη της ομάδας αρχίζουν να αισθάνονται συνειδητά ότι ανήκουν σε μια ομάδα και εξελίσσουν στενούς δεσμούς μεταξύ τους. Δημιουργούνται φιλικοί δεσμοί και ένα αίσθημα κοινού σκοπού αναδύεται στην ομάδα. Με το τέλος αυτού του σταδίου, τα μέλη συμφωνούν σε πρότυπα κοινής συμπεριφοράς και τυπικούς και άτυπους κανόνες.

Εκτέλεση (performing)

Σε αυτό το στάδιο η ομάδα είναι έτοιμη να υλοποιήσει εργασίες/δραστηριότητες ώστε να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Πολλές ομάδες δεν καταφέρνουν να βρεθούν σε αυτό το στάδιο, είτε καθυστερούν πολύ να εισέλθουν σε αυτό, λόγω αντικρουόμενων συμφερόντων και κακής επικοινωνίας μεταξύ των μελών.

Διάλυση (adjourning)

Είναι το τελευταίο στάδιο της εξέλιξης μιας ομάδας, η ομάδα διαλύεται αφού έχει εκπληρώσει τους στόχους της. Το έργο έχει ολοκληρωθεί.

Αυτά τα πέντε στάδια, σύμφωνα με έρευνες δεν τα περνούν όλες οι ομάδες ενός έργου. Είτε περνούν μερικά από αυτά είτε δεν τα περνούν με αυτή τη σειρά που αναφέρει ο Tuckman. Κάποιες μελέτες έχουν δείξει ότι αυτό επηρεάζεται από το χρόνο που έχει μια ομάδα στη διάθεση της για να ολοκληρώσει ένα έργο, και δεν γίνεται στην πράξη προκαθορισμένη ακολουθία αυτών των σταδίων.

1.3 Εισροές – διαδικασίες – εκροές

Εισροές: θεωρούνται η γνώση, οι συμπεριφορές, η στάση.

Διαδικασία ομάδας: ανεξάρτητες δράσεις που μετατρέπουν τις εισροές σε εκροές μέσω γνωστικών, λεκτικών και συμπεριφορικών δραστηριοτήτων κατευθυνόμενων από μια εργασία ώστε να επιτευχθούν συλλογικοί στόχοι. Οι διαδικασίες χρησιμοποιούνται ώστε να κατευθύνουν, να ευθυγραμμίζουν, να ελέγχουν εργασίες/ δραστηριότητες που επιτελεί μια ομάδα, έτσι ώστε να εκπληρώσει τους σκοπούς της.

«Η διαδικασία της ομάδας είναι ένας όρος που αντικατοπτρίζει τους διάφορους τύπους επικοινωνίας, τις δραστηριότητες και τις αλληλεπιδράσεις που εμφανίζονται μέσα στις ομάδες που συμβάλλουν στους απώτερους τελικούς τους στόχους. Τα χαρακτηριστικά της ομάδας, όπως η ποικιλομορφία των μελών, η αλληλεξάρτηση των καθηκόντων, το μέγεθος της ομάδας, επηρεάζουν τις ομαδικές διαδικασίες και την επικοινωνία. Αυτές οι διαδικασίες, με τη σειρά τους, έχουν ισχυρό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα. Στην πραγματικότητα, ορισμένοι υποστηρίζουν ότι οι ομάδες καθορίζονται από τις διαδικασίες.»² Οι διαδικασίες είναι σημαντικές διότι περιγράφουν πώς οι εισροές της ομάδας μετατρέπονται σε εκροές.

Εκροές: τα αποτελέσματα που αξιολογούνται, τα παραδοτέα για μερικές ομάδες και εμπεριέχουν την έννοια της απόδοσης.

1.4 IP-M-O models

Τα μοντέλα IPO έχουν υπάρξει εδώ και πολλά χρόνια αξιόλογοι οδηγοί για τους ερευνητές, και έχουν τροποποιηθεί με πολλούς τρόπους. Έχουν λάβει όμως, αρνητικές κριτικές για την αποτυχία τους να διακρίνουν πολλαπλά είδη διαδικασιών και εκροών. «Πολλοί ρυθμιστικοί παράγοντες που παρεμβαίνουν και μεταβιβάζουν την επιρροή των διαδικασιών στις εκροές, δεν είναι οι διαδικασίες».³ Οι λεγόμενοι **mediators**, ως μηχανισμοί έφεραν την επινόηση του μοντέλου inputs- mediator- outcome (IMO), διαφοροποιώντας την προσέγγιση του IPO μοντέλου, input- processes- outcomes. Οι mediators χωρίζονται σε δυο κατηγορίες, στις διαδικασίες και στους ψυχολογικούς παράγοντες. Υπάρχει μια ταξινόμηση των διαδικασιών σε τρεις κατηγορίες, τη μετάβαση, τη δράση και τις διαπροσωπικές διαδικασίες.

Μετάβαση

Οι μεταβατικές διαδικασίες (transition processes) επικεντρώνονται στην προετοιμασία για τη μελλοντική εργασία, διατύπωση στρατηγικών, ορισμό στόχων, ορισμό προτεραιοτήτων, το σχεδιασμό των εργασιών και την ανάλυση τους.

Δράση

2 Colquitt, J., A., LePine, J., Wesson M., J. (2015) 'Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace', 4th Edition, Organizational Behavior, 4th edition, Published by McGraw-Hill Education, σελ. 392

3 Mathieu, J., Travis Maynard, M., Rapp, T., Gilson, L. (2008) 'Team Effectiveness: A review of recent advancements and a glimpse into the future', Journal of Management σελ. 413

Τα μέλη επικεντρώνονται στην πραγματοποίηση των εργασιών, στην παρακολούθηση των εξελίξεων των εργασιών, της ακολουθίας των εργασιών, τον χρονικό προγραμματισμό και το συντονισμό των μελών μιας ομάδας.

Διαπροσωπικές διαδικασίες

Αναφέρεται στη διαχείριση των σχέσεων των μελών, συγκρούσεων, των διαφωνιών, την παρακίνηση, την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης, της ισορροπίας, της συνεκτικότητας και της ικανοποίησης των μελών μιας ομάδας.

Ψυχολογικοί παράγοντες

Οι ψυχολογικοί παράγοντες αναφέρονται σε «κατασκευές» που σχετίζονται με την ψυχολογία των ατόμων, που εξελίσσονται σε όλη τη διάρκεια ζωής μιας ομάδας και έχουν επίδραση στην απόδοση της, όπως είναι η συνεκτικότητα της ομάδας, η μάθηση στην ομάδα, η ψυχολογική ασφάλεια, το κλίμα.

1.5 Αποδοτική ομάδα

Οι project managers προσπαθούν να κάνουν στο μέγιστο δυνατό μια ομάδα αποδοτική, ώστε να εκτελέσει τα καθήκοντά της. «Η απόδοση μιας ομάδας δεν είναι απλά το άθροισμα της απόδοσης των μεμονωμένων μελών μιας ομάδας, αλλά προσδιορίζεται σημαντικά από τον τρόπο που τα μέλη της διαδρούν και ενσωματώνουν στις αλληλεξαρτώμενες προσπάθειες εξειδικευμένες γνώσεις τους». (Marks et al., 2001, Pearsall and Ellis, 2006).

Η απόδοση εργασίας μιας ομάδας αποτελεί την αξία του συνόλου των συμπεριφορών που συμβάλουν, είτε θετικά είτε αρνητικά, στην επίτευξη των στόχων μιας ομάδας.

Η απόδοση μιας ομάδας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να διαχωριστούν σε αυτούς που σχετίζονται με τους μηχανισμούς της ομάδας, και στους ατομικούς μηχανισμούς των μελών της. Έτσι, στους μηχανισμούς της ομάδας, αναφερόμαστε στον τρόπο ηγεσίας, στις διαδικασίες, την επικοινωνία, στη σύνθεση της ομάδας σε σχέση με τη διαφορετικότητα των μελών. Ενώ στους ατομικούς μηχανισμούς, αναφερόμαστε στις ικανότητες και τις προσωπικές αξίες και χαρακτηριστικά των μελών μιας ομάδας έργου. Παρακάτω αναλύονται αυτοί οι παράγοντες.

2 Μηχανισμοί απόδοσης ομάδας

2.1 Ηγεσία

Η ηγετική συμπεριφορά οδηγεί σε επιτυχημένη απόδοση και ικανοποίηση των εργαζόμενων. Η γενικά αποδεκτή θεωρία της ηγεσίας αναφέρει ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται από τον ίδιο, την επικρατούσα κατάσταση των πραγμάτων και από τους ίδιους τους υφιστάμενους. Η ηγεσία μετασχηματισμού (transformational leadership) θεωρείται η ηγεσία μέσω παρακίνησης. Προάγεται η παρακίνηση με έμφαση στις αξίες στα ιδανικά και στην έμπνευση. Πιο συγκεκριμένα, εμπνέει τους υπαλλήλους να δεσμευτούν για ένα κοινό όραμα ή στόχο που να δίνει νόημα και πρόκληση στη δουλειά τους. Οι συγκεκριμένες συμπεριφορές που αποτελούν τη βάση της μετασχηματιστικής ηγεσίας περιλαμβάνουν: εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένο κίνητρο, πνευματική διέγερση και εξατομικευμένη θεώρηση.

Στην ουσία η ηγεσία είναι η χρήση της δύναμης και της επιρροής ώστε να διευθύνονται οι δραστηριότητες για την επίτευξη των στόχων. Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη θα ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι ενέργειες του ηγέτη οδηγούν στην επίτευξη των στόχων της ομάδας, στη συνεχή δέσμευση των μελών της, και την ανάπτυξη της αμοιβαίας εμπιστοσύνης, σεβασμού και υποχρέωσης τους. Ένας "αποτελεσματικός ηγέτης" βελτιώνει την απόδοση και την ευημερία της συνολικής μονάδας του, όπως κρίνεται από τα περιθώρια κέρδους, την παραγωγικότητα, το κόστος, τη διατήρηση, την εξέλιξη των εργαζομένων.

Όταν ο ηγέτης μιας ομάδας δρα υποστηρικτικά, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των μελών, υποστηρίζει τη συνοχή μέσω της μεταφοράς και ανταλλαγής γνώσης, καλλιεργεί την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών. Ο πρώτος ρόλος του, ο σύνδεσμος ομάδας, απαιτεί από τον ηγέτη να δικτυώνει με πηγές πληροφοριών τόσο εντός όσο και εκτός της ομάδας, δημιουργώντας μια γέφυρα μεταξύ των δύο.

Προάγει επίσης την ανοιχτή επικοινωνία μέσα στην ομάδα, την ανοιχτή συζητητή για προβλήματα που μπορεί να προκύπτουν, χωρίς αισθήματα φόβου ή πρόκλησης. Έτσι η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση των εσωτερικών συγκρούσεων και αυξάνει την ικανότητα να δρουν αμφιδέξια. Με την έννοια ότι μαθαίνουν πώς να χρησιμοποιούν πιο αποτελεσματικά την τρέχουσα γνώση, ενώ παράλληλα δημιουργούν νέα γνώση και καινοτομούν. Τέλος, ένα επίσης σημαντικό στοιχείο, είναι η διευκρίνιση των αρμοδιοτήτων – ευθυνών και η ξεκάθαρη και πλήρη ανατροφοδότηση των μελών. Το feedback ως μια πληροφορία για επεξεργασία και προς συζήτηση σε meetings.

Ωστόσο, οι ηγέτες πρέπει επίσης να εξετάσουν εάν οι υπάλληλοι θα δεχθούν και θα δεσμευτούν με την απόφασή τους. Έρευνες έχουν επανειλημμένα δείξει ότι όταν επιτρέπουν τη συμμετοχή των εργαζομένων κατά τη λήψη αποφάσεων αυξάνεται η ικανοποίηση από την εργασία τους. Η συμμετοχή

αυτή συμβάλλει επίσης στην ανάπτυξη τις δεξιότητες λήψης αποφάσεων των εργαζομένων. Φυσικά, μια τέτοια συμμετοχή έχει ένα μειονέκτημα για τους υπαλλήλους, διότι απαιτεί χρόνο. Πολλοί εργαζόμενοι βλέπουν τις συναντήσεις ως διακοπή της εργασίας τους. «Μια πρόσφατη μελέτη διαπίστωσε ότι οι υπάλληλοι ξοδεύουν, κατά μέσο όρο, έξι ώρες την εβδομάδα σε προγραμματισμένες συναντήσεις και ο χρόνος που αφιερώνεται σε συναντήσεις σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία όταν οι εργαζόμενοι δεν εξαρτώνται από τους άλλους στη δουλειά τους, εστιάζουν για την ολοκλήρωση των καθηκόντων τους, και πιστεύουν ότι οι συναντήσεις λειτουργούν αναποτελεσματικά.»⁴

Τέλος, πρέπει να καλλιεργούνται σχέσεις ανταλλαγής υψηλού επιπέδου μεταξύ ηγέτη και μέλους, σε μια δυαδική βάση τη λήψη ρόλων και τις διαδικασίες διαμόρφωσης ρόλων. Οι ηγέτες μπορούν να εκπαιδευτούν ώστε να είναι αποτελεσματικοί. Στην πραγματικότητα, μια τέτοια εκπαίδευση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αύξηση της μετασχηματιστικής ηγετικής συμπεριφοράς, παρά το γεγονός ότι το χάρισμα εξαρτάται από την προσωπικότητα και τους γενετικούς παράγοντες.

«Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα που πρέπει να έχουν οι ηγέτες, ελέγχοντας τα δικά τους συναισθήματα, να προκαλούν θετικά συναισθήματα στους συνεργάτες τους.»⁵ Επομένως να έχουν προσωπικές ικανότητες, αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση και κοινωνικές ικανότητες, κοινωνική επίγνωση, καλή διαχείριση των σχέσεων με τους άλλους.

2.2 Διαδικασίες

2.2.1 Επικοινωνία

«Επικοινωνία ορίζεται ως ο διαμοιρασμός της πληροφορίας ανάμεσα σε δυο ή περισσότερα άτομα ή ομάδες ώστε να φτάσουν σε μια κοινή κατανόηση.»⁶ Ανεπαρκής επικοινωνία υπάρχει είτε όταν κάποιος δεν λαμβάνει την πληροφορία που χρειάζεται είτε όταν δεν είναι σίγουρος για το τι σημαίνει η πληροφορία που έλαβε. Τα μέλη μιας ομάδας κατανοούν την προσωπικότητα ο ένας του άλλου, τις συμπεριφορές και τις αξίες μόνο όταν επικοινωνούν αποτελεσματικά ο ένας με τον άλλον. Οι εργαζόμενοι είναι παρακινημένοι να αποδίδουν σε μέγιστο βαθμό όταν κάποιος επικοινωνεί με ξεκάθαρο τρόπο τι προσδοκά από εκείνους και εκφράζει εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να το

4 J Colquitt, J., A., LePine, J., Wesson M., J. (2015) 'Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace', 4th Edition, Organizational Behavior, 4th edition, Published by McGraw-Hill Education, σελ. 469

5 Χυτήρης Λ., (2006) 'Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης επιχειρήσεων', εκδόσεις Interbooks, σελ.170

6 Communicating effectively in organizations, Part2, Group and Team Processes, σελ. 462

επιτελέσουν. Οι ηγέτες της ομάδας μπορούν να επηρεάσουν και να πείσουν μόνο όταν μια αποτελεσματική επικοινωνία λαμβάνει χώρα.

Όταν υπάρχουν εργαζόμενοι που δεν έχουν το αίσθημα της παρακίνησης, η κακή επικοινωνία εν μέρει ευθύνεται γι' αυτό. Η καλή επικοινωνία αποτρέπει πολλά προβλήματα, προωθεί τη γνώση, την παρακίνηση, τον έλεγχο και συντονισμό και την έκφραση συναισθημάτων.

2.2.2 Παροχή γνώσης

Μια βασική λειτουργία της επικοινωνίας είναι ότι δίνει στα μέλη της ομάδας τη πληροφορία που χρειάζονται ώστε να κάνουν την εργασία τους αποτελεσματικά. Ιδιαίτερα όταν κάποιος είναι νεό μέλος σε μια ομάδα έργου και νιώθει αβεβαιότητα σχετικά με το τι πρέπει να κάνει, πως θα το κάνει και με ποια πρότυπα. Η εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία προσφέρει τη γνώση που χρειάζεται ώστε να υπάρξει αποτελεσματικότητα. Επίσης η επικοινωνία βοηθά στην κοινωνικοποίηση ενός νέου μέλους.

2.2.3 Παρακίνηση

Η έννοια: Δυνάμεις που προέρχονται μέσα από ένα άτομο που έχουν να κάνουν με την εκούσια κατεύθυνση, την ένταση και την επιμονή του, τις προσπάθειες του ατόμου προς την κατεύθυνση την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, όπου το επίτευγμα δεν είναι αποκλειστικά λόγω της ικανότητας ή των περιβαλλοντικών παραγόντων.

Οι managers χρειάζεται να μιλούν στα μέλη της ομάδας και να τα ακούν ώστε και να αφουγκραστούν τα θέλω τους. Οι managers χρειάζεται να επικοινωνήσουν με τα μέλη της ομάδας ώστε να τους διαβεβαιώσουν ότι είναι ικανοί να εργαστούν σε υψηλά επίπεδα απόδοσης και ότι θα επιβραβευθούν για αυτό. Ένα άλλο παράδειγμα του ρόλου της επικοινωνίας στην παρακίνηση ενός εργαζομένου έχει να κάνει με την θεωρία του καθορισμού στόχων. Αυτή προτείνει ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν σε μέγιστο βαθμό όταν έχουν συγκεκριμένους και δύσκολους στόχους και τους δίνεται ανατροφοδότηση (feedback) σε σχέση με το πώς τα πάνε. Οι managers χρησιμοποιούν την επικοινωνία ώστε να θέσουν τους στόχους της ομάδας και να ορίσουν τους τρόπους με τους οποίους θα τους επιτύχουν.

Σε αυτό το σημείο θα αναλύσω σε ατομικό επίπεδο την έννοια της παρακίνησης. Η παρακίνηση προέρχεται από τη ανάγκη μας για επιτεύγματα, την ανάγκη να είμαστε αρεστοί από τους άλλους, την ανάγκη μας για δύναμη, σύμφωνα με τη θεωρία του David McClelland.

Οι κινητήριες έννοιες της προσωπικότητας αντανakλούν περισσότερο στις βασικές ανάγκες ενός ατόμου από ό,τι μέσα από τις διαδικασίες σκέψης του. Δύο σημαντικές έννοιες αυτής της κατηγορίας είναι κίνητρο επιτεύματος και κίνητρο επιβεβαίωσης.

Το κίνητρο επίτευξης είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της φιλοδοξίας, της προσπάθειας και της εμμονής σε καταστάσεις όπου οι επιδόσεις θα αξιολογούνται σύμφωνα με κάποια πρότυπα

αριστείας. Έτσι, η ανάγκη για επίτευγμα είναι η δύναμη της επιθυμίας ενός ατόμου να εκτελέσει με πρότυπα αριστείας ή να επιτύχει ανταγωνιστικές καταστάσεις. Αντίθετα με τις περισσότερες ιδέες των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, η ανάγκη για επίτευγμα σχετίζεται με συγκεκριμένες καταστάσεις. Δηλαδή, ενεργοποιείται μόνο σε καταστάσεις αναμενόμενης αριστείας ή ανταγωνισμού. Η αλληλεπίδραση της προσωπικότητας και του άμεσου περιβάλλοντος είναι προφανές σε αυτή τη θεωρία, και αυτό επηρεάζει τη δύναμη των κινήτρων.

Τα άτομα με μεγάλη ανάγκη για επίτευγμα θέτουν τους στόχους τους και τείνουν να δέχονται την ευθύνη τόσο για την επιτυχία όσο και για την αποτυχία. Αρέσκονται σε στόχους που είναι είτε εξαιρετικά δύσκολοι είτε εύκολοι, τείνοντας να προτιμούν στόχους μέτριας δυσκολίας. Χρειάζονται επίσης ανατροφοδότηση σχετικά την απόδοσή τους. «Άτομα με μεγάλη ανάγκη για επίτευγμα είναι επίσης λιγότερο πιθανό να χρονοτριβούν με άτομα με χαμηλή ανάγκη για επίτευγμα»⁷. Αυτό το χαρακτηριστικό προσωπικότητας συχνά παρερμηνεύεται. Για παράδειγμα, κάποιος μπορεί να σκέφτονται αυτή η ανάγκη για επίτευγμα σχετίζεται με την επιθυμία για εξουσία και έλεγχο. Υψηλή ανάγκη, ωστόσο, τείνει να επικεντρώνονται στην υπεροχή των καθηκόντων και όχι στην εξουσία.

Το κίνητρο έγκρισης είναι μια άλλη σημαντική ιδέα για την προσωπικότητα. Οι ερευνητές σημείωσαν την τάση ορισμένων ανθρώπων να παρουσιάσουν τον εαυτό τους κοινωνικά επιθυμητούς όταν βρίσκονται σε εκτιμητικές καταστάσεις. Αυτοί οι άνθρωποι ανησυχούν ιδιαίτερα για την επιβεβαίωση του εαυτού τους από τους άλλους. Το κίνητρο έγκρισης σχετίζεται επίσης με τη συμμόρφωση και τη «μετάβαση». Κατά ειρωνικό τρόπο, η αξιολόγηση της προσωπικότητας ενός ατόμου είναι μια αξιολογική κατάσταση και άτομα τα υψηλά κίνητρα έγκρισης τείνουν να ανταποκρίνονται στις δοκιμασίες προσωπικότητας με κοινωνικά επιθυμητούς τρόπους. Με άλλα λόγια, τέτοιοι άνθρωποι θα προσπαθήσουν να μεταφέρουν θετικές εντυπώσεις στον εαυτό τους και θα απαντήσουν κατά πάσα πιθανότητα ψευδώς σε ερωτηματολόγια προσωπικότητας για κάποια θέση σε έναν οργανισμό.

Οι παράγοντες που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία έχουν ονομαστεί κίνητρα. Είναι παράγοντες που, όταν αυξηθούν, θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης. Περιλαμβάνουν:

- Επίτευγμα
- Αναγνώριση
- Ευθύνη

⁷ Hitt, M., A, A., Colella, A., Miller, C. (2010) 'Communicating effectively in organizations, Part2, Group and Team Processes' Organizational Behavior-Wiley, third edition, σελ. 179

- Ευκαιρία για προώθηση ή προαγωγή
- Εργασία πρόκληση
- Δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη

2.2.4 Έλεγχος και συντονισμός των δραστηριοτήτων της ομάδας

Μέσω της επικοινωνίας διαβιβάζονται οι κανόνες, οι ρόλοι στα μέλη της ομάδας. Και καθώς αυξάνονται οι απαιτήσεις για τον συντονισμό ενός έργου, σε σχέση με τις αλληλεξαρτώμενες εργασίες η επικοινωνία μεταξύ των μελών είναι πολύ σημαντική. Επίσης αν διαπιστωθεί χαμηλή απόδοση μέσω της παρατήρησης, αυτό πρέπει να το επικοινωνήσει ο manager και να τονίσει ότι είναι μη αποδεκτή συμπεριφορά.

2.2.5 Έκφραση συναισθημάτων

Μέσω της επικοινωνίας το άτομο μπορεί να εκφράσει τα συναισθήματα του. Η διάθεση κατά την ώρα εργασίας είναι κάτι που βιώνει κανείς σε καθημερινή βάση και επηρεάζει την αντίληψη και συμπεριφορά του. Όταν τα μέλη εκφράζουν τη διάθεση τους στα υπόλοιπα μέλη μπορούν να επιτύχουν καλύτερα τους στόχους τους. Τέλος, όταν κάποιος εκφράζει τα προσωπικά του προβλήματα τότε υπάρχει κατανόηση και αποφυγή προβλημάτων στη συνεργασία.

2.2.6 Διαχείριση συγκρούσεων

Οι leaders μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη δύναμη τους στο πλαίσιο της διαχείρισης των συγκρούσεων. Η σύγκρουση έρχεται όταν δύο ή περισσότερα άτομα αντιλαμβάνονται ότι οι στόχοι τους είναι σε αντίθεση. Η διαχείριση των συγκρούσεων, ως μια διαπροσωπική διαδικασία, περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που χρησιμοποιεί η ομάδα για τη διαχείριση συγκρούσεων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια των εργασιών της- του έργου της. Η σύγκρουση τείνει να έχει αρνητικό αντίκτυπο σε μια ομάδα, αλλά η φύση αυτού του αποτελέσματος εξαρτάται από την εστίαση του καθώς και τον τρόπο διαχείρισης της σύγκρουσης. Η σύγκρουση σχέσεων αναφέρεται σε διαφωνίες μεταξύ των μελών της ομάδας όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις ή τις ασυμβατότητες σε σχέση με τις προσωπικές αξίες ή προτιμήσεις. Αυτός ο τύπος σύγκρουσης επικεντρώνεται σε θέματα που δεν συνδέονται άμεσα με το καθήκον της ομάδας. Η σύγκρουση σχέσεων δεν είναι μόνο δυσάρεστη, αλλά και προκαλεί μείωση της απόδοσης της ομάδας. Η σύγκρουση εργασιών, αντίθετα, αναφέρεται σε διαφωνίες μεταξύ των μελών σχετικά με το καθήκον της ομάδας. Αυτού του είδους η σύγκρουση μπορεί να είναι επωφελής για τις ομάδες, εάν διεγείρει τις συνομιλίες που οδηγούν στην ανάπτυξη και την έκφραση νέων ιδεών. Ωστόσο,

τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι η σύγκρουση των καθηκόντων τείνει να οδηγεί σε μειωμένη αποτελεσματικότητα της ομάδας εκτός εάν υπάρχουν συγκεκριμένες συνθήκες. Πρώτον, τα μέλη χρειάζονται να εμπιστεύονται το ένα το άλλο και να είναι σίγουροι ότι μπορούν να εκφράσουν ανοιχτά τις απόψεις τους χωρίς φόβο αντιποίνων. Δεύτερον, τα μέλη της ομάδας πρέπει να συμμετέχουν σε πρακτικές αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων. Η σύγκρουση εργασιών τείνει να είναι πολύ επωφελής για τις ομάδες, όταν η σύγκρουση σχέσεων είναι χαμηλή. Τρίτον, υπάρχουν μερικοί αποδεικτικά στοιχεία ότι η σύγκρουση εργασιών μπορεί να ωφελήσει ομάδες εφόσον συντίθενται με ορισμένους τρόπους. Για παράδειγμα, η σύγκρουση εργασιών έχει αποδειχθεί ότι είναι πολύ επωφελής για τις ομάδες που αποτελούνται από μέλη τα οποία είτε είναι συναισθηματικά σταθερά είτε ανοιχτά σε νέες εμπειρίες.

Η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων επιτυγχάνεται πρώτον, όταν κατά τη διαδικασία επίλυσης μια σύγκρουσης όλα τα μέλη είναι εστιασμένα στην κοινή αποστολή της ομάδας. Αν τα μέλη κάνουν αυτό, μπορούν λογικά να αξιολογούν τα αντίστοιχο μερίδιο της κάθε θέσης. Δεύτερον, τυχόν οφέλη από τη σύγκρουση εργασιών εξαφανίζονται αν το επίπεδο της σύγκρουσης φτάνει στα άκρα, αν τα μέρη φαίνεται να ενεργούν με βάση το προσωπικό συμφέρον αντί για το συμφέρον της ομάδα ή αν υπάρχει μεγάλη σύγκρουση σχέσεων.

Προκειμένου η σύγκρουση εργασιών να είναι παραγωγική, τα μέλη ομάδας πρέπει να αισθάνονται ελεύθεροι να εκφράσουν τις απόψεις τους και να γνωρίζουν πώς να διαχειριστείτε τις συγκρούσεις αποτελεσματικά. Τα μέλη πρέπει να συζητήσουν ανοιχτά τις θέσεις τους και να είναι διατεθειμένοι να ανταλλάξουν πληροφορίες με τρόπο που να ευνοεί τη συνεργατική επίλυση προβλημάτων. Εδώ συνδέεται η έννοια της ψυχολογικής ασφάλειας με τη διαχείριση συγκρούσεων σε θέματα εργασιών.* Τέλος, η αποφυγή της σύγκρουσης και η αγνόηση της κατάστασης σαν στρατηγική, τείνει να κάνει τα πράγματα χειρότερα στο τέλος.

Υπάρχουν πέντε διαφορετικά στυλ διαχείρισης συγκρούσεων που μπορεί να ακολουθήσει ένας leader. Το κάθε ένα είναι κατάλληλο για διαφορετική περίπτωση.

Τα πέντε στυλ μπορούν να θεωρηθούν ως συνδυασμοί δύο ξεχωριστών παραγόντων: πώς οι κατηγορηματικοί ηγέτες θέλουν να επιδιώκουν τους δικούς τους στόχους και πώς είναι συνεργάσιμοι όσον αφορά τις ανησυχίες των άλλων.

1. Ανταγωνισμός

Όταν η μια πλευρά αποσκοπεί να πετύχει τα προσωπικά της οφέλη και συμφέροντα, χωρίς να ανησυχεί για τα αποτελέσματα της άλλης πλευράς. Θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μια win-lose προσέγγιση της διαχείρισης των συγκρούσεων. Ο ανταγωνισμός συμβαίνει συχνότερα όταν ένα συμβαλλόμενο μέρος

έχει υψηλότερη θέση και άρα και δύναμη και μπορεί να χρησιμοποιήσει τη νόμιμη ή καταναγκαστική εξουσία για να διευθετήσει τη σύγκρουση. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει τις σκληρές μορφές επιρροής, όπως η πίεση ή οι συμμαχίες. Αν και αυτό σαν στρατηγική αρχικά μπορεί να έχει αποτέλεσμα, δεδομένων των αρνητικών αντιδράσεων που τείνουν να συνοδεύουν τέτοιες τακτικές, δεν αποτελεί σωστό χειρισμό. Χρησιμοποιείται καλύτερα σε καταστάσεις στις οποίες ο ηγέτης γνωρίζει ότι έχει δίκιο και πρέπει να ληφθεί μια γρήγορη απόφαση.

2. Αποφυγή

Όταν το ένα μέρος θέλει να παραμείνει ουδέτερο, μακριά από τη σύγκρουση, ή να αναβάλει τη σύγκρουση ώστε να συγκεντρώσει πληροφορίες ή να αφήσει τα πράγματα να ηρεμήσουν. Η αποφυγή συνήθως έχει ως αποτέλεσμα ένα δυσμενές αποτέλεσμα για όλους, και μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά συναισθήματα προς τον ηγέτη. Αποφεύγοντας την κατάσταση ποτέ δεν επιλύεται η σύγκρουση.

3. Προσαρμοστικότητα

Η προσαρμοστικότητα συμβαίνει όταν η μία πλευρά ενεργεί με έναν εντελώς ανιδιοτελή τρόπο. Οι ηγέτες συνήθως έχουν αυτή τη στρατηγική όταν το ζήτημα δεν είναι πραγματικά τόσο σημαντικό για αυτούς, αλλά είναι πολύ σημαντικό για το άλλο μέρος. Είναι επίσης μια σημαντική στρατηγική για να σκεφτεί κανείς πότε ο ηγέτης έχει λιγότερη δύναμη σε σχέση με το άλλο μέρος. Εάν οι ηγέτες γνωρίζουν ότι πρόκειται να χάσουν τη σύγκρουση, εξαιτίας της έλλειψης εξουσίας τους, προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της άλλης πλευράς. Θα μπορούσε να θεωρηθεί μια καλύτερη μακροπρόθεσμη στρατηγική ανταπόκρισης.

4. Συνεργασία

Όταν και τα δυο μέρη συνεργάζονται για τη μέγιστη αποδοτικότητα. Η συνεργασία είναι μια win-win προσέγγιση και αποτελεί την πιο αποτελεσματική μέθοδο διαχείρισης συγκρούσεων, κυρίως σε συγκρούσεις που σχετίζονται με την εργασία και όχι με προσωπικές σχέσεις. Αποτελεί από τις πιο δύσκολες προσεγγίσεις διότι απαιτεί πλήρη ανταλλαγή πληροφοριών και από τα δύο μέρη, συζήτηση των σκέψεων και ανησυχιών, σχετικά ισότιμη δύναμη των δύο μερών, αλλά και αρκετό χρόνο και από τους δυο ώστε να υπάρξει μια λύση στο ζήτημα.

5. Συμβιβασμός

Εμφανίζεται όταν επιλυθεί η σύγκρουση μέσω παραχωρήσεων και είναι ίσως η πιο κοινή μορφή σύγκρουσης όπου οι ζημίες κάθε συμβαλλόμενου μέρους αντισταθμίζονται από κέρδη και αντίστροφα. Θεωρείται εύκολη μορφή διακανονισμού, διατηρεί τις σχέσεις μεταξύ των μερών και γενικά οδηγεί σε ευνοϊκές αξιολογήσεις για τον ηγέτη. Χρησιμοποιείται επίσης, όταν η προσπάθεια για να πετύχει κανείς τη συνεργασία ή τον ανταγωνισμό φτάνει σε τέλμα. Οι γυναίκες είναι επίσης πιο πιθανό να

χρησιμοποιήσουν συμβιβασμούς ως τακτική σε σύγκριση στους άνδρες, ενώ οι άνδρες είναι πιο πιθανό από τις γυναίκες να χρησιμοποιούν τον ανταγωνισμό ως τακτική.

Να επισημάνω σε αυτό το σημείο ότι, είναι λάθος να επιλέγουμε ποια στρατηγική είναι καλύτερη από την άλλη χωρίς να έχουμε λάβει υπόψιν μας, δεδομένα, περιστάσεις και άλλους παράγοντες.

2.2.7 Αλληλεξάρτηση

Έχουν γίνει πολλές έρευνες πάνω σε ζητήματα διαφορετικών τύπων ομάδας βασιζόμενες στο πλαίσιο που εργάζονται, τον τύπο των εργασιών τους, το χρόνο που η ομάδα εργάζεται μαζί. Παρ' όλα αυτά ένας παράγοντας που δίνει σημαντικές πληροφορίες για τη φύση μιας ομάδας, είναι ο βαθμός και το είδος αλληλεξάρτησης. Αλληλεξάρτηση με την έννοια της έκτασης με την οποία τα μέλη μιας ομάδας συνεργάζονται και εργάζονται διαδραστικά, ανταλλάσσουν πληροφορίες, υλικά, πόρους υλικούς και άυλους, ώστε να ολοκληρώσουν τα έργα τους. Η αλληλεξάρτηση εμφανίζεται στις εισροές, τη διαδικασία και στις εκροές.

Η έρευνα του Langfred (2005) απέδειξε ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ αυτόνομης ομάδας και υψηλής απόδοσης, όταν υπάρχει υψηλή αλληλεξάρτηση εργασιών μεταξύ των μελών, ενώ παρατηρείται μείωση αυτονομίας και απόδοσης, όταν υπάρχει χαμηλή αλληλεξάρτηση των εργασιών.

Όμως, παρατηρείται ότι λόγω της αυξημένης επικοινωνίας λόγω αλληλεξάρτησης εργασιών, αυξάνονται παράλληλα και οι εσωτερικές συγκρούσεις μεταξύ των μελών, παρατηρείται πρόκληση ανταγωνιστικών στρατηγικών, που μεταφράζεται σε ανάγκη για μέγιστες πηγές, πόρους και δύναμη. Αλλά δεν μπορεί να παραληφθεί το γεγονός, ότι λόγω της αυξημένης επικοινωνίας, όλοι έρχονται πιο κοντά πνευματικά και φυσικά, επηρεάζει περισσότερο και πιο συχνά ο ένας τον άλλον, αλληλοϋποστηρίζονται πολλές φορές και υπάρχει μια συλλογικότητα που εντείνει και τη συνεκτικότητα της ομάδας.

2.2.8 Ανταμοιβή

Αν οι άνθρωποι πρέπει να συνεργαστούν αποτελεσματικά ως ομάδα, πρέπει να ανταμειφθούν ως ομάδα. Τα μέλη έχουν ελάχιστα κίνητρα να συμμετάσχουν και να υποστηρίξουν ο ένας τον άλλον αν ανταμείβονται μόνο για την ατομική τους απόδοση. Έτσι, είναι σημαντικό το σύστημα ανταμοιβής να αντανακλά την απόδοση της ομάδας. Το σύστημα ανταμοιβής είναι ένα σχέδιο επαγγελματικής συμμετοχής στο οποίο οι συνεργάτες λαμβάνουν μπόνους με βάση το κέρδος που δημιουργούν από την ομάδα τους. Επιπλέον, εάν η ομαδική εργασία απαιτεί διαλειτουργικότητα τα μέλη της ομάδας μπορούν να λαμβάνουν αμοιβές βασισμένες στις δεξιότητες ή με βάση τη γνώση.

Η αμοιβή αυτή καθορίζεται από το ποιες δεξιότητες και τις γνώσεις που αποκτούν μάλλον παρά από πώς εκτελούν συγκεκριμένες εργασίες. Τέλος, οι αμοιβές που βασίζονται στην ομάδα θα πρέπει να παρέχονται μόνο με τις πτυχές των επιδόσεων υπό τον έλεγχο της ομάδας.

2.2.9 Η διαφορετικότητα

Μια άλλη πτυχή της σύνθεσης μιας ομάδας αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο είναι μέλη διαφορετικά μεταξύ τους όσον αφορά οποιαδήποτε ιδιότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κάποιον ως βάση κατηγοριοποίησης των ατόμων. Υπάρχουν τόσες πολλές διαφορετικές ιδιότητες που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την κατηγοριοποίηση των ατόμων. Πέρα από τις προφανείς διαφορές μεταξύ των ανθρώπων στη φυσική τους εμφάνιση, μπορεί να υπάρξει διαχωρισμός μεταξύ των μελών όσον αφορά τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους, στις γνώσεις και την εξειδίκευση τους, καθώς και την κοινωνική κατάσταση και ισχύ. Επιπλέον, η ποικιλομορφία των χαρακτηριστικών των μελών της ομάδας μπορεί να έχει μεγαλύτερη σημασία ή λιγότερο ανάλογα με τη φύση της ομάδας και το οργανωτικό πλαίσιο. Υπάρχουν επίσης διάφοροι λόγοι για τους οποίους η διαφορετικότητα μπορεί να επηρεάσει την ομάδα, τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα, και ορισμένοι από αυτούς τους λόγους φαίνονται αντιφατικοί.

«Μια κυρίαρχη θεωρία που χρησιμοποιήθηκε για να εξηγήσει γιατί η ποικιλομορφία έχει θετικά αποτελέσματα είναι αποκαλούμενη αξία στην διαφορετικότητα στην προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων»⁸ (value in diversity problem-solving approach). Σύμφωνα με αυτή την προοπτική, η διαφορετικότητα σε ομάδες είναι επωφελής επειδή παρέχει πολλές γνώσεις και προοπτικές, από τις οποίες μπορεί να αντλήσει μια ομάδα καθώς εκτελεί το έργο της. Έχοντας μεγαλύτερη ποικιλία στη γνώση, στις προοπτικές, διεγείρεται η ανταλλαγή πληροφοριών, η οποία με τη σειρά της ενθαρρύνει τη μάθηση μεταξύ των ομάδων μελών. Οι γνώσεις που προκύπτουν από αυτή τη μάθηση στη συνέχεια μοιράζονται και ενσωματώνονται με την γνώση άλλων μελών, βοηθώντας τελικά την ομάδα να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά.

Έρευνα έχει δείξει ότι αυτά τα οφέλη της διαφορετικότητας είναι πιο πιθανό να συμβούν, όταν η ομάδα περιλαμβάνει μέλη που είναι ικανά και πρόθυμα να κάνουν την προσπάθεια που απαιτείται για την κατανόηση και την ένταξη των διαφορετικών. «Ομάδες που ασχολούνται με εργασία που είναι σχετικά περίπλοκη και απαιτεί δημιουργικότητα, τείνουν να επωφελούνται περισσότερο από την διαφορετικότητα και η έρευνα σε ομάδες που είναι διαφορετικές, έχοντας πολλά διαφορετικά

⁸ Colquitt, J., A., LePine, J., Wesson M., J. (2015) 'Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace', 4th Edition, Organizational Behavior, 4th edition, Published by McGraw-Hill Education, σελ. 369

χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη γνώση και τις προοπτικές - εθνικότητα, ειδικευση, προσωπικότητα, στάσεις-υποστηρίζει αυτή την ιδέα»⁹.

Μια θεωρία που έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως για να εξηγήσει γιατί η ποικιλομορφία μπορεί να έχει επιζήμια αποτελέσματα, ονομάζεται προσέγγιση ομοιότητας- έλξης. Σύμφωνα με αυτή την οπτική, οι άνθρωποι τείνουν να προσελκύνονται περισσότερο από άλλους που θεωρούνται περισσότερο παρόμοιοι με τους ίδιους. Οι άνθρωποι τείνουν επίσης να αποφεύγουν να αλληλοεπιδρούν με εκείνους που αντιλαμβάνονται ότι είναι ανόμοιοι, για να μειώσουν την πιθανότητα εμφάνισης δυσάρεστων διαφωνιών και συγκρούσεων. Σύμφωνα με αυτή την οπτική, η έρευνα έχει δείξει ότι η ποικιλομορφία σε χαρακτηριστικά, όπως το πολιτισμικό υπόβαθρο, η φυλή και η συμπεριφορά, σχετίζονται με προβλήματα στην επικοινωνία και τελικά την κακή αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Φαίνεται λοιπόν ότι υπάρχουν δύο διαφορετικές θεωρίες σχετικά με τα αποτελέσματα διαφοροποίησης που σχετίζονται με ομάδες, και η κάθε μία έχει υποστηριχθεί στην έρευνα. Ποια οπτική είναι σωστή; Όπως φαίνεται, ένα κλειδί για την κατανόηση του αντίκτυπου της διαφορετικότητας της ομάδας, απαιτεί να σκεφτεί κανείς τόσο το είδος της διαφορετικότητας, όσο και το χρονικό διάστημα που υπάρχει η ομάδα.

«Η επιφανειακού επιπέδου διαφορετικότητα αναφέρεται στη διαφορετικότητα όσον αφορά παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά όπως η φυλή, η εθνικότητα, το φύλο και η ηλικία»¹⁰. Αν και αυτός ο τύπος διαφορετικότητας μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στις ομάδες από την αρχή της ύπαρξής τους εξαιτίας ζητήματα ομοιότητας-έλξης, αυτά τα αρνητικά αποτελέσματα τείνουν να εξαφανίζονται καθώς τα μέλη γίνονται περισσότερο ενημερωμένα το με το άλλο. Η ηγεσία ή πρακτικές ανταμοιβής που ενισχύουν την αξία της ανταλλαγής πληροφοριών και να προωθήσουν μια ισχυρή αίσθηση της ταυτότητας της ομάδας, μπορούν να βοηθήσουν ομάδες με διαφορετικότητες να εργάζονται πιο αποτελεσματικά.

Η βαθύτερη διαφορετικότητα, αντίθετα, αναφέρεται στην διαφορετικότητα σε σχέση με χαρακτηριστικά που είναι λιγότερο εύκολο να παρατηρηθούν αρχικά, αλλά μπορούν να συναχθούν μετά από πιο άμεση εμπειρία. Οι διαφορές στις στάσεις, τις αξίες και την προσωπικότητα είναι καλά παραδείγματα της διαφορετικότητας σε βαθύτερα επίπεδα. Με το πέρασμα του χρόνου σε αυτές τις περιπτώσεις, οι αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της ομάδας αυξάνονται. Με την

9 Colquitt, J., A., LePine, J., Wesson M., J. (2015) 'Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace', 4th Edition, Organizational Behavior, 4th edition, Published by McGraw-Hill Education, σελ. 369

10 Colquitt, J., A., LePine, J., Wesson M., J. (2015) 'Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace', 4th Edition, Organizational Behavior, 4th edition, Published by McGraw-Hill Education, σελ. 369

πάροδο του χρόνου, καθώς τα μέλη της ομάδας μαθαίνουν περισσότερο το ένα για το άλλο, διαφορές που σχετίζονται με τις αξίες και τους στόχους, γίνονται όλο και πιο εμφανείς. Οι διαφορές αυτές μπορούν συνεπώς να δημιουργήσουν προβλήματα μεταξύ των μελών της ομάδας που τελικά οδηγούν σε μειωμένη αποτελεσματικότητα. Σε ομάδες όπου απαιτείται δημιουργικότητα, αυτές οι έντονες διαφορετικότητες, έχουν θετικές επιδράσεις στην αποτελεσματικότητα, μια και νέες ιδέες, οπτικές είναι απαραίτητες σε μια τέτοιου είδους ομάδα.

2.3 Αναδυόμενοι/ ψυχολογικοί παράγοντες

2.3.1 Συνοχή ομάδας

Τα συνολικό πεδίο των δυνάμεων που ενεργούν έτσι ώστε τα μέλη της ομάδας παραμένουν σε αυτήν. «Πιο συγκεκριμένα η συνοχή μιας ομάδας αντιπροσωπεύει το βαθμό συγκερασμού, ένωσης των μελών κατά τον οποίο τα μέλη μοιράζονται μια δυνατή δέσμευση μεταξύ τους και προς το σκοπό της ομάδας.» (Zaccaro et al., 2001) Η συνοχή συσχετίζεται άμεσα με τον απόδοση μιας ομάδας και τις θετικές συμπεριφορές των μελών της. Ομάδες με χαμηλή συνοχή ίσως έχουν λιγότερη θέληση για διαχείριση εσωτερικών συγκρούσεων, γεγονός που δημιουργεί επιπρόσθετες συγκρούσεις και μειώνει ακόμη περισσότερο τη συνεκτικότητα της ομάδας. Σε αυτό το σημείο να αναφέρω ότι η αντίληψη της έννοιας της συνέργειας είναι σημαντική. Τα μέλη μιας ομάδας πρέπει να κατανοήσουν ότι όταν δρουν μαζί είναι ικανά να παράγουν περισσότερο ή καλύτερα απ' ότι θα παρήγαγαν με ατομικές συνδυαστικές προσπάθειες από κάθε μέλος που δρα μόνο. Παράγοντες που μειώνουν τη συνοχή αποτελούν:

- Προσωπικότητες των μελών με μη ευχάριστες ομαδικές αλληλεπιδράσεις
- Ανταγωνισμός μεταξύ των μελών μέσα στην ομάδα και επιβολή απόψεων
- Μη αποδεκτό στυλ ηγεσίας
- Το μεγάλο μέγεθος της ομάδας που δυσκολεύει την επικοινωνία
- Μη κοινοί στόχοι στην ομάδα αλλά υπερίσχυση προσωπικών στόχων και συμφερόντων.

2.3.2 Η μάθηση

Πως μπορεί μια ομάδα να αυξήσει το επίπεδο μάθησης με μια προσπάθεια ενίσχυσης της εξειδικευμένης γνώσης του αλλά και της λήψης αποφάσεων; Η εκπαίδευση είναι ένας τρόπος που μπορεί να βασιστεί κανείς ώστε να διευκολύνει τη μάθηση, κι αυτό μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους, όπως με ψηφιακά προγράμματα από απόσταση. Η γνώση, ρητή και άρρητη πρέπει να μεταφερθεί ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας. Ο παλαιότερος σε μία ομάδα είναι καλό να μεταφέρει τη γνώση που έχει αποκομίσει από την πείρα του. Γενικά είναι καλό να υπάρχει ένα κλίμα ανταλλαγής γνώσης και οι διαδικασίες και οι κανόνες

της ομάδας να το εξυπηρετούν. Οι ομάδες απαιτείται να κωδικοποιήσουν ότι έχουν μάθει συγγράφοντας την δουλειά που έχουν κάνει, έτσι να μετατρέψουν την άρρητη γνώση σε ρητή γνώση. Ο Edmondson (1999) απέδειξε με την έρευνά του, ότι η ομαδική εκπαίδευση εξυπηρετεί ως διαμεσολαβητής (mediator) στη σχέση ανάμεσα στην ψυχολογική ασφάλεια και την απόδοση.

Χιλιάδες προγράμματα και μέθοδοι κατάρτισης της ομάδας μιλούν για την κρισιμότητα κατάλληλης ομαδικής κατάρτισης/εκπαίδευσης. Η κατάρτιση για την ανάπτυξη ομάδων επικεντρώνεται γενικά σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους των δεξιοτήτων: (1) διαπροσωπικές δεξιότητες, ιδιαίτερα επικοινωνία, υποστήριξη και εμπιστοσύνη (2) δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, που επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να εντοπίζουν προβλήματα, να δημιουργούν λύσεις, και να αξιολογούν λύσεις (3) δεξιότητες καθορισμού στόχων, και (4) δεξιότητες διασαφήνισης ρόλων, οι οποίες επιτρέπουν στα μέλη να διατυπώνουν τις απαιτήσεις και τις ευθύνες των ρόλων.

«Έχουν γίνει πολλές έρευνες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ομαδικής κατάρτισης στη βελτίωση απόδοσης της ομάδας. Αυτή η έρευνα δείχνει ότι η κατάρτιση είναι θετική, αλλά έχει αδύναμες επιδράσεις στα αποτελέσματα των επιδόσεων, ενώ παράλληλα έχει ισχυρότερες θετικές επιπτώσεις στις αξιολογήσεις της ομάδας τους»¹¹. Πρέπει να επισημανθεί ότι το μεγαλύτερο μέρος αυτής της έρευνας έχει διεξαχθεί σε ομάδες των οποίων τα μέλη είχαν σημαντική εμπειρία εργασίας μαζί. Σαν αποτέλεσμα, οι ομάδες αυτές είχαν υπάρχουσες δομές, ρόλους και κανόνες, οι οποίοι πιθανώς τους έκαναν πιο δύσκολους στην αλλαγή. Η εκπαίδευση είναι πιθανό να έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στην απόδοση νεοσχηματισθέντων ομάδων.

2.3.3 Το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας

Το κλίμα είναι το σύνολο των κανόνων, των συμπεριφορών, των προσδοκιών που τα άτομα αντιλαμβάνονται ώστε να λειτουργήσουν σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο (Pirola-Merlo, Hartel, Mann, Hitt, 2002). Το κλίμα σε επίπεδο ομάδας σχετίζεται άρρηκτα με την απόδοση μιας ομάδας και εμφανίζεται ως δημιουργικό κλίμα και ως κλίμα μετάδοσης γνώσης. Ένα περιβάλλον που εμπνέει εμπιστοσύνη, υποστήριξη, επικοινωνία, ανταλλαγή γνώσης μπορεί να αυξήσει την απόδοση μιας ομάδας.

Σίγουρα το στυλ ηγεσίας επηρεάζει το ψυχολογικό κλίμα σε μια ομάδα, επηρεάζει το στρες των μελών και την ικανοποίησή τους για την εργασία. Η ψυχολογική ασφάλεια αποτελεί έναν παράγοντα που

11 Hitt, M., A, A., Colella, A., Miller, C. (2010) 'Communicating effectively in organizations, Part2, Group and Team Processes' Organizational Behavior-Wiley, third edition, σελ. 427

επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων και σχετίζεται επίσης με το στυλ ηγεσίας. Η ψυχολογική ασφάλεια αποτελεί την αίσθηση ότι είναι εντάξει να κάνεις πράγματα που είναι ενέχουν ρίσκο σε διάφορα επίπεδα, και μπορούν να αντιμετωπιστούν από την ομάδα.

«Οι ομάδες που είναι ψυχολογικά ασφαλείς δείχνουν μεγαλύτερη εμπλοκή στην εργασία, διαμοιρασμό πληροφορίας, πειραματισμό, και μάθηση».¹² Η μετάδοση της πληροφορίας είναι αυτό που εξυπηρετεί τη γνώση, την καινοτομία, την βελτίωση των διαδικασιών στην εργασία. Σε μια ομάδα που έχει στόχο την καινοτομία, η ψυχολογική ασφάλεια θεωρείται αναγκαία συνθήκη για την έκφραση νέων αβέβαιων ιδεών, νέων ρίσκων, ώστε να υπάρχει ενθάρρυνση, υποστήριξη, κίνητρο και μη ανησυχία για κακή κριτική από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

«Η υψηλή ψυχολογική ασφάλεια ενισχύει υπερβολικά την παρακίνηση προς την νέα γνώση μέσω έρευνας (exploratory) επειδή τα μέλη αναγνωρίζουν ότι έχουν το εύρος και την υποστήριξη στην επιδίωξη επικίνδυνων και αβέβαιων ιδεών»¹³ (Crossan, 1998).

Η ψυχολογική ασφάλεια σε μια ομάδα μετρήθηκε χρησιμοποιώντας την κλίμακα των επτά στοιχείων του Edmondson (1999).

1. 'Εάν κάνεις ένα λάθος σε αυτή την ομάδα είναι συχνά εναντίον σου.'
2. 'Τα μέλη της ομάδας είναι ικανά να αναφέρουν προβλήματα και σκληρά θέματα.'
3. 'Τα άτομα σε αυτήν την ομάδα μερικές φορές δεν δέχονται τα μέλη με διαφορετικότητα.'
4. 'Είναι ασφαλές να πάρεις ρίσκο σε αυτή την ομάδα.'
5. 'Είναι δύσκολο να ζητήσεις βοήθεια από άλλα μέλη σε αυτήν την ομάδα.'
6. 'Κανείς από την ομάδα δεν θα δρούσε έτσι ώστε να υπονομεύσει τις προσπάθειές μου.'
7. 'Εργαζόμενος μαζί με τα μέλη αυτής της ομάδας, οι μοναδικές μου ικανότητες και τα ταλέντα μου αξιολογούνται και χρησιμοποιούνται.'
- 8.

2.3.4 Εμπιστοσύνη

Η εμπιστοσύνη αποτελεί μια ακόμα αναδυόμενη κατάσταση. Η εμπιστοσύνη είναι η προθυμία του ενός μέρους να είναι ευάλωτος προς το άλλο μέρος, βασισμένη σε θετικές προσδοκίες σχετικά με τις ενέργειες και τις προθέσεις του άλλου. Η εμπιστοσύνη μπορεί να βασίζεται στη διάθεση, πράγμα που

12 Koopmann, J., Lanaj, K., Zhou, L., Shi, J. (2016) 'Nonlinear Effects of team tenure on team psychological safety climate and climate strength: Implications for average team member performance', *Journal of Applied Psychology* March 2016, σελ.5

13 Kostopoulos, K., Bozionelos, N. (2011), 'Team exploratory and exploitative learning: Psychological Safety, Task Conflict and Team Performance', *Group and Organizational Management*, Downloaded from gom.sagepub.com at Athens Univ. of Economics on May 9, σελ. 391

σημαίνει ότι η προσωπικότητα του ατόμου περιλαμβάνει μια γενική τάση να εμπιστευτείτε τους άλλους. Η εμπιστοσύνη μπορεί επίσης να βασίζεται στη γνώση, δηλαδή να έχει ρίζες σε μια λογική αξιολόγηση της αξιοπιστίας. Τέλος, η εμπιστοσύνη μπορεί να είναι βασισμένη σε συναισθήματα, δηλαδή να έχει τις ρίζες της στα συναισθήματα προς την αρχή που υπερβαίνουν κάθε ορθολογική εκτίμηση της αξιοπιστίας. Η αξιοπιστία κρίνεται σύμφωνα με τρεις διαστάσεις. Η ικανότητα αντανάκλα τις δεξιότητες, τις ικανότητες, και τομείς εμπειρογνωμοσύνης που διαθέτει κάποιος.

Η εμπιστοσύνη έχει θετική επίδραση στην απόδοση μιας ομάδας και μετριάζει τη σχέση ανάμεσα σε μια εργασία και τις συγκρούσεις σχέσεων, σύμφωνα με τα μοντέλα Simons και Peterson (2000). Για να υπάρχει εμπιστοσύνη σε μια ομάδα, τα μέλη της πρέπει να νιώθουν ότι η ομάδα είναι δραστική, έχει ομαδική αποτελεσματικότητα, συλλογική αποτελεσματικότητα, αυτοπεποίθηση και σε ένα δεύτερο επίπεδο, να νιώθουν ότι η ομάδα δεν θα πληγώσει κάποιο μέλος της ή τα ενδιαφέροντά του, την ασφάλεια του.

3 Ατομικοί μηχανισμοί απόδοσης

3.1 Προσωπικότητα

Φυσικά, εάν η ικανοποίηση από την εργασία, τα κίνητρα, αποτελούν βασικούς μοχλούς της απόδοσης της εργασίας και της εργασιακής δέσμευσης, και είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ποιοι παράγοντες βελτιώνουν αυτούς τους μεμονωμένους μηχανισμούς. Οι προσωπικότητες και οι πολιτισμικές αξίες αντικατοπτρίζουν τα διάφορα χαρακτηριστικά και τάσεις που περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν οι άνθρωποι, με κοινώς μελετημένα γνωρίσματα όπως η εξωστρέφεια και η ευσυνειδησία. Η προσωπικότητα και οι αξίες επηρεάζουν τον τρόπο συμπεριφοράς των ανθρώπων στην εργασία, τα είδη των καθηκόντων που τους ενδιαφέρουν και πώς αντιδρούν σε γεγονότα που συμβαίνουν στη δουλειά.

Ο Bell (2007) συνέγραψε μια μετα- ανάλυση που βασίζεται στη σχέση ανάμεσα στην προσωπικότητα και στην απόδοση. Τα αποτελέσματά της καταδεικνύουν ότι κατά μέσο όρο η ευσυνειδησία, η τερπνότητα, η εξωστρέφεια, η συναισθηματική σταθερότητα, η δεκτικότητα στην εμπειρία σχετίζονται θετικά στην απόδοση. Γενικά έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες σε αυτό το θέμα, που καταδεικνύουν τη άρρηκτη σύνδεση της προσωπικότητας με την απόδοση ενός ατόμου.

3.2 Ικανότητες

Η ικανότητα αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα, που εμπεριέχεται στην έννοια των ατομικών χαρακτηριστικών και επηρεάζει την απόδοση ενός ατόμου. Περιγράφει τις γνωστικές ικανότητες, τις συναισθηματικές δεξιότητες (συνειδητοποίηση, ρύθμιση συναισθημάτων) και τις σωματικές ικανότητες (δύναμη, αντοχή κλπ.) που φέρνουν οι εργαζόμενοι σε μια θέση εργασίας.

«Η ικανότητα αναφέρεται στις σχετικά σταθερές δυνατότητες που έχουν οι άνθρωποι να εκτελούν μια συγκεκριμένη σειρά διαφορετικές αλλά συναφείς δραστηριότητες»¹⁴. Σε αντίθεση με τις δεξιότητες που μπορούν να βελτιωθούν με την πάροδο του χρόνου με την εκπαίδευση και την εμπειρία, η ικανότητα είναι σχετικά σταθερή.

Η γνωστική ικανότητα αναφέρεται στις δυνατότητες που σχετίζονται με την απόκτηση και την εφαρμογή της γνώσης στην επίλυση προβλημάτων. Το πιο έξυπνο μέλος μιας ομάδας, μπορεί να έχει τη μεγαλύτερη και δυσανάλογη επιρροή σε μια ομάδα. Από την άλλη οι συναισθηματικές δεξιότητες έχουν

14 Colquitt, J., A., LePine, J., Wesson M., J. (2015) 'Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace', 4th Edition, Organizational Behavior, 4th edition, Published by McGraw-Hill Education, σελ. 320

να κάνουν με την αποτελεσματικότητα στον εργασιακό τομέα. Κάποιος που δείχνει να μην είναι πολύ έξυπνος, μπορεί να δείχνει πολύ ικανός να φέρει σε πέρας εργασίες και να μιλά με το σωστό τρόπο τη σωστή στιγμή.

$$\text{Performance} = f(\text{Ability} \times \text{Motivation})$$

3.3 Αυτό-αποτελεσματικότητα

Ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες είναι αυτο-αποτελεσματικότητα, που ορίζεται ως η πεποίθηση ότι ένα άτομο έχει τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των ενεργειών που απαιτούνται για την επιτυχία μιας εργασίας. Αποτελεί ένα είδος αυτοπεποίθησης ή μια συγκεκριμένη εκδοχή της αυτοεκτίμησης. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται πιο "αποτελεσματικοί" για ένα συγκεκριμένο έργο τείνουν να αντιλαμβάνονται υψηλότερα επίπεδα προσδοκίας-και ως εκ τούτου είναι πιο πιθανό να επιλέξουν να ασκήσουν υψηλά επίπεδα προσπάθειας.

Όταν οι εργαζόμενοι εξετάζουν τα επίπεδα αποτελεσματικότητας για μια συγκεκριμένη εργασία, εξετάζουν πρώτα το παρελθόν τους, τα επιτεύγματα - ο βαθμός στον οποίο έχουν επιτύχει ή αποτύχει σε παρόμοια είδη καθηκόντων στο παρελθόν. Εξετάζουν, επίσης, αντιπροσωπευτικές εμπειρίες λαμβάνοντας υπόψη τις παρατηρήσεις τους και συζητήσεις με άλλους που έχουν εκτελέσει τέτοια καθήκοντα. Η αυτο-αποτελεσματικότητα υπαγορεύεται επίσης από τη λεκτική πειθώ επειδή οι φίλοι, οι συνεργάτες και οι ηγέτες μπορούν να πείσουν τους υπαλλήλους ότι μπορούν να ολοκληρώσουν τη δουλειά. Τέλος, η αποτελεσματικότητα υπαγορεύεται από συναισθηματικά συνθήματα, τα συναισθήματα του φόβου ή του άγχους μπορούν δημιουργούν αμφιβολίες για την επίτευξη του στόχου, ενώ η υπερηφάνεια και ο ενθουσιασμός μπορούν να ενισχύσουν τα επίπεδα εμπιστοσύνης. Αυτές οι πηγές αποτελεσματικότητας διαμορφώνουν τις αναλύσεις του πόσο δύσκολες είναι οι απαιτήσεις της εργασίας και πόσο επαρκείς θα είναι οι προσωπικοί και περιστασιακοί πόροι ενός εργαζομένου.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο ανάλυσης, η αυτό-αποτελεσματικότητα αντιπροσωπεύει την πεποίθηση ότι μια επιτυχημένη απόδοση θα επιφέρει κάποια αποτελέσματα. Και οι περισσότεροι το συνδέουν με αύξηση του μισθού.

3.4 Ικανοποίηση από την εργασία

Η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στο πως νιώθουν οι εργαζόμενοι όταν σκέφτονται σχετικά με την εργασία τους και με αυτό που επιτελούν καθημερινά.

Οι εργαζόμενοι με υψηλή εργασιακή ικανοποίηση αντιμετωπίζουν θετικά συναισθήματα όταν σκέφτονται τα καθήκοντά τους ή συμμετέχουν σε δραστηριότητες εργασιών. Εργαζόμενοι με χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία βιώνουν αρνητικά συναισθήματα όταν σκέφτονται τα καθήκοντά τους ή συμμετέχουν στις εργασίες τους. Δυστυχώς, οι έρευνες στο χώρο εργασίας δείχνουν ότι οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι γίνονται όλο και περισσότερο πιο σπάνιοι. Σε γενικό επίπεδο, οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι όταν η δουλειά τους παρέχει τα πράγματα που εκτιμούν. «Αξίες αποτελούν εκείνα τα πράγματα που οι άνθρωποι συνειδητά ή υποσυνείδητα θέλουν να αναζητήσουν ή να επιτύχουν»¹⁵.

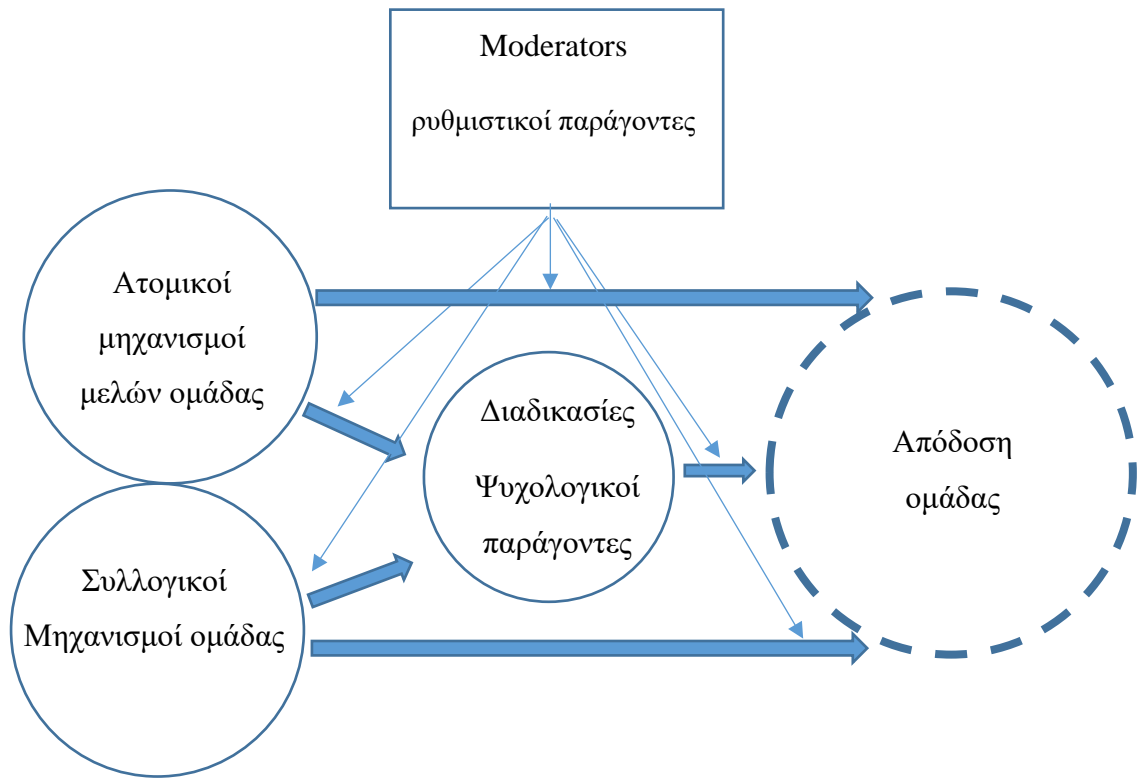
Οι αξίες που συντελούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων είναι οι εξής:

1. Ο μισθός, υψηλός είτε παρέχει ασφάλεια
2. Η προαγωγή, συχνές προαγωγές, που βασίζονται στις ικανότητες
3. Η επίβλεψη, καλές σχέσεις με τον υπεύθυνο του τμήματος, και έπαινος καλής εργασίας
4. Οι συνεργάτες, ευχάριστοι και υπεύθυνοι
5. Η εργασία, εκμετάλλευση των ικανοτήτων του ατόμου, ελευθερία και ανεξαρτησία, πνευματική διέγερση, δημιουργική έκφραση, αίσθημα επιτυχίας
6. Ο αλτρουισμός, αίσθημα βοήθειας προς τους άλλους, ηθικές αιτίες
7. Η κατάσταση, το prestige, εξουσία έναντι άλλων, η φήμη
8. Το περιβάλλον άνεσης, ασφάλειας

Πηγή: Adapted from R.V. Dawis, "Vocational Interests, Values, and Preferences," in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 2, Ed. M.D. Dunnette and L.M. Hough (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991), σελ. 834–71; and D.M. Cable and J.R. Edwards, "Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Investigation," Journal of Applied Psychology 89 (2004), σελ. 822–34.

Όσον αφορά ποιο κριτήριο είναι πιο σημαντικό και πως κατατάσσονται σε σειρά σημαντικότητας αυτές οι αξίες, αυτό εξαρτάται από ένα ευρύτερο πλαίσιο από εξωτερικούς παράγοντες, όπως κοινωνικούς και οικονομικούς. Αν υποθέσουμε ότι σε μια χώρα υπάρχει οικονομική κρίση, το αίσθημα κάλυψης βασικών βιοτικών αναγκών είναι σημαντικότερο, επομένως ο μισθός θεωρείται πιο σημαντικό κριτήριο σε σχέση με κάποιο άλλο. Επίσης, αυτό εξαρτάται από τα ατομικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου.

15 Colquitt, J., A., LePine, J., Wesson M., J. (2015) 'Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace', 4th Edition, Organizational Behavior, 4th edition, Published by McGraw-Hill Education, σελ. 98



Διάγραμμα 1 απεικόνιση θεωρητικής ανάλυσης

Πηγή: ίδια επεξεργασία

4 Ερευνητικό μοντέλο: παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των ομάδων

Σύμφωνα με τη θεωρητική ανάλυση παραπάνω αλλά και μετά από την συνολική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, μελετήθηκαν οι παρακάτω παράγοντες και εξετάστηκε πως αυτοί επηρεάζουν την απόδοση μιας ομάδας έργου.

Αυτοί είναι:

Διαμοιρασμός γνώσης (knowledge sharing)

Ψυχολογική ασφάλεια (ως μεταβλητή ελέγχου) (psychological safety)

Συνοχή ομάδας (group cohesion)

Ηγεσία της ομάδας (leadership)

Συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση (cooperative approach to conflict)

Ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση (competitive approach to conflict)

Ικανοποίηση από την εργασία (job satisfaction)

4.1 Υποθέσεις

Παρακάτω αναφέρονται οι υποθέσεις για την συγκεκριμένη έρευνα, σύμφωνα με όλη τη θεωρητική ανάλυση που έγινε παραπάνω.

Υπόθεση 1: Ο διαμοιρασμός γνώσης έχει θετική σχέση με την απόδοση των ομάδων έργου.

Υπόθεση 2: Η συνοχή μιας ομάδας έχει θετική σχέση με την απόδοση των ομάδων έργου.

Υπόθεση 3: Η υποστηρικτική ηγεσία έχει θετική σχέση με την απόδοση των ομάδων έργου.

Υπόθεση 4: Η συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση έχει θετική σχέση με την απόδοση των ομάδων έργου.

Υπόθεση 5: Η ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση έχει αρνητική σχέση την απόδοση των ομάδων έργου.

Υπόθεση 6: Η ικανοποίηση από την εργασία έχει θετική σχέση με την απόδοση των ομάδων έργου και αντίστροφα.

Υπόθεση 7: Ο διαμοιρασμός γνώσης έχει θετική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία.

Υπόθεση 8: Η συνοχή της ομάδας σχετίζεται θετικά την ικανοποίηση από την εργασία.

Υπόθεση 9: Ο τρόπος ηγεσίας έχει θετική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία.

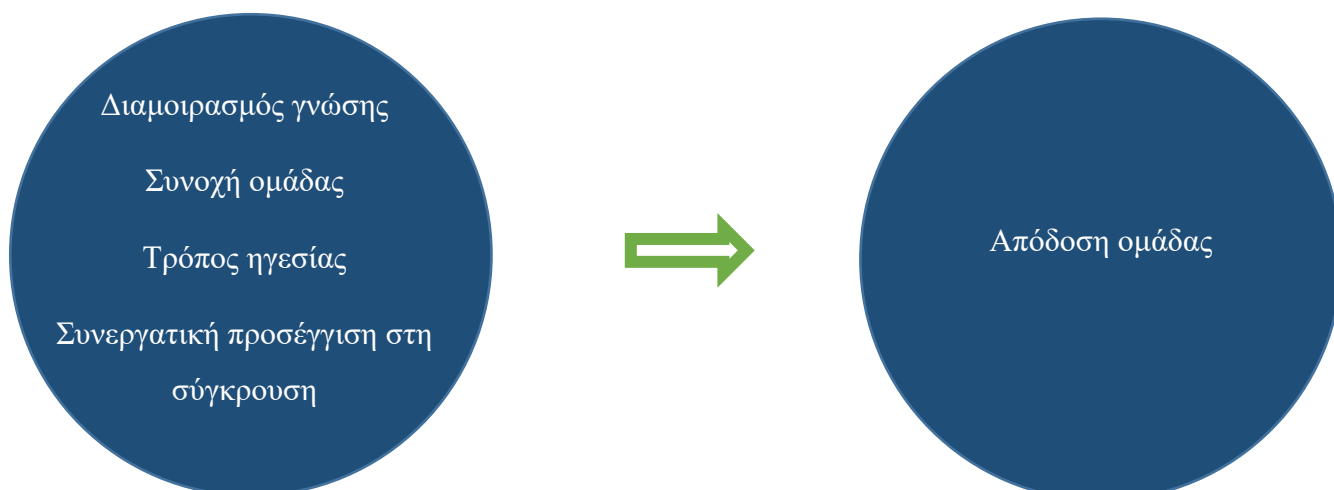
Υπόθεση 10: Η συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση έχει θετική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία.

Υπόθεση 11: Η ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση έχει αρνητική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία.

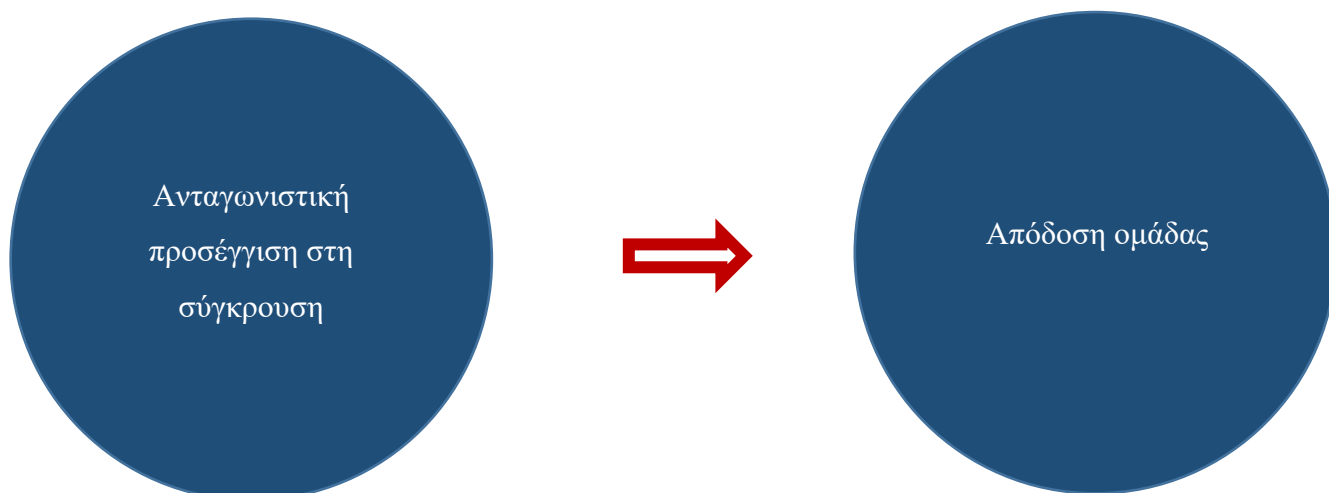
Διαγραμματική απεικόνιση υποθέσεων



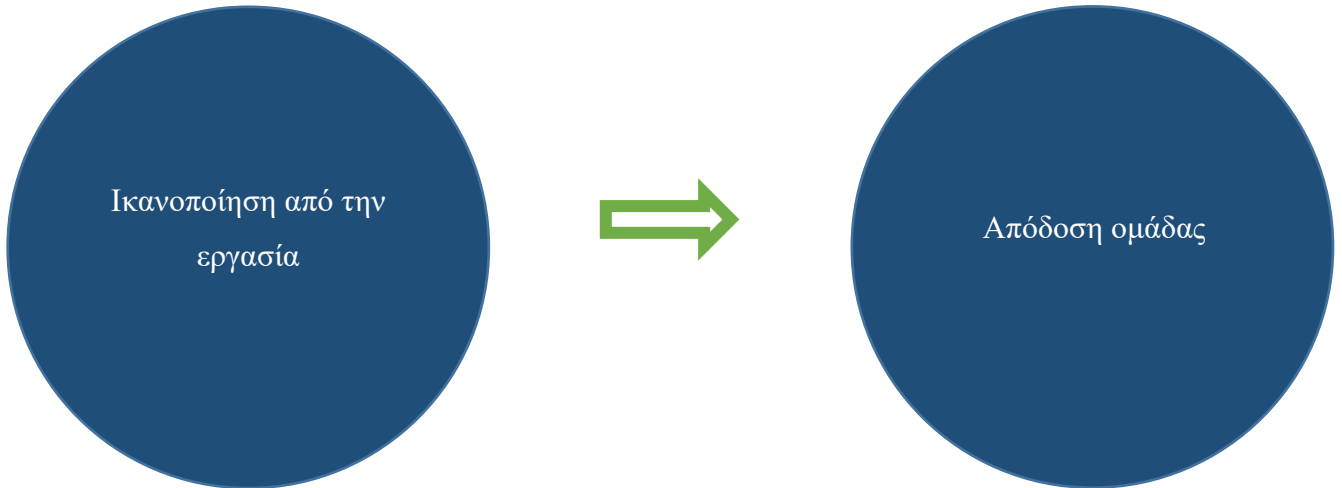
Υποθέσεις έρευνας 1 έως 4



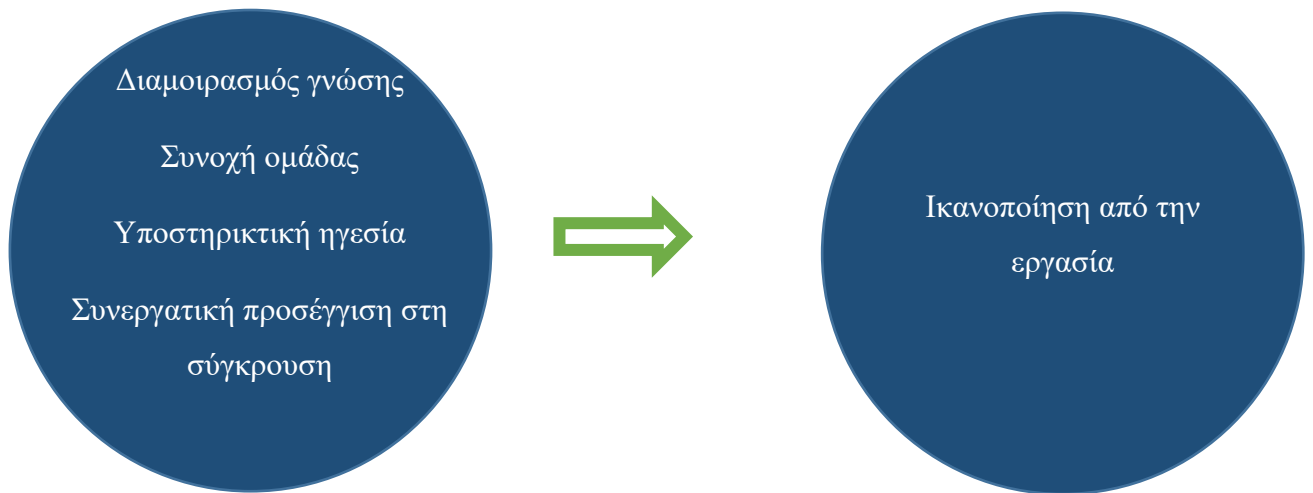
Υπόθεση έρευνας 5



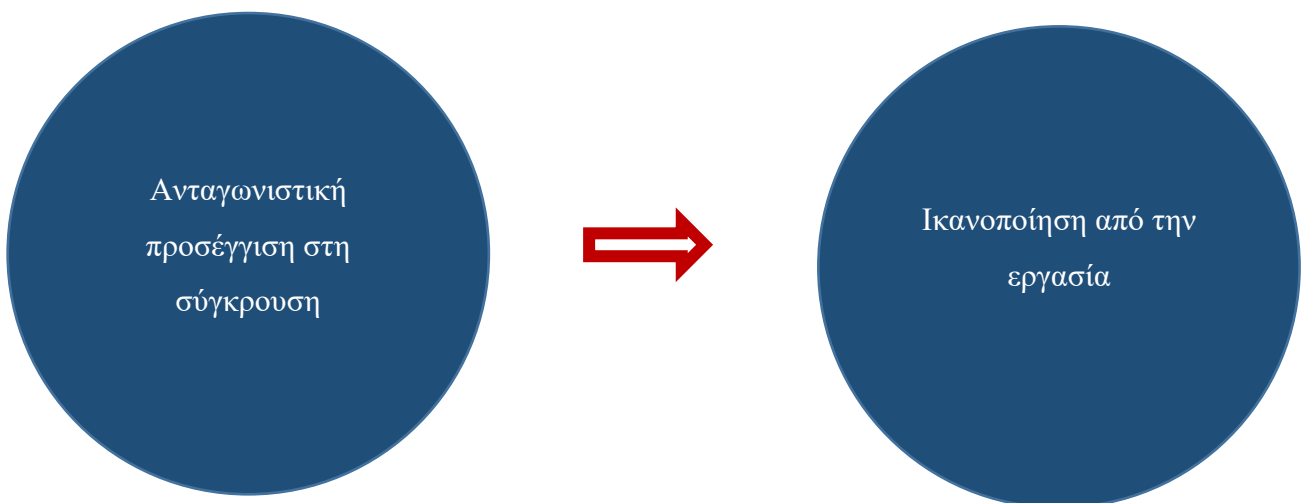
Υπόθεση έρευνας 6



Υποθέσεις έρευνας 7 έως 11



Υπόθεση έρευνας 12



4.2 Μεταβλητές

Τέλος ελέγχουμε για αρκετές βασικές μεταβλητές που πιθανόν να σχετίζονται με την απόδοση των ομάδων και την ικανοποίηση από την εργασία.

Αυτές οι μεταβλητές είναι:

1. Φύλο
2. Ηλικία
3. Μορφωτικό Επίπεδο
4. Ειδικότητα
5. Προϋπηρεσία γενική σε έτη
6. Προϋπηρεσία στην εταιρία
7. Διάρκεια που εργάζεται μαζί η ομάδα
8. Ρόλος στην ομάδα - μέλος ή manager/supervisor
9. Αριθμός μελών ομάδας
10. Αριθμός υπαλλήλων στην επιχείρηση
11. Χώρα

5 Έρευνα

5.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστωθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων σε μια ομάδα έργου και η σχέση αυτών με την ικανοποίηση που νιώθει κανείς από την εργασία.

5.2 Μεθοδολογία

Η έρευνα αυτή βασίζεται στο ερωτηματολόγιο. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από 122 άτομα όλων των ειδικοτήτων που εργάζονται στην Ελλάδα (89 άτομα) και το εξωτερικό, το δείγμα είναι τυχαίο. Συμπληρώθηκαν και κάποια δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων αλλά διατηρώντας πλήρη ανωνυμία. Το δείγμα αποτελείται άτομα τα οποία έχουν συμμετάσχει ή συμμετέχουν σε ομάδες που αποτελούνται από 3 έως 100 άτομα, ενώ ο μέσος όρος μελών της ομάδας στην οποία ανήκουν είναι το 9.04 και η ηλικία αυτών ποικίλει από 25-64 ετών, με μέσο όρο τα 36.02 έτη. Ανήκουν σε εταιρίες που απαρτίζονται από 3 έως 11.500 μέλη. Το 72.95% είναι μέλη ομάδων ενώ 27,05% είναι μάνατζερ/leaders σε ομάδες. Το 80% του δείγματος είναι μηχανικοί και το υπόλοιπο ανήκει σε άλλες ειδικότητες. Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε κλίμακα επτά σημείων, με το 1 για το «διαφωνώ καθέτως» και το 7 για το «συμφωνώ απολύτως».

Το δείγμα κλήθηκε να απαντήσει στα εξής όσον αφορά το **Διαμοιρασμός Γνώσης** (Chuang et al. 2016)

1. Οι άνθρωποι στην ομάδα μας μοιράζονται τις ειδικές γνώσεις και εμπειρία τους ο ένας με τον άλλον.
2. Εάν ένα μέλος της ομάδας μας έχει κάποιες ειδικές γνώσεις σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης της ομαδικής εργασίας, αυτός ή αυτή θα ενημερώσει άλλα μέλη για αυτό.
3. Δεν υπάρχει ουσιαστικά ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων ή ανταλλαγής δεξιοτήτων μεταξύ των μελών.
4. Τα πιο πεπειραμένα μέλη της ομάδας παρέχουν ελεύθερα σε άλλα μέλη γνώσεις που δύσκολα μπορούν να βρεθούν ή εξειδικευμένες δεξιότητες.
5. Τα μέλη της ομάδας μας παρέχουν πολλές προτάσεις ως προς την εργασία μεταξύ τους.
6. Υπάρχει πολλή εποικοδομητική συζήτηση κατά τη διάρκεια ομαδικών συναντήσεων.
7. Τα μέλη της ομάδας μας παρέχουν την εμπειρία και τις γνώσεις τους για να βοηθήσουν άλλα μέλη να βρουν λύσεις στα προβλήματά τους.

Το δείγμα κλήθηκε να απαντήσει στα εξής επτά στοιχεία όσον αφορά τη **Ψυχολογική ασφάλεια** (Edmondson, 1999)

1. Εάν κάνεις ένα λάθος σε αυτήν την ομάδα είναι συχνά εναντίον σου.
2. Τα μέλη της ομάδας είναι ικανά να φέρουν στην επιφάνεια προβλήματα και σκληρά θέματα.
3. Τα άτομα σε αυτήν την ομάδα μερικές φορές δεν δέχονται τα μέλη με διαφορετικότητα.
4. Είναι ασφαλές να πάρεις ρίσκο σε αυτή την ομάδα.
5. Είναι δύσκολο να ζητήσεις βοήθεια από άλλα μέλη σε αυτήν την ομάδα.

6. Κανείς από την ομάδα δεν θα δρούσε έτσι ώστε να υπονομεύσει τις προσπάθειές μου.
7. Εργαζόμενος μαζί με τα μέλη αυτής της ομάδας, οι μοναδικές μου ικανότητες και τα ταλέντα μου αξιολογούνται και αξιοποιούνται.

Το δείγμα κλήθηκε να απαντήσει στα εξής όσον αφορά τη **Συνοχή ομάδας** (Justin J.P Jansen, 2016)

1. Είμαστε έτοιμοι να υπερασπιστούμε ο ένας τον άλλον από την κριτική από τρίτους.
2. Βοηθάμε ο ένας τον άλλον στην εργασία.
3. Τα πάμε καλά ο ένας με τον άλλον.
4. Τα μέλη της ομάδας είναι πραγματικά δεμένα μεταξύ τους.

Όσον αφορά την **Ηγεσία**, μέσω της ανάλυσης βασικών παραγόντων για υποστηρικτική ηγεσία (Carmeli A., et al. 2010) το δείγμα κλήθηκε να απαντήσει στα εξής:

1. Ο manager/leader της ομάδας δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία.
2. Ο manager/leader της ομάδας διευκρινίζει τις ατομικές ευθύνες.
3. Ο manager/leader της ομάδας παρέχει ξεκάθαρη μετάδοση πληροφορίας στους υπαλλήλους.
4. Ο manager/leader της ομάδας δίνει έμφαση στον προσανατολισμό στην εργασία/έργο.
5. Ο manager/leader της ομάδας ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες.
6. Ο manager/leader της ομάδας εμπιστεύεται τους υπαλλήλους.

Το δείγμα κλήθηκε να απαντήσει στα εξής όσον αφορά τη **Συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση** (X. Zhang et al. 2011)

1. Τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνουν τη στάση ‘εμείς είμαστε σε αυτό μαζί’.
2. Τα μέλη της ομάδας δημιουργούν λύσεις που είναι καλές για όλους μας.
3. Τα μέλη της ομάδας διαχειρίζονται τις συγκρούσεις ως ένα κοινό πρόβλημα προς επίλυση.
4. Εργαζόμαστε έτσι ώστε να αποκτήσουμε στο μέγιστο βαθμό όλοι ότι πραγματικά θέλουμε.
5. Τα μέλη της ομάδας συνδυάζουν τις καλύτερες δυναμικές ώστε να έχουν μια αποτελεσματική απόφαση.

Το δείγμα κλήθηκε να απαντήσει στα εξής όσον αφορά την **Ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση** (X. Zhang et al. 2011)

1. Τα μέλη της ομάδας απαιτούν από τους άλλους να συμφωνήσουν στη θέση τους.
2. Τα μέλη της ομάδας θέλουν από τους άλλους να κάνουν υποχωρήσεις αλλά οι ίδιοι δεν κάνουν.
3. Τα μέλη της ομάδας διαχειρίζονται τη σύγκρουση ως έναν διαγωνισμό νίκης – ήττας.
4. Τα μέλη της ομάδας υπερεκτιμούν τη θέση τους ώστε να επωφεληθούν.

Το δείγμα κλήθηκε να απαντήσει στο εξής όσον αφορά την **Ικανοποίηση από την εργασία**, με κλίμακα από 1 έως 5, με 1 να δηλώνει δεν μου αρέσει καθόλου και 5 μου αρέσει πάρε πολ), σύμφωνα με το NLSY97 (National Longitudinal Survey of Youth 1997, όπως αναφέρεται στο άρθρο S. D. Riza et al., Time and Job Satisfaction: A Longitudinal Study of the Differential Roles of Age and Tenure, Journal of Management, September 2018):

1. Πώς αισθάνεστε/ αισθανθήκατε για τη δουλειά σας;

Τέλος, όσον αφορά την **Απόδοση ομάδας**, (Van Der Veegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. Academy of management Journal, 48(3), 532-547) το δείγμα κλήθηκε να απαντήσει στα εξής:

1. Η ομάδα μου εργάζεται με τη μέγιστη αποδοτικότητα.
2. Αυτό που έχει παραχθεί από την η ομάδα μου ήταν υψηλής ποιότητας.
3. Η ομάδα μου δείχνει καινοτομία σε τεχνικά ζητήματα.
4. Η ομάδα μου τήρησε το χρονοδιάγραμμα /τον προϋπολογισμό.
5. Η ομάδα μου εκτελεί εξαιρετική εργασία.

Τα στατιστικά μοντέλα που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να ελεγχθούν εμπειρικά οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν παραπάνω βασίζονται στη μέθοδο της πολυμεταβλητής ιεραρχικής παλινδρόμησης και είναι δύο:

Στο πρώτο μοντέλο εξαρτημένη μεταβλητή είναι η απόδοση (C_xS) και ανεξάρτητες μεταβλητές είναι ο διαμοιρασμός γνώσης η συνοχή ομάδας, ο τρόπος ηγεσίας της ομάδας, η συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση, η ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση, η ψυχολογική ασφάλεια, η ικανοποίηση από την εργασία.

Στο δεύτερο μοντέλο εξαρτημένη μεταβλητή είναι η ικανοποίηση από την εργασία (C_xS) και ανεξάρτητες μεταβλητές είναι όπως στο προηγούμενο μοντέλο, ο διαμοιρασμός γνώσης η συνοχή ομάδας, ο τρόπος ηγεσίας της ομάδας, η συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση, η ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση, η ψυχολογική ασφάλεια και η απόδοση.

Για να ελεγχθεί η σχέση ανάμεσα στην εξαρτημένη και στις ανεξάρτητες μεταβλητές ελέγχθηκε ο συντελεστής σχέσης (r) Pearson και το επίπεδο σημαντικότητας Sig (1- tailed).

Ο συντελεστής σχέσης Pearson r είναι ο κατάλληλος (παραμετρικός) στατιστικός δείκτης προκειμένου να αξιολογηθεί αν υπάρχει συνάφεια μεταξύ δύο μεταβλητών. Ανήκει στην κατηγορία των σταθμισμένων δεικτών, δηλαδή είναι στατιστικός δείκτης που έχει συγκεκριμένο εύρος με αποτέλεσμα να έχει νόημα από μόνος του και χωρίς τη σύνδεση του με επίπεδα σημαντικότητας ή άλλες πληροφορίες.

Ο συντελεστής του Pearson συμβολίζεται με r και παίρνει τιμές από -1 έως 1 ($-1 \leq r \leq 1$). Χρησιμοποιείται σε ποσοτικές μεταβλητές.

- -1 έως $-0,5$: θεωρούμε ότι είναι υψηλός αρνητικός συντελεστής σχέσης
- $-0,5$ έως $-0,2$: θεωρούμε ότι είναι χαμηλός αρνητικός συντελεστής σχέσης
- $-0,2$ έως $0,2$: θεωρούμε ότι ο συντελεστής σχέσης είναι μηδενικός
- $0,2$ έως $0,5$: θεωρούμε ότι είναι χαμηλός θετικός συντελεστής σχέσης
- $0,5$ έως 1 : θεωρούμε ότι είναι υψηλός θετικός συντελεστής σχέσης

Ο δείκτης R-square εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο ερμηνεύεται από τη διακύμανση των τιμών της ανεξάρτητης μεταβλητής. 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 (asymptotic significance: είναι το επίπεδο ή η στάθμη σημαντικότητας και συμβολίζεται με το p) είναι: $\text{sig.}=0,000 < 0.05$. Συνεπώς, η γραμμή παλινδρόμησης που έχει εκτιμηθεί θεωρείται ότι είναι στατιστικά σημαντική. Στον πίνακα ANOVA μας ενδιαφέρει το F και το significance. Αν το $\text{Sig.} < 0.05$ τότε το F είναι μεγάλο και άρα η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική.

5.3 Πίνακες ανάλυσης δεδομένων

Πίνακας 1: Εισαγωγή Μεταβλητών στο 1ο μοντέλο – Εξαρτημένη Μεταβλητή: Απόδοση

Εισαγωγή μεταβλητών στο Μοντέλο			
Μοντέλο	Μεταβλητές που εισήχθησαν στο Μοντέλο	Μεταβλητές που αφαιρέθηκαν	Μέθοδος

1	Φύλο, Ηλικία Μορφωτικό Επίπεδο, Ειδικότητα, Προϋπηρεσία γενική σε έτη, Προϋπηρεσία στην εταιρία, Διάρκεια που εργάζεται μαζί η ομάδα, Ρόλος στην ομάδα - μέλος ή manager/ supervisor, Αριθμός μελών ομάδας, Αριθμός υπαλλήλων στην επιχείρηση, Χώρα ^b	.	Enter
2	Διαμοιρασμός γνώσης, Ψυχολογική ασφάλεια, Συνοχή ομάδας, Ηγεσία της ομάδας, Συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση, Ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση, Ίκανοποίηση από την εργασία ^b	.	Enter
a. Εξαρτημένη Μεταβλητή: απόδοση			
b. Όλες οι απαραίτητες μεταβλητές που εισήχθησαν			

Πίνακας 2: Σύνοψη 1ου μοντέλου με εξαρτημένη μεταβλητή την Απόδοση

Σύνοψη Μοντέλου ^c										
Μοντέλο	Συντελεστής Προσδιορισμού (R)	R Square	Προσαρμοσμένο R Square	Σφάλμα Εκτίμησης	Αλλαγή Στατιστικών				Sig. F Αλλαγή	Durbin- Watson
					Αλλαγή R ²	Αλλαγή F	df1	df2		
1	.363 ^a	.132	.044	1.02534	.132	1.505	11	109	.140	
2	.698 ^b	.487	.396	.81501	.355	10.074	7	102	.000	2.077
a. Παράγοντας Πρόβλεψης: (Constant), Φύλο, Ηλικία, Μορφωτικό Επίπεδο, Ειδικότητα, Προϋπηρεσία γενική σε έτη, Προϋπηρεσία στην εταιρία, Διάρκεια που εργάζεται μαζί η ομάδα, Ρόλος στην ομάδα - μέλος ή manager/ supervisor, Αριθμός μελών ομάδας, Αριθμός υπαλλήλων στην επιχείρηση, Χώρα										
b. Παράγοντας Πρόβλεψης: (Constant), Φύλο, Ηλικία, Μορφωτικό Επίπεδο, Ειδικότητα, Προϋπηρεσία γενική σε έτη, Προϋπηρεσία στην εταιρία, Διάρκεια που εργάζεται μαζί η ομάδα, Ρόλος στην ομάδα - μέλος ή manager/ supervisor, Αριθμός μελών ομάδας, Αριθμός υπαλλήλων στην επιχείρηση, Χώρα, Διαμοιρασμός γνώσης, Ψυχολογική ασφάλεια, Συνοχή ομάδας, Ηγεσία της ομάδας, Συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση, Ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση, Ίκανοποίηση από την εργασία										
c. Εξαρτημένη Μεταβλητή: Απόδοση										

Πίνακας 3: Η ανάλυση διακύμανσης του 1ου μοντέλου (Analysis of Variance, ANOVA)

ANOVA ^a						
Μοντέλο		Άθροισμα Τετραγώνων	df	Μέση Τετραγωνική Ρίζα	F	Sig.
1	Παλινδρόμηση	17.402	11	1.582	1.505	.140 ^b
	Υπόλοιπο	114.594	109	1.051		
	Σύνολο	131.996	120			
2	Παλινδρόμηση	64.243	18	3.569	5.373	.000 ^c
	Υπόλοιπο	67.753	102	.664		
	Σύνολο	131.996	120			
a. Εξαρτημένη Μεταβλητή: Απόδοση						
b. Παράγοντας Πρόβλεψης: (Constant), Φύλο, Ηλικία, Μορφωτικό Επίπεδο, Ειδικότητα, Προϋπηρεσία γενική σε έτη, Προϋπηρεσία στην εταιρία, Διάρκεια που εργάζεται μαζί η ομάδα, Ρόλος στην ομάδα - μέλος ή manager/ supervisor, Αριθμός μελών ομάδας, Αριθμός υπαλλήλων στην επιχείρηση, Χώρα						
c. Παράγοντας Πρόβλεψης: (Constant), Φύλο, Ηλικία, Μορφωτικό Επίπεδο, Ειδικότητα, Προϋπηρεσία γενική σε έτη, Προϋπηρεσία στην εταιρία, Διάρκεια που εργάζεται μαζί η ομάδα, Ρόλος στην ομάδα - μέλος ή manager/ supervisor, Αριθμός μελών ομάδας, Αριθμός υπαλλήλων στην επιχείρηση, Χώρα, Διαμοιρασμός γνώσης, Ψυχολογική ασφάλεια, Συνοχή ομάδας, Ηγεσία της ομάδας, Συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση, Ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση, Ικανοποίηση από την εργασία						

Στον πίνακα των αποτελεσμάτων της Ανάλυσης Διακύμανσης (ANOVA), παρατηρείται ότι το επίπεδο σημαντικότητας για το μοντέλο 2 είναι: $\text{sig.} = 0,000 < 0,05$. Συνεπώς, η γραμμή παλινδρόμησης που έχει εκτιμηθεί θεωρείται ότι είναι στατιστικά σημαντική ($F=5,373$, $\text{sig.} = 0,000$).

Πίνακας 4: Συντελεστές - Αναλυτική Περιγραφή 1ου Μοντέλου

Συντελεστές						
Μοντέλο		Μη κανονικοποιημένοι συντελεστές		Κανονικοποιημένοι συντελεστές	t	Επίπεδο Σημαντικότητας Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	4.930	.631		7.816	.000
	Φύλο	.138	.210	.065	.659	.511
	Ηλικία	-.007	.024	-.064	-.307	.760
	Μορφωτικό Επίπεδο	.264	.108	.230	2.442	.016

	Ειδικότητα	-.264	.256	-.101	- 1.032	.304
	Προϋπηρεσία γενική σε έτη	-.054	.170	-.067	-.321	.749
	Προϋπηρεσία στην εταιρία	-6.759E-5	.000	-.024	-.225	.822
	Διάρκεια που εργάζεται μαζί η ομάδα	.105	.103	.114	1.025	.307
	Ρόλος	.292	.263	.123	1.113	.268
	Αριθμός μελών ομάδας	-.015	.010	-.152	- 1.606	.111
	Αριθμός υπαλλήλων στην επιχείρηση	.000	.000	.159	1.630	.106
	Χώρα	-.233	.246	-.099	-.946	.346
2	(Constant)	1.682	.979		1.717	.089
	Φύλο	.155	.170	.073	.911	.364
	Ηλικία	-.013	.020	-.111	-.646	.520
	Μορφωτικό Επίπεδο	.253	.090	.221	2.815	.006
	Ειδικότητα	-.206	.218	-.079	-.945	.347
	Προϋπηρεσία γενική σε έτη	-.006	.138	-.007	-.042	.966
	Προϋπηρεσία στην εταιρία	-5.244E-5	.000	-.019	-.217	.829
	Διάρκεια που εργάζεται μαζί η ομάδα	.080	.084	.086	.955	.342
	Ρόλος	.196	.216	.083	.911	.364
	Αριθμός μελών ομάδας	-.002	.008	-.019	-.238	.813
	Αριθμός υπαλλήλων στην επιχείρηση	.000	.000	.113	1.450	.150
	Χώρα	-.203	.202	-.087	- 1.004	.318
	Διαμοιρασμός γνώσης	.212	.156	.153	1.360	.177
	Ψυχολογική ασφάλεια	-.099	.136	-.089	-.730	.467
	Συνοχή ομάδας	.157	.115	.162	1.373	.173
	Υποστηρικτική Ηγεσία	-.137	.076	-.181	- 1.811	.073
	Συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση	.273	.136	.280	2.007	.047
	Ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση	-.092	.072	-.126	- 1.279	.204
	Ικανοποίηση από την εργασία	.360	.113	.297	3.172	.002

Πίνακας 5: Εισαγωγή Μεταβλητών στο 2ο μοντέλο

Εξαρτημένη Μεταβλητή: Ικανοποίηση από την εργασία

Εισαγωγή μεταβλητών στο Μοντέλο			
Μοντέλο	Μεταβλητές που εισήχθησαν στο Μοντέλο	Μεταβλητές που αφαιρέθηκαν	Μέθοδος
1	Φύλο, Ηλικία, Μορφωτικό Επίπεδο, Ειδικότητα, Προϋπηρεσία γενική σε έτη, Προϋπηρεσία στην εταιρία, Διάρκεια που εργάζεται μαζί η ομάδα, Ρόλος στην ομάδα - μέλος ή manager/ supervisor, Αριθμός μελών ομάδας, Αριθμός υπαλλήλων στην επιχείρηση, Χώρα ^b	.	Enter
2	Διαμοιρασμός γνώσης, Ψυχολογική ασφάλεια, Συνοχή ομάδας, Ηγεσία της ομάδας, Συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση, Ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση, Απόδοση b	.	Enter
a. Εξαρτημένη Μεταβλητή: Ικανοποίηση από την εργασία			
b. Όλες οι απαραίτητες μεταβλητές που εισήχθησαν			

Πίνακας 6: Σύνοψη 2ου μοντέλου με εξαρτημένη μεταβλητή την Ικανοποίηση από την εργασία

Σύνοψη Μοντέλου^c										
Μοντέλο	R	R Square	Προσαρμοσμένο R Square	Σφάλμα Εκτίμησης	Αλλαγή Στατιστικών					Durbin-Watson
					Αλλαγή R ²	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.297 ^a	.088	-.004	.86763	.088	.956	11	109	.491	
2	.691 ^b	.477	.385	.67921	.389	10.838	7	102	.000	1.868
a. Παράγοντας Πρόβλεψης: (Constant), Φύλο, Ηλικία, Μορφωτικό Επίπεδο, Ειδικότητα, Προϋπηρεσία γενική σε έτη, Προϋπηρεσία στην εταιρία, Διάρκεια που εργάζεται μαζί η ομάδα, Ρόλος στην ομάδα - μέλος ή manager/ supervisor, Αριθμός μελών ομάδας, Αριθμός υπαλλήλων στην επιχείρηση, Χώρα										
b. Παράγοντας Πρόβλεψης: (Constant), Φύλο, Ηλικία, Μορφωτικό Επίπεδο, Ειδικότητα, Προϋπηρεσία γενική σε έτη, Προϋπηρεσία στην εταιρία, Διάρκεια που εργάζεται μαζί η ομάδα, Ρόλος στην ομάδα - μέλος ή manager/ supervisor, Αριθμός μελών ομάδας, Αριθμός υπαλλήλων στην επιχείρηση, Χώρα, Διαμοιρασμός γνώσης, Ψυχολογική ασφάλεια, Συνοχή ομάδας, Ηγεσία της ομάδας, Συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση, Ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση, Απόδοση										
c. Εξαρτημένη Μεταβλητή: Ικανοποίηση από την εργασία										

Πίνακας 7: Η ανάλυση διακύμανσης του 2ου μοντέλου (Analysis of Variance, ANOVA)

ANOVA ^a						
Μοντέλο		Άθροισμα Τετραγώνων	df	Μέση Τετραγωνική Ρίζα	F	Sig.
1	Παλινδρόμηση	7.913	11	.719	.956	.491 ^b
	Υπόλοιπο	82.054	109	.753		
	Σύνολο	89.967	120			
2	Παλινδρόμηση	42.911	18	2.384	5.168	.000 ^c
	Υπόλοιπο	47.056	102	.461		
	Σύνολο	89.967	120			
a. Εξαρτημένη Μεταβλητή: Ικανοποίηση από την εργασία						
b. Παράγοντας Πρόβλεψης: (Constant), Φύλο, Ηλικία, Μορφωτικό Επίπεδο, Ειδικότητα, Προϋπηρεσία γενική σε έτη, Προϋπηρεσία στην εταιρία, Διάρκεια που εργάζεται μαζί η ομάδα, Ρόλος στην ομάδα - μέλος ή manager/ supervisor, Αριθμός μελών ομάδας, Αριθμός υπαλλήλων στην επιχείρηση, Χώρα						
c. Παράγοντας Πρόβλεψης: (Constant), Φύλο, Ηλικία, Μορφωτικό Επίπεδο, Ειδικότητα, Προϋπηρεσία γενική σε έτη, Προϋπηρεσία στην εταιρία, Διάρκεια που εργάζεται μαζί η ομάδα, Ρόλος στην ομάδα - μέλος ή manager/ supervisor, Αριθμός μελών ομάδας, Αριθμός υπαλλήλων στην επιχείρηση, Χώρα, Διαμοιρασμός γνώσης, Ψυχολογική ασφάλεια, Συνοχή ομάδας, Ηγεσία της ομάδας, Συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση, Ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση, Απόδοση						

Στον πίνακα των αποτελεσμάτων της Ανάλυσης Διακύμανσης (ANOVA) του δεύτερου μοντέλου, παρατηρείται ότι το επίπεδο σημαντικότητας είναι: sig.=0,000 <0.05. Συνεπώς, η γραμμή παλινδρόμησης που έχει εκτιμηθεί θεωρείται ότι είναι στατιστικά σημαντική (F=5,168, sig. = 0,000).

Πίνακας 8: Συντελεστές - Αναλυτική Περιγραφή 2ου Μοντέλου

Συντελεστές						
Μοντέλο		Μη κανονικοποιημένοι συντελεστές		Κανονικοποιημένοι συντελεστές	t	Επίπεδο Σημαντικότητας Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.745	.534		7.015	.000
	Φύλο	.161	.178	.091	.905	.368
	Ηλικία	.003	.020	.036	.167	.868
	Μορφωτικό Επίπεδο	-.016	.091	-.017	-.173	.863
	Ειδικότητα	.147	.216	.068	.678	.499

	Προϋπηρεσία γενική σε έτη	-.010	.144	-.015	-.069	.945
	Προϋπηρεσία στην εταιρία	.000	.000	-.057	-.522	.603
	Διάρκεια που εργάζεται μαζί η ομάδα	.078	.087	.102	.891	.375
	Ρόλος	.278	.222	.142	1.253	.213
	Αριθμός μελών ομάδας	-.007	.008	-.086	-.883	.379
	Αριθμός υπαλλήλων στην επιχείρηση	7.323E-5	.000	.095	.956	.341
	Χώρα	-.344	.209	-.178	-1.649	.102
2	(Constant)	2.346	.795		2.953	.004
	Φύλο	.092	.142	.052	.648	.519
	Ηλικία	.010	.016	.105	.605	.547
	Μορφωτικό Επίπεδο	-.144	.076	-.152	-1.882	.063
	Ειδικότητα	.274	.180	.127	1.518	.132
	Προϋπηρεσία γενική σε έτη	.026	.115	.039	.227	.821
	Προϋπηρεσία στην εταιρία	-4.217E-5	.000	-.018	-.209	.835
	Διάρκεια που εργάζεται μαζί η ομάδα	.039	.070	.051	.561	.576
	Ρόλος	.183	.179	.094	1.020	.310
	Αριθμός μελών ομάδας	.004	.007	.049	.597	.552
	Αριθμός υπαλλήλων στην επιχείρηση	5.455E-6	.000	.007	.089	.929
	Χώρα	-.180	.168	-.093	-1.066	.289
	Διαμοιρασμός γνώσης	-.293	.128	-.257	-2.292	.024
	Ψυχολογική ασφάλεια	.026	.114	.028	.229	.819
	Συνοχή ομάδας	-.150	.095	-.186	-1.575	.118
	Υποστηρικτική Ηγεσία	.212	.061	.340	3.508	.001
	Συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση	.265	.112	.330	2.352	.021
	Ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση	-.094	.060	-.156	-1.575	.118
	Απόδοση	.250	.079	.303	3.172	.002

5.4 Αποτελέσματα έρευνας

Η υπόθεση 1 δεν επιβεβαιώνεται, ο διαμοιρασμός γνώσης δεν έχει θετική σχέση με την απόδοση των ομάδων έργου ($\beta=0.212$, $\text{sig.}=0.177$ μεγαλύτερο από 0.05).

Η υπόθεση 2 δεν επιβεβαιώνεται, η συνοχή της ομάδας δεν έχει θετική σχέση με την απόδοση των ομάδων έργου ($\beta=0.157$, $\text{sig.}=0.173$ μεγαλύτερο από 0.05).

Η υπόθεση 3 δεν επιβεβαιώνεται, η υποστηρικτική ηγεσία έχει οριακά στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση με την απόδοση των ομάδων έργου ($\text{sig.}=0.073$ οριακά μεγαλύτερο από 0.05).

Η υπόθεση 4 επιβεβαιώνεται, η συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση έχει θετική σχέση με την απόδοση των ομάδων έργου (sig.=0.047 μικρότερο από 0.05).

Η υπόθεση 5 δεν επιβεβαιώνεται, δηλαδή η ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση δεν έχει θετική σχέση με την απόδοση των ομάδων έργου (sig = 0.205).

Η υπόθεση 6 επιβεβαιώνεται, η ικανοποίηση από την εργασία έχει θετική σχέση με την απόδοση των ομάδων έργου ($\beta=0.36$, sig.=0.020 μικρότερο από 0.05).

Η υπόθεση 6 επιβεβαιώνεται, η απόδοση των ομάδων έργου έχει θετική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία, ($\beta=0.25$, sig.=0.020 μικρότερο από 0.05).

Η υπόθεση 7 επιβεβαιώνεται, δηλαδή ο διαμοιρασμός γνώσης έχει θετική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία (sig.=0.024 μικρότερο από 0.05).

Η υπόθεση 8 δεν επιβεβαιώνεται, η συνοχή της ομάδας έχει οριακά στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία (sig.=0.118).

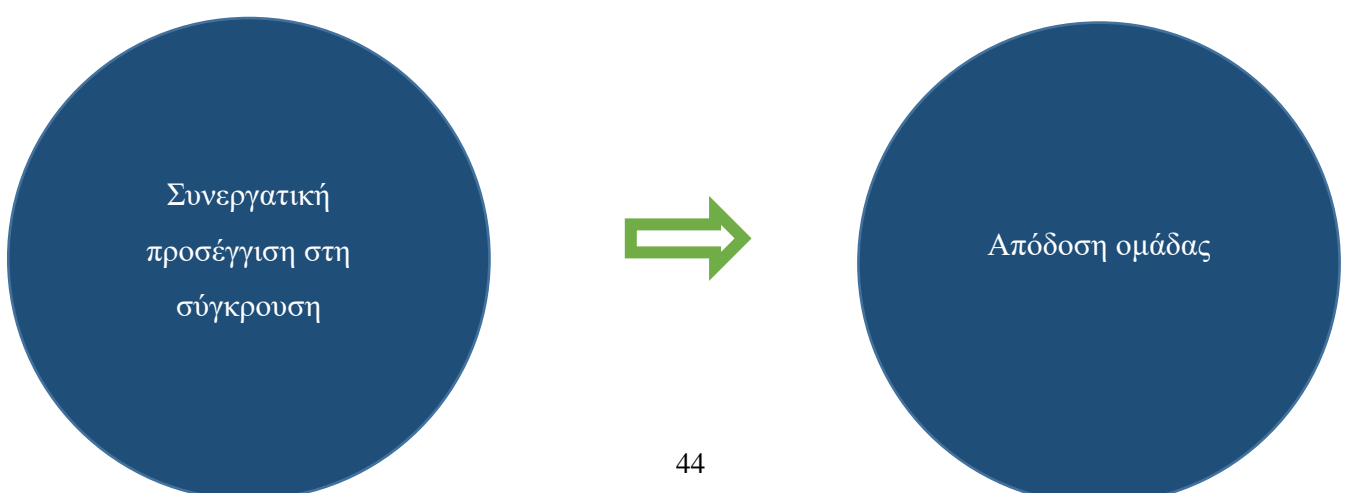
Η υπόθεση 9 επιβεβαιώνεται ο τρόπος ηγεσίας έχει θετική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία (sig.=0.001 μικρότερο από 0.05).

Η υπόθεση 10 επιβεβαιώνεται, η συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση έχει θετική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία (sig.=0.021 μικρότερο από 0.05).

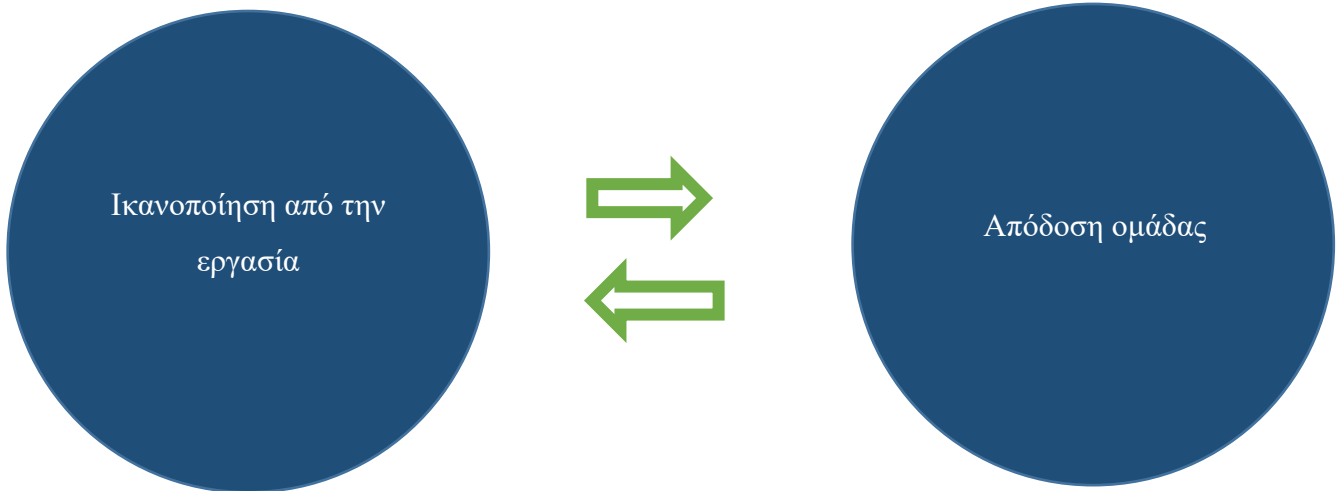
Η υπόθεση 11 δεν επιβεβαιώνεται, η ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση έχει οριακά στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία (sig.=0.118 οριακά μικρότερο από 0.05).

Οι υποθέσεις έρευνας που επιβεβαιώθηκαν συνοπτικά:

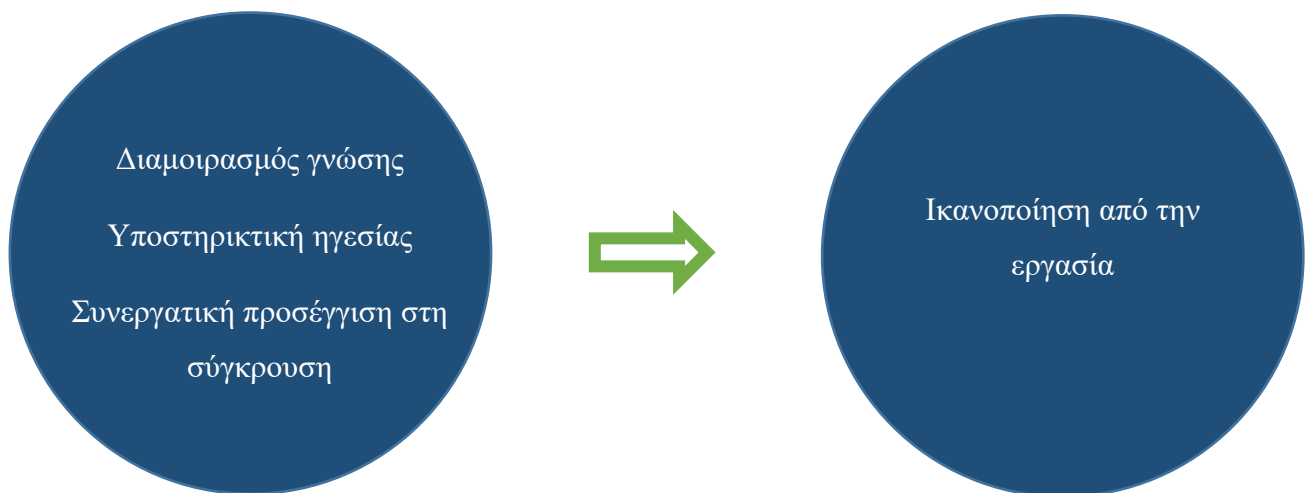
Υπόθεση έρευνας 4 που επιβεβαιώθηκε



Υπόθεση έρευνας 6 που επιβεβαιώθηκε



Υποθέσεις έρευνας 7, 9, 10 που επιβεβαιώθηκαν



6 Συμπεράσματα

Η έρευνα στηρίχτηκε τόσο στις διαδικασίες όσο και στους αναδυόμενους ψυχολογικούς παράγοντες. Οι ατομικοί μηχανισμοί, που έχουν να κάνουν με την προσωπικότητα, τις ικανότητες και την αυτο-αποτελεσματικότητα των μελών μιας ομάδας έργου, δεν έχουν εισαχθεί ως μεταβλητές σε αυτήν την έρευνα, και πολύ πιθανό να οδηγούσαν σε άλλα αποτελέσματα.

Στο πρώτο μοντέλο εξαρτημένη μεταβλητή είναι η απόδοση και ανεξάρτητες μεταβλητές είναι ο διαμοιρασμός γνώσης η συνοχή ομάδας, ο τρόπος ηγεσίας της ομάδας, η συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση, η ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση, η ψυχολογική ασφάλεια, η ικανοποίηση από την εργασία.

Στο δεύτερο μοντέλο εξαρτημένη μεταβλητή είναι η ικανοποίηση από την εργασία και ανεξάρτητες μεταβλητές είναι όπως στο προηγούμενο μοντέλο, ο διαμοιρασμός γνώσης η συνοχή ομάδας, ο τρόπος ηγεσίας της ομάδας, η συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση, η ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση, η ψυχολογική ασφάλεια και η απόδοση.

Όσον αφορά το πρώτο μοντέλο, δεν επιβεβαιώνεται ότι ο διαμοιρασμός γνώσης έχει θετική σχέση με την απόδοση μιας ομάδας έργου. Ο διαμοιρασμός γνώσης σχετίζεται με την εξέλιξη και την απόκτηση νέων γνώσεων μέσω της εργασίας σε μια ομάδα. Αυτό σχετίζεται με την καλή επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών και την ανάγκη των μελών. Η ανταλλαγή γνώσεων, πληροφοριών, δεξιοτήτων δεν αποτελεί προϋπόθεση για την απόδοση των μελών, αν θεωρήσει και υποθέσει κανείς ότι τα μέλη έχουν ήδη τις γνώσεις που απαιτούνται για να είναι αποτελεσματικά και αποδοτικά. Από την άλλη πλευρά, επιβεβαιώνεται από το δεύτερο μοντέλο της έρευνας, ότι ο διαμοιρασμός γνώσης έχει θετική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία. Η ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών, η απόκτηση νέας γνώσης από το επαγγελματικό περιβάλλον σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση που νιώθει κανείς.

Η συνοχή της ομάδας δεν έχει θετική σχέση με την απόδοση των ομάδων έργου και έχει οριακά στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία. Αυτό σχετίζεται με τις προσωπικότητες των μελών, τον ανταγωνισμό μεταξύ τους, το ότι δεν είναι πραγματικά δεμένα μεταξύ τους και δεν έχουν κοινούς στόχους ως ομάδα. Αλλά η υπερίσχυση των ατομικών στόχων και συμφερόντων έναντι των ομαδικών, δεν σημαίνει ότι κάποιος δεν νιώθει ικανοποιημένος από την εργασία είτε ότι η ομάδα δεν είναι αποδοτική και δεν καινοτομεί.

Η ψυχολογική ασφάλεια εισέρχεται στην έρευνα ως μεταβλητή ελέγχου. Η ψυχολογική ασφάλεια που νιώθει κανείς όταν εργάζεται σε μια ομάδα, δεν σχετίζεται θετικά με την απόδοση αλλά και την ικανοποίηση από την εργασία, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας. Ένα περιβάλλον που εμπνέει εμπιστοσύνη, υποστήριξη, επικοινωνία, ανταλλαγή γνώσης μπορεί να αυξήσει την απόδοση μιας

ομάδας, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι εάν αυτές οι συνθήκες δεν επικρατούν σε μια ομάδα, εκείνη δεν θα είναι αποτελεσματική. Επίσης, το περιβάλλον άνεσης, ασφάλειας θεωρητικά ενισχύει την αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία, αλλά σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος δεν είναι σημαντικό.

Επιβεβαιώθηκε ότι η υποστηρικτική ηγεσία έχει οριακά θετική σχέση με την απόδοση των ομάδων έργου. Το 80% του δείγματος είναι μηχανικοί, που αυτό σχετίζεται με το γεγονός ότι οι ομάδες των μηχανικών με αυτό-οργάνωση, δρουν πιο ανεξάρτητα με προκαθορισμένες επιστημονικές διαδικασίες, που δεν εξαρτώνται σε μεγάλο ποσοστό από τον τρόπο που ηγείται κάποιος της ομάδας και αν τους αναθέτει συγκεκριμένους ρόλους. Από την έρευνα παρατηρήθηκε υψηλή θετική σχέση της υποστηρικτικής ηγεσίας με την ικανοποίηση από την εργασία. Ο τρόπος ηγεσίας έχει άμεση σύνδεση με την ικανοποίηση των εργαζόμενων.

Η συνεργατική προσέγγιση στη σύγκρουση έχει θετική σχέση με την απόδοση και την ικανοποίηση από την εργασία, γεγονός που θεωρείται πολύ λογικό. Η συνεργασία κατά τη διαχείριση συγκρούσεων ως μια win-win προσέγγιση επιβεβαιώνεται ότι αποτελεί την πιο αποτελεσματική μέθοδο διαχείρισης συγκρούσεων, κυρίως σε συγκρούσεις που σχετίζονται με την εργασία και όχι με προσωπικές σχέσεις.

Από την άλλη πλευρά, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση έχει οριακά στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία. Ενώ, η ανταγωνιστική προσέγγιση στη σύγκρουση, δεν έχει θετική σχέση με την απόδοση των ομάδων έργου. Αυτό ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι στο δείγμα επικρατεί κυρίως η συνεργατική προσέγγιση στις συγκρούσεις και στο γεγονός ότι η ηγεσία δεν ασκεί εξουσία με βάση τα προσωπικά συμφέροντα και αν αυτό συμβαίνει δεν επηρεάζει το κλίμα στην ομάδα ή είναι μη αντιληπτό.

Επίσης, συμπεραίνουμε και από τα δύο μοντέλα ότι η απόδοση έχει θετική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία και αντίστροφα, κάτι που θεωρείται λογικό, μια και όσο πιο πολύ νιώθει κανείς ικανοποίηση από την εργασία του, τόσο πιο αποδοτικός είναι. Η ίδια η εργασία, η εκμετάλλευση των ικανοτήτων του ατόμου, η ελευθερία και ανεξαρτησία, η πνευματική διέγερση, η δημιουργική έκφραση, το αίσθημα επιτυχίας, συντελούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως αναφέρεται παραπάνω, στο θεωρητικό κομμάτι αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Γενικά από τα δυο μοντέλα της έρευνας συμπεραίνουμε, ότι ενώ οι παράγοντες απόδοση και ικανοποίηση από την εργασία αποτελούν μεταβλητές με στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ τους, ως εξαρτημένες μεταβλητές δεν έχουν τις ίδιες-ανάλογες θετικές και αρνητικές συσχετίσεις με τις ανεξάρτητες μεταβλητές που τέθηκαν στην συγκεκριμένη έρευνα.

Μια ομάδα απαρτίζεται από τα άτομα και την ηγεσία. Η γνώση των ατόμων, οι ικανότητες και οι προσωπικότητες τους αποτελούν τις εισροές. Οι διαδικασίες και οι τρόποι επικοινωνίας «διαπερνούν»

όλα τα μέλη της και οι αναδυόμενες καταστάσεις επηρεάζουν την ομάδα συνεχώς μέχρι να ολοκληρώσει τους στόχους της δημιουργώντας τις εκροές. Αλλά αυτό το μοντέλο είναι δυναμικό, όχι στατικό, επηρεάζει και επηρεάζεται συνεχώς από πολλές συνιστώσες, εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, ατομικές και συλλογικές δράσεις και δια δράσεις.

Οι επιπτώσεις αυτής της μελέτης στους ηγέτες επικεντρώνονται κυρίως στη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας, προωθώντας εφικτές μεθόδους και εργαλεία, παράλληλα προωθώντας τα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς και τη συνεργατική προσέγγιση στις συγκρούσεις μέσα από διαδικασίες που ακολουθεί. Σε αυτό το πλαίσιο, η διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίσει τη σημασία της ομαδικής εργασίας, της αντιμετώπισης προβλημάτων με 'κοινή γραμμή' με γνώμονα το συλλογικό συμφέρον, με έμφαση στη μετάδοση γνώσης και αποτελεσματικής και καλής επικοινωνίας μεταξύ των μελών αλλά και της σωστής επιλογής του manager/ ηγέτη της ομάδας. Τέλος, θα πρέπει να δώσει έμφαση στις διαδικασίες και τους κανόνες ώστε η ομάδα να δρα αποτελεσματικά και αποδοτικά. Η ανάθεση των ρόλων των μελών, η μετάδοση των πληροφοριών στην ομάδα αλλά και η αξιολόγηση και ανατροφοδότηση της ομάδας, παίζουν σημαντικό ρόλο στη συμπεριφορά και την απόδοση μιας ομάδας έργου.

Ο μάνατζερ/ ηγέτης είναι αυτός που θα πρέπει να υλοποιήσει τα στρατηγικά σχέδια, να διαπιστώσει τις όποιες αποκλίσεις και να προβεί στις απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες. Για την επίτευξη αυτού του στόχου απαιτείται η δημιουργία και λειτουργία ενός συστήματος ελέγχου, δηλαδή άνθρωποι, τεχνολογία, μέθοδοι, διαδικασίες, που θα εξασφαλίζουν τη ροή των απαιτούμενων πληροφοριών, την επεξεργασία τους και την αξιοποίησή τους. Οι υπεύθυνοι συνεπώς πρέπει να εξασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας, λαμβάνοντας υπόψη: τις συνιστώσες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τον τύπο της παραγωγικής διαδικασίας, την οργανωτική δομή, το οργανωσιακό κλίμα, την κουλτούρα που επικρατεί και τους υφιστάμενους κανόνες ελέγχου, όπως πρότυπες διαδικασίες, κανονισμούς, κώδικες ηθικής.

7 Παράρτημα - Ερωτηματολόγιο

Έρευνα για την απόδοση ομάδων έργου

Στόχος του ερωτηματολογίου είναι η έρευνα διάφορων παραγόντων που αλληλεπιδρούν, με κριτήριο την απόδοση των μελών μιας ομάδας έργου στο εργασιακό περιβάλλον. Οι ερωτήσεις που ακολουθούν έχουν μόνο μια επιλογή ως απάντηση με κλίμακα από το 1 έως το 7. Το 1 σημαίνει διαφωνώ καθέτως ενώ το 7 συμφωνώ απολύτως.

*** Απαιτείται**

1. Οι άνθρωποι στην ομάδα μας μοιράζονται τις ειδικές γνώσεις και εμπειρία τους ο ένας με τον άλλον. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

2. Εάν ένα μέλος της ομάδας μας έχει κάποιες ειδικές γνώσεις σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης της ομαδικής εργασίας, αυτός ή αυτή θα ενημερώσει άλλα μέλη για αυτό. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

3. Δεν υπάρχει ουσιαστικά ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων ή ανταλλαγής δεξιοτήτων μεταξύ των μελών. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

4. Τα πιο πεπειραμένα μέλη της ομάδας παρέχουν ελεύθερα σε άλλα μέλη γνώσεις που δύσκολα μπορούν να βρεθούν ή εξειδικευμένες δεξιότητες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

5. Τα μέλη της ομάδας μας παρέχουν πολλές προτάσεις ως προς την εργασία μεταξύ τους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

6. Υπάρχει πολλή εποικοδομητική συζήτηση κατά τη διάρκεια ομαδικών συναντήσεων. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

7. Τα μέλη της ομάδας μας παρέχουν την εμπειρία και τις γνώσεις τους για να βοηθήσουν άλλα μέλη να βρουν λύσεις στα προβλήματά τους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

8. Εάν κάνεις ένα λάθος σε αυτήν την ομάδα είναι συχνά εναντίον σου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

9. Τα μέλη της ομάδας είναι ικανά να φέρουν στην επιφάνεια προβλήματα και σκληρά θέματα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

10. Τα άτομα σε αυτήν την ομάδα μερικές φορές δεν δέχονται τα μέλη με διαφορετικότητα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

11. Είναι ασφαλές να πάρεις ρίσκο σε αυτή την ομάδα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

12. Είναι δύσκολο να ζητήσεις βοήθεια από άλλα μέλη σε αυτήν την ομάδα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

13. Κανείς από την ομάδα δεν θα δρούσε έτσι ώστε να υπονομεύσει τις προσπάθειές μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

14. Εργαζόμενος μαζί με τα μέλη αυτής της ομάδας, οι μοναδικές μου ικανότητες και τα ταλέντα μου αξιολογούνται και αξιοποιούνται. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

15. Είμαστε έτοιμοι να υπερασπιστούμε ο ένας τον άλλον από την κριτική από τρίτους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

16. Βοηθάμε ο ένας τον άλλον στην εργασία. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

17. Τα πάμε καλά ο ένας με τον άλλον. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

18. Τα μέλη της ομάδας είναι πραγματικά δεμένα μεταξύ τους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

19. Ο manager/leader της ομάδας δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

20. Ο manager/leader της ομάδας μας διευκρινίζει τις ατομικές ευθύνες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

21. Ο manager/leader της ομάδας παρέχει ξεκάθαρη μετάδοση πληροφορίας στους υπαλλήλους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

22. Ο manager/leader της ομάδας δίνει έμφαση στον προσανατολισμό στην εργασία/έργο. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

23. Ο manager/leader της ομάδας ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

24. Ο manager/leader της ομάδας εμπιστεύεται τους υπαλλήλους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

25. Τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνουν τη στάση 'εμείς είμαστε σε αυτό μαζί'. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

26. Τα μέλη της ομάδας δημιουργούν λύσεις που είναι καλές για όλους μας. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

27. Τα μέλη της ομάδας διαχειρίζονται τις συγκρούσεις ως ένα κοινό πρόβλημα προς επίλυση. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

28. Εργαζόμαστε έτσι ώστε να αποκτήσουμε στο μέγιστο βαθμό όλοι ότι πραγματικά θέλουμε. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

29. Τα μέλη της ομάδας συνδυάζουν τις καλύτερες δυναμικές ώστε να έχουν μια αποτελεσματική απόφαση. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

30. Τα μέλη της ομάδας απαιτούν από τους άλλους να συμφωνήσουν στη θέση τους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

31. Τα μέλη της ομάδας θέλουν από τους άλλους να κάνουν υποχωρήσεις αλλά οι ίδιοι δεν κάνουν. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

32. Τα μέλη της ομάδας διαχειρίζονται τη σύγκρουση ως έναν διαγωνισμό νίκης – ήττας. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

33. Τα μέλη της ομάδας υπερεκτιμούν τη θέση τους ώστε να επωφεληθούν. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

34. Πώς αισθάνεστε/αισθανθήκατε για την εργασία σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

δεν μου αρέσει καθόλου

μου αρέσει πάρα πολύ

35. Η ομάδα μου εργάζεται με τη μέγιστη αποδοτικότητα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

36. Αυτό που έχει παραχθεί από την η ομάδα μου ήταν υψηλής ποιότητας. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

37. Η ομάδα μου δείχνει καινοτομία σε τεχνικά ζητήματα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

38. Η ομάδα μου τήρησε το χρονοδιάγραμμα /τον προϋπολογισμό. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

39. Η ομάδα μου εκτελεί εξαιρετική εργασία. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6 7

διαφωνώ καθέτως

συμφωνώ απολύτως

40. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Γυναίκα

Άνδρας

41. Ηλικία *

42. Μορφωτικό επίπεδο

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Απόφοιτος Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης

Απόφοιτος Α.Τ.Ε.Ι

Απόφοιτος Μεταπτυχιακής Εκπαίδευσης

Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος

Άλλο: _____

43. Ειδικότητα

44. Προϋπηρεσία γενική σε έτη. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 0-2
- 3-5
- 6-10
- 11-20
- 21 και άνω

45. Προϋπηρεσία στην εταιρία/επιχείρηση σε έτη.

Αν εργάζεστε ως ελεύθερος επαγγελματίας μην απαντήσετε.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 0-2
- 3-5
- 6-10
- 11-20
- 21 και άνω

46. Διάρκεια που εργάζεται μαζί η ομάδα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 0-6 μήνες
- 7 μήνες - 3 έτη
- 3 - 5 έτη
- 6 - 10 έτη
- 11 - 20 έτη
- 21 και άνω έτη

47. Ρόλος στην ομάδα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

μέλος

manager/supervisor

48. Αριθμός μελών ομάδας *

49. Αριθμός υπαλλήλων στην επιχείρηση

50. Χώρα όπου εργάζομαι

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ελλάδα

Άλλο: _____

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google

8 Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

Ξενόγλωσση

Carmeli, A., Gelbard R., Gefen, D. (2010) *'The Leadership Quarterly'*, The Leadership Quarterly 21 (2010) 339–349

Hitt, M., A, A., Colella, A., Miller, C. (2010) *'Communicating effectively in organizations, Part2, Group and Team Processes'* Organizational Behavior-Wiley, third edition

Humphrey, S., Aime F. (2014) *'Team Microdynamics'*, The Academy of Management Annals, Routledge

Ilgen, D., Hollenbeck, J., Johnson,M., Jundt, D. (2005) *'Teams in organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models'*, Annual Review Psychology

Jansen, J., Kostopoulos, K., Mihalache, O., Papalexandris,A. (2016) *'A Socio-Psychological Perspective on Team Ambidexterity: The Contingency Role of Supportive Leadership Behaviours'*, Journal of Management Studies

Keller, R. (2001) *'Cross-functional project groups in research and new product development: diversity, communications, job stress, and outcomes'* Academy of Management Journal, 2001, Vol. 44, No. 3, 547-555

Koopmann, J., Lanaj, K., Zhou, L., Shi, J. (2016) *'Nonlinear Effects of team tenure on team psychological safety climate and climate strength: Implications for average team member performance'*, Journal of Applied Psychology

Kostopoulos, K., Bozionelos, N. (2011) *'Team exploratory and exploitative learning: Psychological Safety, Task Conflict and Team Performance'*, Group and Organizational Management, Downloaded from gom.sagepub.com at Athens Univ. of Economics

Marks M., Mathieu, J., Zaccaro, S. (2001) *'A temporally based framework and taxonomy of team processes'*, Marks Academy of Management Review 2001, Vol. 26, No 3, 356-357

Mathieu,J., Travis Maynard, M., Rapp ,T.,Gilson,L. (2008) *'Team Effectiveness: A review of recent ad vancements and a glimpse into the future'*, Journal of Management

Mathieu, J., Kuenberger, M., D'Innocenzo, L., Reilly,G. (2015) *'Modeling Reciprocal Team Cohesion–Performance Relationships, as Impacted by Shared Leadership and Members Competence'*, American Psychological Association, Journal of Applied Psychology

Riza, S.D., Ganzach, Y., Liu, Y. (2016) *'Time and Job Satisfaction: A Longitudinal Study of the Differential Roles of Age and Tenure'* Journal of Management

Somech1, A., Desivilya, H., Lidogoster, H. (2008) *'Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification'*, Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. Published online in Wiley InterScience

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

Ελληνική

Χυτήρης Λ. (2006) *'Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης επιχειρήσεων'*, εκδόσεις Interbooks

Διπλωματικές εργασίες

Βλάχου Α. (2017) *'Παράγοντες που επηρεάζουν την αμφιδεξιότητα και την απόδοση των ομάδων'*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς - μεταπτυχιακή εργασία τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας

