



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ  
ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

της

ΕΥΓΕΝΙΑΣ ΣΠΥΡΙΔΟΠΟΥΛΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

Ιανουάριος 2019

*«Θα πρέπει να ξέρουμε όλοι πως η διαφορετικότητα κεντάει ένα πλούσιο χαλί και πρέπει να καταλάβουμε πως όλοι οι κόμποι του χαλιού έχουν ισότιμη αξία, ανεξάρτητα από το χρώμα τους».*

*(Maya Angelou, 1928-2014, Αφροαμερικανίδα ποιήτρια)*

*«Η διαφορετικότητα ίσως είναι το πιο δύσκολο πράγμα που υπάρχει σε μια κοινωνία, αλλά μπορεί να είναι και το πιο επικίνδυνο αν δεν υπάρχει».*

*(William Sloane Coffin, 1924-2006, Αμερικανός ιεροκήρυκας & ακτιβιστής)*

## Ευχαριστίες

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα κ. Μπέλλου Βικτώρια, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου της Θεσσαλίας, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας εργασίας, ώστε να καταστεί δυνατή η περάτωσή της.

Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω ιδιαίτερος το σύζυγο και το γιο μου για την υπομονή που επέδειξαν κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος, καθώς τους στέρησα αρκετά την παρουσία μου.

Οφείλω, επιπλέον, να ευχαριστήσω όλους/-ες τους συναδέλφους/-ισσές μου, γνωστούς και μη, για τη σημαντική συμβολή τους στην έρευνά μου, συμμετέχοντας πρόθυμα σε αυτή.

Τέλος, ευχαριστώ τους/τις συμφοιτητές/-τριές μου, που υπήρξαν συνοδοιπόροι στο μεγαλειώδες αυτό ταξίδι της γνώσης και που αποτέλεσαν πηγή κουράγιου και αισιοδοξίας.

## Περίληψη

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται αυξημένο ενδιαφέρον για τις επιπτώσεις της διαφορετικότητας των εργαζομένων στην απόδοσή τους και πλήθος δημοσιεύσεων και ερευνητών έχει ασχοληθεί, κυρίως σε παγκόσμια κλίμακα, με το θέμα αυτό. Προηγούμενες έρευνες έχουν καταδείξει ασαφή και συγκεχυμένα αποτελέσματα, όπου σε κάποιες περιπτώσεις η διαφορετικότητα επηρεάζει θετικά και σε άλλες αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων. Η παρούσα μελέτη εξετάζει την επίδραση της διαφορετικότητας στην απόδοση των ομάδων εργασίας στο δημόσιο τομέα και το ρόλο της επικοινωνίας, της συνοχής, της εμπιστοσύνης, των διεργασιών της ομάδας, της αλληλεξάρτησης εργασιών, των συγκρούσεων και των προκαταλήψεων ως διαμεσολαβητών στη σχέση αυτή, ενώ επισημαίνει και το ρόλο των διαφόρων κοινωνικών θεωριών που βρήκαν εφαρμογή ή/και αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο της έννοιας της διαφορετικότητας. Από τα αποτελέσματα της έρευνας, άλλες υποθέσεις επιβεβαιώθηκαν και άλλες όχι. Ο ρόλος των υπό μελέτη εννοιών, οι σχέσεις που ανέπτυξαν μεταξύ τους, οι περιορισμοί της έρευνας, καθώς και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα σχολιάζονται επιμέρους.

Λέξεις-κλειδιά: Διαφορετικότητα, ομάδες εργασίας, εργασιακή απόδοση, αποτελεσματικότητα

## **Abstract**

In recent decades, there has been increased interest in the impact of employee diversity on their performance and a large number of publications and researchers have been involved, mainly on a global scale, on this issue. Previous researches have shown unclear and confusing results, where in some cases diversity affects positively and other negatively the performance of employees. This study examines the impact of diversity on the performance of working groups in the public sector and the role of communication, cohesion, trust, group processes, task interdependence, conflicts and prejudices as mediators in this relationship, while underlying the function of the various social theories that have been applied and/or developed within the concept of diversity. From the results of the research, other cases were confirmed and others were not. The role of the concepts under study, the relationships developed between them, the research constraints, as well as the proposals for future research, are commented on individually.

Keywords: Diversity, work groups, task performance, team effectiveness

## Περιεχόμενα

Εξώφυλλο .....	i
Ευχαριστίες .....	iii
Περίληψη .....	iv
Abstract .....	v
Κατάλογος εικόνων .....	x
Κατάλογος πινάκων .....	xi
Κατάλογος γραφημάτων .....	xii
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>1</b>
1.1 Αντικείμενο και στόχοι της έρευνας .....	1
1.2 Δομή της εργασίας.....	2
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΜΑΔΕΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....</b>	<b>4</b>
2.1 Η έννοια της ομάδας γενικά .....	4
2.2 Ορισμός της ομάδας.....	5
2.3 Διαχωρισμός των εργασιακών ομάδων .....	7
2.3.1 Τυπικές ομάδες .....	7
2.3.2 Άτυπες ομάδες .....	7
2.4 Οι διαδικασίες σχηματισμού των ομάδων.....	8
2.5 Η συνεργασία στο πλαίσιο της ομάδας .....	10
2.5.1 Επικοινωνία.....	11
2.5.2 Συνοχή .....	12
2.5.3 Εμπιστοσύνη .....	13
2.5.4 Διεργασίες της ομάδας .....	13
2.5.5 Αλληλεξάρτηση εργασιών/καθηκόντων .....	14
2.5.6 Συγκρούσεις .....	15
2.5.7 Προκαταλήψεις.....	17

2.6 Τα οφέλη από τη δραστηριοποίηση σε ομάδες.....	18
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ-ΕΤΕΡΟΓΕΝΕΙΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....</b>	<b>21</b>
3.1 Τι είναι η διαφορετικότητα και πώς ορίζεται .....	21
3.2 Η διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο.....	23
3.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις για τη διαφορετικότητα.....	24
3.3.1 Η θεωρία της κοινωνικής κατηγοριοποίησης .....	25
3.3.2 Η θεωρία της πρόσβασης στην πληροφορία και της λήψης αποφάσεων .....	26
3.3.3 Η θεωρία της ομοιότητας/έλλξης.....	27
3.3.4 Η θεωρία των διαφορετικών αξιών .....	28
3.4 Μορφές/Τύποι της διαφορετικότητας.....	29
3.4.1 Σε επιφανειακό επίπεδο vs σε ουσιαστικό επίπεδο διαφορετικότητα.....	30
3.4.1.1 Σε επιφανειακό επίπεδο διαφορετικότητα .....	30
3.4.1.2 Σε ουσιαστικό επίπεδο διαφορετικότητα.....	31
3.4.2 Πραγματική-αντικειμενική διαφορετικότητα vs αντιληπτή-υποκειμενική διαφορετικότητα .....	32
3.4.2.1 Πραγματική-αντικειμενική διαφορετικότητα.....	32
3.4.2.2 Αντιληπτή-Υποκειμενική διαφορετικότητα.....	33
3.4.3 Χαρακτηριστικά με αυξημένη συσχέτιση με την εργασία vs χαρακτηριστικά με περιορισμένη συσχέτιση με την εργασία .....	35
3.4.3.1 Χαρακτηριστικά με αυξημένη συσχέτιση με την εργασία .....	35
3.4.3.2 Χαρακτηριστικά με περιορισμένη συσχέτιση με την εργασία.....	36
3.5 Η αξία της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο .....	36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ.....</b>	<b>39</b>
4.1 Πώς ορίζεται η εργασιακή απόδοση των ομάδων.....	39
4.2 Η επίδραση της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση των ομάδων.....	42
4.3 Θεωρητικό μοντέλο και υποθέσεις.....	44
4.3.1 Διαφορετικότητα και εργασιακή απόδοση των ομάδων .....	46
4.3.2 Διαφορετικότητα, επικοινωνία και εργασιακή απόδοση των ομάδων.....	46
4.3.3 Διαφορετικότητα, συνοχή και εργασιακή απόδοση των ομάδων .....	48
4.3.4 Διαφορετικότητα, εμπιστοσύνη και εργασιακή απόδοση των ομάδων .....	48

4.3.5 Διαφορετικότητα, διεργασίες και εργασιακή απόδοση των ομάδων .....	49
4.3.6 Διαφορετικότητα, αλληλεξάρτηση εργασιών και εργασιακή απόδοση των ομάδων .....	50
4.3.7 Διαφορετικότητα, συγκρούσεις και εργασιακή απόδοση των ομάδων .....	51
4.3.8 Διαφορετικότητα, προκαταλήψεις και εργασιακή απόδοση των ομάδων .....	53
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>55</b>
5.1 Διαδικασία συλλογής δεδομένων – Δείγμα .....	55
5.2 Περιγραφή εργαλείου συλλογής δεδομένων .....	56
5.3 Στατιστική ανάλυση .....	59
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>60</b>
6.1 Cronbach's alpha .....	60
6.2 Περιγραφική στατιστική .....	61
6.2.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος .....	61
6.2.2 Περιγραφικά στοιχεία εννοιών.....	65
6.2.2.1 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις .....	65
6.2.2.2 Συχνότητες.....	67
6.3 Επαγωγική στατιστική.....	70
6.3.1 Ανάλυση συσχετίσεων .....	70
6.3.2 Ανάλυση Παλινδρόμησης.....	73
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>89</b>
7.1 Πορίσματα έρευνας ως προς τις μελετώμενες έννοιες.....	89
7.2 Συνεισφορά της έρευνας .....	92
7.2.1 Σε θεωρητικό επίπεδο.....	92
7.2.2 Σε πρακτικό επίπεδο.....	92
7.3 Περιορισμοί της έρευνας.....	93
7.4 Επίλογος.....	94
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>96</b>





## **Κατάλογος εικόνων**

<b>Εικόνα 1.</b> Απεικόνιση διαδικασίας σχηματισμού των ομάδων .....	10
<b>Εικόνα 2.</b> Προτεινόμενο μοντέλο υποθέσεων μεταξύ της διαφορετικότητας και της εργασιακής απόδοσης, καθώς και του διαμεσολαβητικού ρόλου της συνεργασίας της ομάδας .....	45
<b>Εικόνα 3.</b> Μοντέλο υποθέσεων που αναπτύσσονται προς διερεύνηση .....	45
<b>Εικόνα 4.</b> Αναπαράσταση διαμεσολαβητικής σχέσης της επικοινωνίας στη σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση.....	85
<b>Εικόνα 5.</b> Αναπαράσταση διαμεσολαβητικής σχέσης των διεργασιών στη σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση.....	86
<b>Εικόνα 6.</b> Αναπαράσταση διαμεσολαβητικής σχέσης των συγκρούσεων στη σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση.....	87

## **Κατάλογος πινάκων**

<b>Πίνακας 1.</b> Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις περιγραφικών εννοιών .....	66
<b>Πίνακας 2.</b> Δείκτης αξιοπιστίας μελετώμενων εννοιών .....	60
<b>Πίνακας 3.</b> Συσχετίσεις (Pearson correlations) των δημογραφικών στοιχείων και των μελετώμενων εννοιών .....	72
<b>Πίνακας 4.</b> Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ διαφορετικότητας και εργασιακής απόδοσης των ομάδων .....	75
<b>Πίνακας 5.</b> Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ διαφορετικότητας και επικοινωνίας της ομάδας .....	75
<b>Πίνακας 6.</b> Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ διαφορετικότητας και συνοχής της ομάδας ...	76
<b>Πίνακας 7.</b> Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ διαφορετικότητας και διεργασιών της ομάδας	76
<b>Πίνακας 8.</b> Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ διαφορετικότητας και συγκρούσεων.....	77
<b>Πίνακας 9.</b> Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ συνοχής και εργασιακής απόδοσης.....	77
<b>Πίνακας 10.</b> Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ διαφορετικότητας και εργασιακής απόδοσης και του διαμεσολαβητικού ρόλου της επικοινωνίας .....	80
<b>Πίνακας 11.</b> Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ διαφορετικότητας και εργασιακής απόδοσης και του διαμεσολαβητικού ρόλου των διεργασιών των ομάδων.....	81
<b>Πίνακας 12.</b> Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ διαφορετικότητας και εργασιακής απόδοσης και του διαμεσολαβητικού ρόλου των συγκρούσεων .....	83
<b>Πίνακας 13.</b> Αποτελέσματα ελέγχου Sobel για το διαμεσολαβητικό ρόλο της επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικότητας και εργασιακής απόδοσης.....	85
<b>Πίνακας 14.</b> Αποτελέσματα ελέγχου Sobel για το διαμεσολαβητικό ρόλο των διεργασιών μεταξύ διαφορετικότητας και εργασιακής απόδοσης.....	86
<b>Πίνακας 15.</b> Αποτελέσματα ελέγχου Sobel για το διαμεσολαβητικό ρόλο των συγκρούσεων μεταξύ διαφορετικότητας και εργασιακής απόδοσης.....	87

## **Κατάλογος γραφημάτων**

<b>Γράφημα 1.</b> Απεικόνιση του φύλου των ερωτώμενων.....	61
<b>Γράφημα 2.</b> Απεικόνιση της ηλικίας των ερωτώμενων .....	61
<b>Γράφημα 3.</b> Απεικόνιση του επιπέδου εκπαίδευσης των ερωτώμενων .....	62
<b>Γράφημα 4.</b> Απεικόνιση οικογενειακής κατάστασης ερωτώμενων .....	62
<b>Γράφημα 5.</b> Απεικόνιση σχέσης εργασίας των ερωτώμενων.....	63
<b>Γράφημα 6.</b> Απεικόνιση του χρόνου επαγγελματικής εμπειρίας των ερωτώμενων.....	63
<b>Γράφημα 7.</b> Απεικόνιση του χρόνου προϋπηρεσίας των ερωτώμενων στην παρούσα θέση τους.....	64
<b>Γράφημα 8.</b> Απεικόνιση του μεγέθους της ομάδας εργασίας στην οποία εργάζονται οι ερωτώμενοι/-ες .....	64
<b>Γράφημα 9.</b> Απεικόνιση των ετών απασχόλησης των ερωτώμενων στη συγκεκριμένη ομάδα εργασίας τους .....	65
<b>Γράφημα 10.</b> Ο βαθμός των αντιλήψεων των ερωτώμενων για τη διαφορετικότητα.....	67
<b>Γράφημα 11.</b> Ο βαθμός επικοινωνίας μεταξύ των μελών των ομάδων εργασίας.....	68
<b>Γράφημα 12.</b> Ο βαθμός συνοχής μεταξύ των μελών των ομάδων εργασίας .....	68
<b>Γράφημα 13.</b> Ο βαθμός διεργασιών στο πλαίσιο των ομάδων εργασίας .....	69
<b>Γράφημα 14.</b> Ο βαθμός των συγκρούσεων των ομάδων εργασίας .....	69
<b>Γράφημα 15.</b> Ο βαθμός εργασιακής απόδοσης των ομάδων εργασίας.....	70

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

## Εισαγωγή

### 1.1 Αντικείμενο και στόχοι της έρευνας

Στην εποχή μας, που κύριο χαρακτηριστικό της είναι η παγκοσμιοποίηση και οι αποστάσεις έχουν πλέον καταργηθεί μέσω της χρήσης σύγχρονων μέσων τεχνολογίας, οι άνθρωποι ανά την υφήλιο, άνθρωποι διαφορετικοί σε θέματα κουλτούρας, εθνικότητας, θρησκείας, ηλικίας, γένους, σεξουαλικής ταυτότητας, σωματικών και πνευματικών χαρακτηριστικών, αξιών, μορφωτικού επιπέδου ή/και κοινωνικο-οικονομικού επιπέδου, έρχονται σε επαφή, επικοινωνούν ανεμπόδιστα μεταξύ τους και αλληλεπιδρούν. Η έννοια της διαφορετικότητας αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία, καθώς έχει κατορθώσει να συγκεντρώσει το ενδιαφέρον πληθώρας μελετητών και να αποτελέσει αντικείμενο αναρίθμητων συζητήσεων, έχοντας τόσο υποστηρικτές όσο και αντιπάλους.

Το φαινόμενο της διαφορετικότητας, λοιπόν, εντείνεται όλο και περισσότερο και φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά και τον εργασιακό χώρο των οργανισμών, είτε δημόσιων είτε ιδιωτικών, καθιστώντας το ένα παγκόσμιο γεγονός που έχει λάβει ιδιαίτερης προσοχής από διάφορους ερευνητές (Konrad, Prasad και Pringle, 2005; Stockdale και Crosby, 2004; Jackson, 1992). Μάλιστα, πολλές μελέτες έχουν διεξαχθεί, προκειμένου να εξεταστεί ο τρόπος και ο βαθμός που επιδρά η διαφορετικότητα στην αποδοτικότητα των εργαζομένων (Van Knippenberg, De Dreu και Homan, 2004; Kochan, Bezrukova, Ely, Jackson, Joshi, Jehn και Thomas, 2003; DiTomaso και Farris, 1992), με αμφίβολα, ωστόσο, συμπεράσματα. Έτσι, κάποιες έρευνες έχουν καταδείξει θετική επίδραση της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση (O'Reilly III, Williams και Barsade, 1998; Eisenhardt, Kahwajy και Bourgeois III, 1997; Hambrick, Cho και Chen, 1996; Bantel και Jackson, 1989), ενώ άλλες την έχουν συνδέσει με δυσμενείς επιδόσεις (Michel και Hambrick, 1992; Zajac, Golden και Shortell, 1991; Murnighan and Conlon, 1991).

Εντούτοις, αν και η διαφορετικότητα έχει μελετηθεί εμβριθώς τα τελευταία χρόνια, η έρευνα στη χώρα μας εξακολουθεί να είναι περιορισμένη, οι δημοσιεύσεις σχετικά με

την επίδρασή της στην απόδοση των εργαζομένων, ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα, είναι ελάχιστες και οι σχετικές αναφορές είναι αποσπασματικές. Επιπρόσθετα, δεν υπάρχουν μελέτες που να εξετάζουν την επίδραση παραγόντων όπως αυτών της επικοινωνίας, της συνοχής, της εμπιστοσύνης, των διεργασιών της ομάδας, της αλληλεξάρτησης εργασιών, των συγκρούσεων και των προκαταλήψεων στη σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση.

Στην παρούσα εργασία εξετάζονται οι επιπτώσεις της διαφορετικότητας στην απόδοση των ομάδων εργασίας στο δημόσιο τομέα, καθώς και ο διαμεσολαβητικός ρόλος βασικών παραγόντων που δύνανται να επηρεάζουν τη σχέση αυτή. Πιο αναλυτικά, η έρευνα αυτή συλλέγει στοιχεία από το δημόσιο τομέα της χώρας, και ειδικότερα από τον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης, για τις αντιλήψεις των εργαζομένων περί της αξίας της διαφορετικότητας σε ένα οργανισμό, όπως και για τις αντιλήψεις που διαμορφώνονται ανάμεσά τους σχετικά με την ομοιογένεια ή ετερογένεια που μπορεί να τους χαρακτηρίζει ως ομάδα εργασίας. Επιπρόσθετα, συγκεντρώνει στοιχεία για την απόδοση των εργαζομένων και την επιρροή επτά βασικών παραγόντων (αναφέρθηκαν παραπάνω), που, ενδεχομένως, να επηρεάζουν τη σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της επίδρασης της διαφορετικότητας στην απόδοση των ομάδων εργασίας στο δημόσιο τομέα. Βασικοί στόχοι της εργασίας είναι : α) η εύρεση της σημασίας των επτά βασικών παραγόντων (επικοινωνία, συνοχή, εμπιστοσύνη, διεργασίες της ομάδας, αλληλεξάρτηση εργασιών, συγκρούσεις και προκαταλήψεις) στη σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση, β) η εξέταση των σχέσεων των μελετώμενων εννοιών και γ) η καταγραφή της παρουσίας ή μη των μελετώμενων εννοιών στο δημόσιο τομέα της χώρας και, πιο συγκεκριμένα, στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης.

## **1.2 Δομή της εργασίας**

Η εργασία αποτελείται από επτά ξεχωριστά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει το αντικείμενο μελέτης, το σκοπό και τους στόχους της παρούσας έρευνας. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την έννοια της ομάδας και του ορισμού της, ενώ αναλύονται ενδεικτικά ο διαχωρισμός των ομάδων

και η διαδικασία σχηματισμού τους. Επίσης, περιγράφονται διεξοδικά τα βασικά συστατικά στοιχεία, που συνθέτουν την έννοια της συνεργασίας σε μια ομάδα και, τέλος, παρουσιάζονται τα οφέλη που προκύπτουν από τη δραστηριοποίηση σε ομάδες τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται. Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται αποκλειστικά με την έννοια της διαφορετικότητας. Περιγράφει αναλυτικά τις θεωρίες, οι οποίες την προσέγγισαν, προβαίνει διεξοδικά στο διαχωρισμό των διαφόρων τύπων της και καταλήγει με τη συμβολή της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο. Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται η έννοια της εργασιακής απόδοσης των ομάδων, του τρόπου και του βαθμού που επιδρά η διαφορετικότητα σε αυτήν και αναπτύσσονται το θεωρητικό μοντέλο και οι υποθέσεις της έρευνας. Το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή των στοιχείων του ερευνητικού μέρους της εργασίας, καθώς και τη στατιστική ανάλυση που χρησιμοποιήθηκε, προκειμένου να γίνει η επεξεργασία των συλλεχθέντων δεδομένων. Το επόμενο κεφάλαιο εκθέτει αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας, όπως αυτά προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα για τα αποτελέσματα της έρευνας, παρουσιάζεται η συνεισφορά της παρούσας διατριβής, οι περιορισμοί που τη διέπουν και γίνεται αναφορά με προτάσεις για μελλοντική έρευνα στο αντικείμενο. Στο τέλος της εργασίας παρατίθεται η σχετική βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για το θεωρητικό μέρος της έρευνας, καθώς και το ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από τους/τις εργαζόμενους/-ες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

### Ομάδες στο χώρο εργασίας

#### 2.1 Η έννοια της ομάδας γενικά

Ο άνθρωπος μετέχει σε ποικίλες ομάδες λόγω της φύσης του. Η δραστηριότητα αυτή προσφέρει πολλαπλά οφέλη όχι μόνο στον ίδιο, αλλά και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, δεδομένου του γεγονότος πως ο αρμονικός συνδυασμός ανθρώπων και δραστηριοτήτων βελτιώνει τις ικανότητες και αναπτύσσει τα θετικά στοιχεία της προσωπικότητας, ενώ ταυτόχρονα διαμορφώνονται οι κατάλληλες συνθήκες, ώστε να αξιοποιούνται πλήρως οι δεξιότητές τους και να ανταπεξέρχονται με επιτυχία στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας. Η πρώτη και κύρια ομάδα στην οποία γίνεται μέτοχος ο άνθρωπος είναι αυτή της οικογένειας και μια, επίσης, από τις σημαντικότερες κατηγορίες ομάδων στη ζωή του είναι αυτή που σχηματίζεται μέσα στο πλαίσιο της εργασίας του. Ειδικότερα, η εργασιακή ομάδα στην οποία εντάσσεται ένας άνθρωπος, συνιστά ένα από τα ισχυρότερα κοινωνικά του πλαίσια (Kidwel, Mossholder και Bennett, 1997).

Από την άλλη, τις ομάδες τις συναντάμε όχι μόνο σε κοινωνικό επίπεδο, αλλά και στους επιμέρους οργανισμούς στους οποίους ανήκουν τα άτομα. Έτσι, οι ραγδαίες εξελίξεις των τελευταίων ετών που παρατηρούνται σε πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο έχουν διαμορφώσει ένα νέο περιβάλλον και στον εργασιακό τομέα. Στο περιβάλλον αυτό, η έννοια της ομάδας κατέχει πρωτεύοντα ρόλο, διότι βασίζεται στο γεγονός ότι τα μεμονωμένα άτομα αδυνατούν, συχνά, να φέρουν εις πέρας κάποιες πολύπλοκες και χρονοβόρες εργασίες. Κανένα άτομο δεν είναι αρκετό από μόνο του να σχεδιάσει, να αναπτύξει και να λειτουργήσει μια υπηρεσία, δίχως το συνδυασμό των ικανοτήτων και της εναλλακτικής σκέψης άλλων ατόμων.

Στα πλαίσια αυτά, οι δημόσιοι οργανισμοί αναγκάστηκαν να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες, προκειμένου να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες. Ως αποτέλεσμα, παρατηρήθηκε μεταβολή στη λειτουργία των οργανωσιακών δομών των οργανισμών, των οποίων πλέον κύριος στόχος είναι η ταχύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση, η οποία με τη σειρά της επιτυγχάνεται στο βαθμό που ο οργανισμός επιδεικνύει την



ικανότητα της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας μέσα στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Συνέπεια αυτής της στάσης των οργανισμών είναι η εμφάνιση των ομάδων εργασίας (Anderson και West, 1996). Προσδίδεται, λοιπόν, μεγαλύτερη αξία στην έννοια της ομάδας, η οποία κάνει συχνότερα την εμφάνισή της στους σύγχρονους οργανισμούς. Η ομάδα αναγνωρίζεται πια ως λειτουργική μονάδα ενός οργανισμού και οφείλει, εν μέρει, τη δημιουργία της στις προκλήσεις του ευμετάβλητου περιβάλλοντος και των νέων οργανωσιακών δομών (Currell, Forrester, Dawson και West, 2001). Συνεπώς, η ομαδική εργασία έχει γίνει απαραίτητο συστατικό στοιχείο της οργανωσιακής δομής ενός οργανισμού και είναι υπεύθυνη, σε μεγάλο βαθμό, για την επιτυχία και τη βιωσιμότητά του.

Για να αντιληφθούμε, ωστόσο, την έννοια της ομάδας, θα πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψη το γεγονός πως η ομάδα αποτελείται από άτομα, από οντότητες δηλαδή με μοναδικό ψυχολογικό και κοινωνικο-οικονομικό υπόβαθρο, επηρεάζοντας με αυτόν τον τρόπο, άμεσα και έμμεσα, τον τρόπο λειτουργίας της και τη συνοχή που τη διέπει. Οι εργασιακές ομάδες που συγκροτούνται μέσα στα πλαίσια μιας τυπικής οργάνωσης είναι ομάδες που παρουσιάζουν ιδιαίτερη συνοχή, λόγω του ότι τα άτομα που μετέχουν σε αυτές συνδέονται μεταξύ τους με στοιχεία ψυχολογικά και συναισθηματικά, ενώ η συγκρότησή τους αυτή παρουσιάζει μεγάλη ένταση διότι, πλην των άλλων, ικανοποιεί και την ανάγκη των ατόμων να ανήκουν σε μια ομάδα.

## **2.2 Ορισμός της ομάδας**

Η ορολογία γύρω από τον όρο «ομάδα» έχει συζητηθεί πολύ στη βιβλιογραφία. Νωρίτερα από όλους, οι Francis και Young (1979, σελ.8) μίλησαν για «ενεργητικό σύνολο ατόμων που είναι αφοσιωμένοι στην επίτευξη κοινών στόχων, δουλεύουν επιτυχώς μαζί και αντλούν ευχαρίστηση από αυτό και παράγουν υψηλής ποιότητας αποτελέσματα», τονίζοντας την προσωπική ικανοποίηση του εργαζομένου. Αργότερα, οι Katzenbach και Smith (1993, σελ.45) διατύπωσαν τον ορισμό ότι «η ομάδα είναι ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές ικανότητες-δεξιότητες, που είναι αφοσιωμένοι σε έναν κοινό σκοπό, ένα σύνολο στόχων απόδοσης και μια προσέγγιση για την οποία είναι αμοιβαία υπεύθυνοι» και αποτελεί προέκταση του ορισμού που έδωσε ο Adair (1986), καθώς στα στοιχεία του τελευταίου προστίθεται η ευθύνη των

μελών. Οι Larson, Larson και LaFasto (1989) τόνισαν πως βασικό στοιχείο της ομάδας είναι και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων των μελών της, που είναι απαραίτητος για την επίτευξη των στόχων. Ένα σημαντικό στοιχείο των ομάδων που προσθέτουν οι Mankin, Cohen και Bikson (1996) είναι η αλληλεξάρτηση των δραστηριοτήτων των μελών, καθώς η εργασία κάθε μέλους είναι εξαρτημένη από την εργασία τουλάχιστον κάποιων άλλων μελών. Έναν πιο προχωρημένο ορισμό δίνει ο Kur (1996, σελ.35), ο οποίος προέρχεται από την ευρέως αποδεκτή θεωρία των κοινωνικών επιστημών, που θεωρεί ότι η ομάδα είναι «ένα ανοικτό, με σκοπό, κοινωνικο-τεχνικό σύστημα σε μία κατάσταση έντασης μεταξύ αλλαγής και σταθερότητας».

Ορισμένοι ερευνητές χρησιμοποιούν τον όρο «team», για να αναδείξουν το μέγεθος της συνέργειας και της αλληλεξάρτησης σε σχέση με τον όρο «group». Ωστόσο, οι Guzzo και Dickson (1996, σελ.308-309) έδωσαν έναν περιεκτικό ορισμό, στον οποίο «μια ομάδα εργασίας αποτελείται από άτομα, που βλέπουν τον εαυτό τους και που θεωρούνται από τους άλλους ως μια κοινωνική οντότητα, τα οποία αλληλεξαρτώνται λόγω των καθηκόντων που εκτελούν ως μέλη μιας ομάδας, που είναι ενσωματωμένα σε ένα ή περισσότερα μεγαλύτερα κοινωνικά συστήματα (π.χ. κοινότητα, οργανισμό) και που εκτελούν καθήκοντα που επηρεάζουν άλλους». Παρόμοια, οι Cohen και Bailey (1997, σελ.241) υποστηρίζουν ότι η ομάδα «αποτελείται από άτομα που έχουν αλληλοεξαρτώμενα καθήκοντα, μοιράζονται την ευθύνη για τα αποτελέσματα και που θεωρούν και θεωρούνται από τους άλλους ως μία άθικτη κοινωνική οντότητα εντός μεγαλύτερων κοινωνικών συστημάτων (όπως οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις), και οι οποίοι διαχειρίζονται τις σχέσεις τους διαμέσου των οργανωσιακών ορίων».

Οι πιο πρόσφατες έρευνες έχουν επεκτείνει την παραπάνω εννοιολογική προσέγγιση και, γενικότερα, θεωρούν πως μια ομάδα αποτελείται από δύο ή/και περισσότερα άτομα που εργάζονται μαζί για έναν κοινό σκοπό, έχοντας συγκεκριμένους ρόλους και εκτελώντας αλληλοεξαρτώμενα καθήκοντα (Jeffcott και Mackenzie, 2008; Holleman, Poot, Mintjes-de Groot και van Achterberg, 2009). Αυτή η συνήθης αντίληψη της ομάδας παρουσιάζει τρία χαρακτηριστικά, που εμφανίζονται στον πυρήνα των περισσότερων εννοιολογιών: (α) κοινότητα στόχων μεταξύ των μελών, (β) συνέργεια που προκύπτει από την αλληλεξάρτηση των μελών, (γ) μέγεθος, με τουλάχιστον δύο μέλη να θεωρούνται επαρκή (Hare, 2010).

## **2.3 Διαχωρισμός των εργασιακών ομάδων**

Κάθε οργανισμός έχει τη δική του ιστορία, κουλτούρα, δομή και τις ιδιαίτερες ανάγκες του. Ακόμη και μεταξύ όμοιων οργανισμών ή και τμημάτων μέσα στον ίδιο οργανισμό τα στοιχεία αυτά διαφοροποιούνται. Το είδος, συνεπώς, αλλά και ο αριθμός και ο τρόπος λειτουργίας των ομάδων που είναι κατάλληλος για κάθε περίπτωση ποικίλουν και οι οργανισμοί καλούνται να προσδιορίσουν τι τους ταιριάζει. Αυτό που διαφοροποιεί συνήθως μεταξύ τους τις ομάδες που σχηματίζονται στο χώρο εργασίας είναι η δομή, που διαμορφώνεται ανάλογα με τους επιθυμητούς στόχους και το αντικείμενο εργασίας. Ο γενικός διαχωρισμός των ομάδων είναι αυτός που τις διακρίνει σε τυπικές και άτυπες ομάδες (Watkins και Marsick, 2003; Χόλεβας, 1995).

### ***2.3.1 Τυπικές ομάδες***

Οι τυπικές ομάδες (αλλιώς, επίσημες) δημιουργούνται εσκεμμένα και ορθολογικά. Οι σχέσεις των μελών τους και οι δραστηριότητές τους είναι καθορισμένες εξ αρχής, σύμφωνα με τον καταμερισμό της εργασίας. Δημιουργούνται για να εκπληρώσουν ειδικούς και καθορισμένους σκοπούς, επικεντρώνονται στην επίλυση συγκεκριμένων ή/και προσωρινών προβλημάτων (Irick, 2007; Brohm και Huysman, 2003), που συνάδουν με την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού. Ανάλογα με το χρονικό διάστημα για το οποίο σχηματίζονται τις διακρίνουμε σε *μόνιμες* (π.χ. το υπηρεσιακό συμβούλιο της υπηρεσίας, ο προϊστάμενος με τους υφισταμένους του ή μια επιτελική ομάδα) και σε *παροδικές*, οι οποίες σχηματίζονται για να εκτελέσουν ένα συγκεκριμένο έργο μέσα σε ορισμένο χρόνο και διαλύονται μετά την εκτέλεσή του ( π.χ. μια επιτροπή που θα μελετήσει την αναδιοργάνωση μιας διεύθυνσης ή μια επιτροπή για τη μελέτη και δημιουργία μιας νέας υπηρεσίας).

### ***2.3.2 Άτυπες ομάδες***

Στον αντίποδα, οι άτυπες ομάδες (αλλιώς, ανεπίσημες) δημιουργούνται αυθόρμητα ως αποτέλεσμα των κοινωνικών σχέσεων που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους, οι οποίοι μοιράζονται κοινές αντιλήψεις και έχουν κοινά ενδιαφέροντα, σχηματίζονται

επομένως με κύριο γνώμονα το βαθμό ικανοποίησης που λαμβάνουν τα μέλη τους από τη συναναστροφή με άτομα που έχουν παρόμοια ενδιαφέροντα (Jewell και Siegall, 1998). Η φύση της εργασίας και η διάταξη του χώρου δύνανται να διευκολύνουν ή και να αποτρέπουν τη δημιουργία άτυπων κοινωνικών επαφών, οι οποίες φαίνεται να ξεπηδούν μέσα από τη ζωή της τυπικής οργάνωσης και να διαμορφώνουν το δικό τους τρόπο δράσης, τις δικές τους αξίες και στόχους. Στις ομάδες αυτές το άτομο έχει τη δυνατότητα να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (σύμφωνα με τον Maslow (1943), ασφάλειας, κοινωνικές και αυτοεκτίμησης-αυτοεκπλήρωσης) και φέρεται να εντάσσεται σε αυτές με μεγάλη προθυμία (Barney και Griffin, 1992) όταν ο ίδιος ο οργανισμός δεν του προσφέρει την ικανοποίηση που επιθυμεί. Οι μορφές αυτές των άτυπων ομάδων είναι γνωστές και ως «κλίκες» και σε έναν οργανισμό απαντώνται τριών ειδών κλίκες: α) οι οριζόντιες, οι οποίες σχηματίζονται μεταξύ εργαζομένων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου λόγω ύπαρξης στενής συνεργασίας β) οι κάθετες, στις οποίες συναντάμε εργαζόμενους από διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα, που ίσως να γνωρίζονται παλαιότερα ή που να έχουν ανάγκη για υποστήριξη, ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους και γ) οι μεικτές-τυχαίες, των οποίων τα μέλη ενδεχομένως να προέρχονται από διαφορετικές διευθύνσεις του ίδιου οργανισμού και, φυσικά, από διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα. Αυτές οι τελευταίες δημιουργούνται συνήθως για να καλύψουν λειτουργικές ανάγκες, που πιθανώς δεν καλύπτονται από την τυπική οργάνωση ή από τα κοινά ενδιαφέροντα.

#### **2.4 Οι διαδικασίες σχηματισμού των ομάδων**

Είναι γεγονός ότι κάθε ομάδα έχει αρχή και τέλος και, όπως κάθε ελεύθερο άτομο, παρουσιάζει έναν κύκλο ανάπτυξης, που σημαίνει ότι πρέπει να ωριμάζει και να εξελίσσεται. Η διαδικασία αυτή, ωστόσο, είναι χρονοβόρα και απαιτεί υπομονή, επιμονή και προθυμία εκ μέρους όλων των μελών της, προκειμένου η ομάδα να εξελιχθεί ομαλά και να επιτελέσει το σκοπό της δημιουργίας της.

Οι Tuckman και Jensen (1977), όπως και πολύ αργότερα οι Osland, Kolb, Rubin και Turner (2007) περιέγραψαν πέντε προβλέψιμα στάδια μέσα στο χρόνο μέσω των οποίων αναπτύσσεται μια ομάδα, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τύπο της (Εικ. 1).

➤ Στάδιο 1 – Σχηματισμός (Forming)

Στο αρχικό αυτό στάδιο η ομάδα δημιουργείται, αλλά οι στόχοι της είναι ακόμη ασαφείς. Τα άτομα προσπαθούν να γνωριστούν μεταξύ τους και να κατανοήσουν ποιες συμπεριφορές είναι αποδεκτές, ώστε να τις υιοθετήσουν. Κυριαρχούν η αμηχανία, η αβεβαιότητα και ο φόβος, ωστόσο στο στάδιο αυτό επιδιώκεται η αποδοχή των μελών μεταξύ τους και η καλλιέργεια του αισθήματος του *ανήκειν* σε ένα σύνολο.

➤ Στάδιο 2 – Αντιπαράθεση (Storming)

Σε αυτό το στάδιο τα άτομα εκφράζουν τις προσωπικές τους αντιλήψεις και αρχίζουν να διεκδικούν. Έχουν εξοικειωθεί με το νέο τους ρόλο και νιώθουν άνετα. Η εξοικείωση αυτή, όμως, οδηγεί ταυτόχρονα και σε συγκρούσεις, εντάσεις, άσκηση κριτικής, ακόμη και δημιουργία «κλικών» μέσα στην ίδια την ομάδα. Σταδιακά, τα άτομα μαθαίνουν να συμβιβάζονται με τη διαφορετικότητα των υπολοίπων, διότι αναγνωρίζουν πως πρέπει να εργαστούν μαζί, για να πετύχουν τους στόχους τους. Το στάδιο αυτό είναι επίπονο, αλλά απαραίτητο, προκειμένου να βγουν στην επιφάνεια όλες οι διαφορές, να βρουν ευκαιρία τα άτομα να εκφραστούν, ώστε η ομάδα να προχωρήσει παρακάτω.

➤ Στάδιο 3 – Εξομάλυνση/Διαμόρφωση κανόνων (Norming)

Εδώ αναπτύσσονται τα απαραίτητα σαφή και ρητά πρότυπα κανόνων συμπεριφοράς. Αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικό, διότι η συλλογικότητα και η αμοιβαία εμπιστοσύνη αυξάνονται, ενώ οι σχέσεις των μελών γίνονται πολύ συνεκτικές. Τη θέση του ανταγωνισμού παίρνει η συνεργασία και η ομάδα έχει βρει ήδη τους τρόπους να επιλύει τις διαφορές της και να λαμβάνει αποφάσεις από κοινού, για να επιτελέσει το έργο της και να επιδιώξει την ολοκλήρωση του σκοπού της.

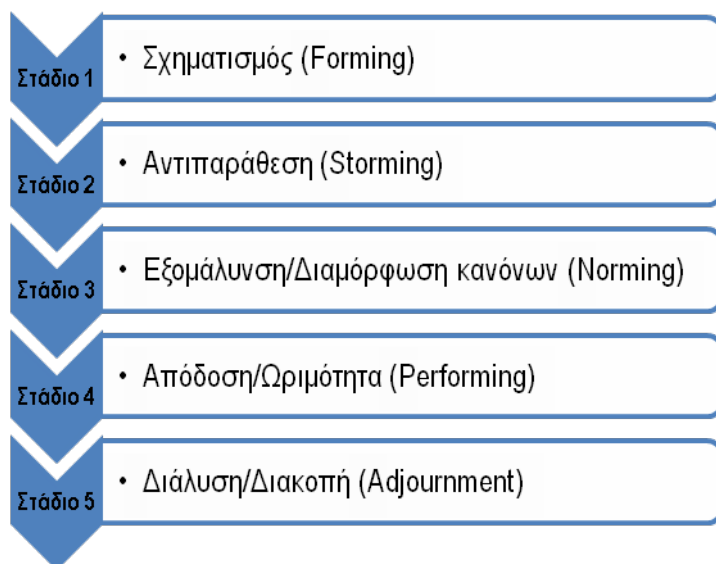
➤ Στάδιο 4 – Απόδοση/Ωριμότητα (Performing)

Πλέον, τα άτομα έχουν αφοσιωθεί πλήρως στην υλοποίηση των στόχων της ομάδας, η οποία συνίσταται από ξεκάθαρη δομή και ρόλους. Οι όποιες διαφορές παραμερίζονται και η ομάδα εστιάζει στην επίλυση προβλημάτων και στην ολοκλήρωση του έργου της. Η διάθεση για υποστήριξη μεταξύ των μελών της ομάδας είναι μεγάλη και οι επιτυχίες που σημειώνει διαχέουν θετικά συναισθήματα ανάμεσα στα μέλη, με αποτέλεσμα η συνεκτικότητά τους να αυξάνεται. Η ομάδα γνωρίζει τι πρέπει να κάνει και πώς να το πετύχει.

➤ Στάδιο 5 – Διάλυση/Διακοπή (Adjourment)

Κάθε ομάδα, σχεδόν νομοτελειακά, θα βιώσει αυτό το στάδιο μια δεδομένη χρονική στιγμή. Ενδεχομένως, βέβαια, αυτό το στάδιο να το περάσουν εκείνες οι ομάδες που

έχουν συγκεκριμένο κύκλο ζωής. Παρόλ' αυτά, εδώ γίνεται ο απολογισμός του έργου της ομάδας και στα μέλη παρέχεται ευκαιρία για ανατροφοδότηση σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις και την απόδοση. Τα μέλη αποκομίζουν πολύτιμες εμπειρίες, τις οποίες είναι σε θέση να αξιοποιήσουν με τη συμμετοχή τους σε κάποια επόμενη ομάδα.



**Εικόνα 1.** Απεικόνιση διαδικασίας σχηματισμού των ομάδων

## **2.5 Η συνεργασία στο πλαίσιο της ομάδας**

Ο ορισμός του όρου «*συνεργασία*» προκύπτει ακριβώς από την ίδια την ετυμολογία της λέξης, ότι δηλαδή πρόκειται για μια κατάσταση κατά την οποία δύο ή/και περισσότερα άτομα *εργάζονται μαζί*. Ο συντονισμός, από την άλλη, θεωρείται απαραίτητο συστατικό της, εφόσον η συνεργασία αποτελεί μια συγκεκριμένη μορφή αλληλεπίδρασης, κατά την οποία τα μέλη μιας ομάδας συντονίζουν τις ενέργειές τους, προκειμένου να πετύχουν τους κοινούς τους στόχους.

Η συνεργασία, λοιπόν, αναφέρεται «στην επιθυμητή συμβολή της προσωπικής προσπάθειας για την ολοκλήρωση των αλληλεξαρτώμενων θέσεων εργασίας» (Wagner, 1995, σελ.152) και περιλαμβάνει την επικοινωνία και τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την αλληλοβοήθεια ανάμεσα στα άτομα. Μπορεί να θεωρηθεί ως μια ομαδική διαδικασία, κατά την οποία οι πράξεις των μελών της ομάδας

μετατρέπουν τις εισροές σε αποτελέσματα μέσω γνωστικών, λεκτικών και συμπεριφορικών δραστηριοτήτων, που στοχεύουν στην επίτευξη συλλογικών στόχων (Collins και Smith, 2006; Marks, Mathieu, και Zaccaro, 2001). Όταν τα μέλη της ομάδας μπορούν να συνεργαστούν, είναι πιο πρόθυμα να βοηθήσουν άλλα μέλη της ομάδας και έτσι να συμβάλουν στην απόδοση της ομάδας. Για παράδειγμα, ο Szulanski (1996) διαπίστωσε ότι η ομαδική συνεργασία ενισχύει την προθυμία των μελών της ομάδας να ανταλλάξουν πληροφορίες. Οι Nahapiet και Ghoshal (1998) υποστήριξαν ότι η συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας είναι ένας βασικός παράγοντας που οδηγεί στην ανταλλαγή γνώσεων και στις διαδικασίες συνδυασμού σε ομάδες. Επομένως, όσο μεγαλύτερο βαθμό συνεργασίας έχουν τα μέλη μιας ομάδας, τόσο περισσότερο αφοσιωμένη είναι η ομάδα στους κοινούς στόχους της και τόσο υψηλότερα επίπεδα απόδοσης παρουσιάζει (Petrick, 2017). Ακολουθώντας, περιγράφονται διεξοδικά τα βασικά συστατικά στοιχεία, που συνθέτουν την έννοια της συνεργασίας σε μια ομάδα.

### ***2.5.1 Επικοινωνία***

Η επικοινωνία αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο, που δε δύναται να οριστεί μονοδιάστατα. Ανάλογα με την προσέγγιση και την οπτική που ακολουθείται, μπορεί να λάβει διάφορους ορισμούς ή και διαφορετικές ερμηνείες. Γενικά, θα μπορούσε να ειπωθεί πως η επικοινωνία, ως μια μορφή αλληλεπίδρασης, είναι η μεταφορά (ή και ανταλλαγή) μηνυμάτων. Ο Μπουραντάς (2002, σελ.428) όρισε την επικοινωνία ως «μια διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άτομο, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ακόμη και ενέργεια, σε ένα δέκτη Β (άτομο, ομάδα) με στόχο να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του». Επομένως, η επικοινωνία είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση δύο, τουλάχιστον, εμπλεκόμενων μερών, ενός πομπού και ενός δέκτη, στη βάση ενός ή και παραπάνω μηνυμάτων. Όπως γίνεται αντιληπτό, όλη αυτή η διαδικασία επηρεάζεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που, με τη σειρά τους, επηρεάζουν τη μετάδοση του μηνύματος δημιουργώντας «θορύβους», που συχνά αποσπούν την προσοχή πομπού και δέκτη και καθιστούν την επικοινωνία δύσκολη (Moorhead και Griffin, 1998).

Επομένως, η επικοινωνία δεν είναι μια απλή διαδικασία μεταφοράς (ή και ανταλλαγής) πληροφοριών, αλλά, σε μεγάλο βαθμό, επηρεάζεται από την ικανότητα των ατόμων να αλληλεπιδρούν, ήτοι να αντιλαμβάνονται και να κατανοούν. Όμως, και οι συνθήκες κατά τις οποίες διεξάγεται η επικοινωνία είναι σε θέση να επηρεάσουν τη λειτουργικότητα και την επιτυχία αυτής της αλληλεπιδραστικής σχέσης.

Στους οργανισμούς, όπου συντελείται, κυρίως, ανταλλαγή πληροφοριών, μηνυμάτων και ιδεών, η επικοινωνία καθίσταται ιδιαίτερος σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία και τη βιωσιμότητά τους, αφού μέσω αυτής είναι σε θέση ο οργανισμός να υλοποιήσει και να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει, εφόσον διακινούνται σωστά και με ακρίβεια οι απαιτούμενες πληροφορίες για την εκτέλεση των καθημερινών εργασιών. Συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι η προσφορά της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο είναι ζωτικής σημασίας και για το λόγο αυτό επιβάλλεται να δίνεται μεγάλη προσοχή στην «οικοδόμησή» της.

### **2.5.2 Συνοχή**

Ο όρος «συνοχή» προέρχεται από τη λατινική λέξη «cohaesus», που σημαίνει «παραμένω πιστός», «προσκολλώμαι». Σύμφωνα με τη σύγχρονη ελληνική ετυμολογία, η λέξη «συνοχή» προέρχεται από το ρήμα «συνέχω», που σημαίνει «συγκρατώ/συνδέω». Ο Carron (1982, σ. 124) υποδεικνύει ότι η συνοχή είναι μια «δυναμική διαδικασία που αντικατοπτρίζεται στην τάση μιας ομάδας να συνυπάρχει και να παραμένει ενωμένη στην επιδίωξη των στόχων και των σκοπών της. Η συνοχή είναι άκρως απαραίτητη για την ύπαρξη της ομάδας εξ' ορισμού (Donnelly, Carron και Chelladurai, 1978). Διαφορετικά, δε μπορεί να υφίσταται μια μη συνεκτική ομάδα. Η συνοχή της ομάδας αποτελεί ισχυρό δείκτη αλληλεπίδρασης και δεσμών μεταξύ των μελών της. Τα υψηλά επίπεδα συνοχής στην ομάδα ενθαρρύνουν τα μέλη της να ανταλλάσσουν ιδέες, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε καινοτόμες λύσεις, να λειτουργούν ελεύθερα και δημιουργικά και, παράλληλα, να δρουν συλλογικά για την επίτευξη στόχων. Επιπλέον, αφήνει τα περιθώρια στα μέλη της για τη διατύπωση αντικρουόμενων απόψεων και προωθεί τον εποικοδομητικό διάλογο, προκειμένου να επιλύονται ενδεχόμενες συγκρούσεις. Οι ομάδες, βέβαια,



διαφέρουν ως προς το επίπεδο συνοχής και τη δυναμική των σχέσεων ανάμεσα στα μέλη τους.

### **2.5.3 Εμπιστοσύνη**

Η εμπιστοσύνη αποτελεί την καθοριστική αρχή κάθε εργασιακού περιβάλλοντος. Οι Jones και George (1998) διέκριναν διαφορετικά είδη εμπιστοσύνης και πρότειναν ότι «η εμπειρία της εμπιστοσύνης καθορίζεται από την αλληλεπίδραση των αξιών, των στάσεων και των διαθέσεων/συναίσθημάτων των ανθρώπων» (σελ.531). Η εμπιστοσύνη χτίζεται σταδιακά μέσα από την αξιοπιστία της διοίκησης, το σεβασμό με τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους φέρονται και το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι θα αντιμετωπιστούν δίκαια. Τα μέλη της ομάδας θέλουν να αισθάνονται ότι η ομάδα είναι ικανή να εκπληρώσει το καθήκον της, όπως επίσης και να εμπιστεύονται τις προθέσεις των υπόλοιπων μελών της. Η εμπιστοσύνη επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να επικεντρώνονται στους στόχους τους και να ενεργούν απερίσπαστα από δυναμικές αμφιβολίες και προβληματισμούς. Επομένως, ένας οργανισμός με υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη του θα παρουσιάσει και μεγαλύτερα ποσοστά επικέντρωσης στην εργασία και, συνεπώς, θα είναι σε θέση να εκπληρώσει την αποστολή του.

### **2.5.4 Διεργασίες της ομάδας**

Η συνειδητοποίηση ότι οι διεργασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα στην ομάδα είναι σημαντικές και για την απόδοσή της, έχει οδηγήσει στο παρελθόν σε πολλές έρευνες, στις οποίες έχει δοθεί αυξημένη προσοχή στην ανάπτυξη θεωρητικών μοντέλων σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ομάδας, με τις ομαδικές διεργασίες να κατέχουν κεντρικό ρόλο (Guzzo και Shea, 1992; Gist, Locke και Taylor, 1987; Hackman, 1983). Ωστόσο, στη βιβλιογραφία, οι ορισμοί που παρέχονται για τις διεργασίες είναι λίγοι και πολύ γενικοί σε περιεχόμενο. Για παράδειγμα, οι Cohen και Bailey (1997, σελ.244) ορίζουν τις ομαδικές διεργασίες ως «αλληλεπιδράσεις, όπως η επικοινωνία και η σύγκρουση που συμβαίνουν μεταξύ των μελών της ομάδας και των εξωτερικών άλλων». Παρόλ' αυτά, δεν είναι αρκετά

συγκεκριμένος, ώστε να παράσχει σαφή καθοδήγηση στον αναγνώστη ή/και στον ερευνητή.

Εννοιολογικά, οι διεργασίες που επισυμβαίνουν μέσα στο πλαίσιο μιας ομάδας αναφέρονται στους ατομικούς πόρους των μελών, τα οποία, συνδυάζοντας κατόπιν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, προσπαθούν, ώστε να ανταποκριθούν στις εργασιακές τους απαιτήσεις. Υπό αυτήν την έννοια, λοιπόν, πρόκειται για μια δυναμική προσέγγιση, η οποία τείνει να θεωρεί πως οι επαναλαμβανόμενες αυτές αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας μετουσιώνονται σε γνωστικές δομές και πρότυπα συμπεριφοράς, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν τις διεργασίες της ομάδας (Kozlowski και Ilgen, 2006).

### ***2.5.5 Αλληλεξάρτηση εργασιών/καθηκόντων***

Αλληλεξάρτηση υπάρχει όταν η ομάδα, για να επιτύχει το έργο της, χρειάζεται και εξασφαλίζει τη συμβολή του κάθε μέλους της. Αλλά και αντίστροφα, κάθε μέλος της ομάδας επιτυγχάνει το στόχο του, μόνο αν και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας επιτύχουν τους δικούς τους στόχους. Επομένως, στη σχέση αλληλεξάρτησης ενυπάρχει η έννοια του δεσμού και της αμοιβαίας εκπλήρωσης αναγκών. Το στοιχείο της αλληλεξάρτησης τονίζει την αμοιβαιότητα των σχέσεων και την ύπαρξη κάποιας δομής που επιτρέπει την ομάδα να λειτουργήσει. Έτσι, ως αλληλεξάρτηση καθηκόντων ορίζεται «ο βαθμός στον οποίο η επίδοση ενός ατόμου εξαρτάται από τις προσπάθειες ή τις δεξιότητες των άλλων και προκύπτει από τις εισροές εργασίας - την κατανομή των πόρων, των υλικών, των πληροφοριών και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των εργασιών» (Wageman και Baker, 1997, σελ.141). Σε ορισμένες έρευνες, βέβαια, η αλληλεξάρτηση καθηκόντων περιγράφει την αλληλεξάρτηση μεταξύ των ομάδων ενός οργανισμού και όχι μεταξύ ατόμων σε μια ομάδα (Thompson, 1967). Άλλες μελέτες, εντούτοις, πιο άμεσα σχετικές με τις ομάδες, αντιμετωπίζουν την αλληλεξάρτηση των καθηκόντων ως χαρακτηριστικό του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέρονται τα άτομα στην εκτέλεση του έργου τους - το επίπεδο της διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης που ασκείται από τα μέλη της ομάδας (Shea και Guzzo, 1989).

Όταν, λοιπόν, υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών της ομάδας και τα μέλη έχουν την ισχυρή πεποίθηση ότι η συμβολή τους στο τελικό προϊόν είναι απαραίτητη, τότε γίνεται αντιληπτό πως αυτό συμβάλλει στην παραγωγή αποτελεσμάτων (Saavedra, Earley και VanDyne 1993), εφόσον τα μέλη δεσμεύονται για την επίτευξη των κοινών τους στόχων μέσω της επικοινωνίας, της εμπιστοσύνης και της ελεύθερης ανταλλαγής ιδεών και πληροφοριών. Οι ομάδες, βέβαια, διαφέρουν ως προς το βαθμό και τον τύπο αλληλεξάρτησής τους κι αυτό εξαρτάται, ενδεχομένως, από την κατανομή ρόλων, αρμοδιοτήτων και πόρων, αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο καθορίζονται οι στόχοι και καθίστανται επιτεύξιμοι (Wageman, 1995).

### **2.5.6 Συγκρούσεις**

Η λειτουργία των ομάδων αναπόφευκτα, κάποια στιγμή, θα συναντήσει προβλήματα, τα οποία πηγάζουν, εν πολλοίς, από τη διαφορετικότητα των ανθρώπων που τις απαρτίζουν. Θεωρείται, λοιπόν, ως φυσικό επακόλουθο της κοινωνικής συνύπαρξης και αποτελεί μια πραγματικότητα για όλα τα όντα που συνεργάζονται. Επιπροσθέτως, το περιβάλλον των οργανισμών χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα όσον αφορά στις δομές και στις διαδικασίες, με αποτέλεσμα οι συγκρούσεις να αναδύονται ως αδυναμία της επίλυσης ή της διαχείρισης των διαφόρων οργανωσιακών προβλημάτων. Εννοιολογικά, ως σύγκρουση ορίζεται «μια διαδραστική διαδικασία που εκδηλώνεται με ασυμβατότητα, διαφωνία ή διαφορά εντός ή μεταξύ των κοινωνικών οντοτήτων (π.χ. στο ίδιο το άτομο (με τον εαυτό του) ή μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων ή ακόμα και μεταξύ ομάδων και οργανισμών» (Rahim, 2002, σελ.207).

Στη βιβλιογραφία εξετάζονται τρεις τύποι συγκρούσεων : η *σύγκρουση εργασιών* (task conflict), η *σύγκρουση σχέσεων* (relationship conflict) και η *σύγκρουση διαδικασιών* (process conflict) και υποστηρίζεται ότι έχουν διαφορετικά αποτελέσματα ως προς την απόδοση (De Dreu και Weingart, 2003a; Jehn και Mannix, 2001; Jehn, 1997). Η *σύγκρουση εργασιών*, ή αλλιώς γνωστική σύγκρουση, σχετίζεται με τη διαφωνία απόψεων και ιδεών σχετικά με την ομαδική εργασία (Jehn και Chatman, 2000). Σε αντίθεση, η *σύγκρουση σχέσεων*, ή διαφορετικά

συναισθηματική σύγκρουση, σχετίζεται με τη διαπροσωπική ασυμβατότητα και, συνήθως, περιλαμβάνει ένταση, ενόχληση και εχθρότητα μεταξύ των μελών της ομάδας (Jehn, 1995). Τέλος, η *σύγκρουση διαδικασιών* ορίζεται ως «η συνειδητοποίηση των αντιπαραθέσεων σχετικά με τις πτυχές του τρόπου με τον οποίο θα ολοκληρωθεί η υλοποίηση του στόχου» (Jehn και Mannix, 2001, σελ.239).

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι συγκρούσεις έχουν γενικά αρνητικές επιπτώσεις, εκτός από τη σύγκρουση εργασιών, που ενδέχεται να υποβοηθή τις παραδοσιακές ομάδες (De Church και Marks, 2001; Jehn και Chatman, 2000; Jehn, Chadwick και Thatcher, 1997; Van de Vliert και De Dreu, 1994). Οι συγκρούσεις που σχετίζονται με προσωπικά ζητήματα ή ακόμη και με διαφορές της προσωπικότητας ή και με αντιπάθειες μεταξύ των μελών μιας ομάδας είναι δυνατό να αποσπών τα άτομα από τα καθήκοντά τους και να τα καθιστούν λιγότερο συνεργάσιμα και παραγωγικά (Griffith, Mannix και Neale, 2003). Αντίθετα, η σύγκρουση εργασιών μπορεί να αυξήσει την απόδοση της ομάδας, επειδή οι ομάδες κατανοούν καλύτερα τα ζητήματα των εργασιών και, επομένως, βελτιώνουν τις αποφάσεις τους (Simons και Peterson, 2000). Ωστόσο, η μετα-ανάλυση των De Dreu και Weingart (2003b) έδειξε αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ σύγκρουσης εργασιών και απόδοσης. Αυτά τα αντιφατικά αποτελέσματα απέδειξαν ότι, σε ορισμένες περιπτώσεις ή συνθήκες, η σχέση μεταξύ της σύγκρουσης εργασιών και της απόδοσης της ομάδας μπορεί να είναι θετική, αλλά όχι πάντα.

Από την άλλη πλευρά, η σύγκρουση διεργασιών μπορεί να αποσπάσει τα μέλη της ομάδας από ζητήματα εργασιών (Jehn, 1997) και να μειώσει τα αποτελέσματα των παραγωγικών ομάδων, επειδή οι προσπάθειες των μελών απορροφώνται από διαφωνίες σχετικά με τους πόρους και τις ευθύνες (Hinds και Bailey, 2003). Έτσι, η σύγκρουση διεργασιών μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση της ομάδας εάν τα μέλη της ομάδας δαπανούν υπερβολικό χρόνο για να υποστηρίξουν ποιος πρέπει να κάνει τι στην ομάδα εργασίας τους. Στην πραγματικότητα, οι λίγες μελέτες που εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της σύγκρουσης διεργασιών και της απόδοσης της ομάδας κατέδειξαν ότι οι συγκρούσεις διεργασιών, όπως η σύγκρουση σχέσεων, έχουν αρνητικές επιπτώσεις (Jehn και Mannix, 2001; Jehn, 1997).

Για να είναι, λοιπόν, επιτυχής ο χειρισμός της κάθε σύγκρουσης, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η κατανόηση των γενεσιουργών αιτιών που τη δημιουργούν, επομένως οι οργανισμοί οφείλουν να εστιάζουν την προσοχή τους στις πηγές πρόκλησής της και στους βαθύτερους λόγους που είναι υπαίτιοι για την ύπαρξη της σύγκρουσης (Rami-Shani και Lau, 2000).

### **2.5.7 Προκαταλήψεις**

Οι ψυχολόγοι εκτιμούν πως οι προκαταλήψεις οργανώνουν υποκειμενικά το περιβάλλον των ανθρώπων και τους προσανατολίζουν προς τα αντικείμενα και τους ανθρώπους μέσα σε αυτό. Η προκατάληψη εξυπηρετεί διάφορες ψυχολογικές λειτουργίες, όπως η ενίσχυση της αυτοεκτίμησης (Fein και Spencer, 1997) και η παροχή υλικών πλεονεκτημάτων (Sherif και Sherif, 1969) . Εντούτοις, ενώ οι ψυχολόγοι έχουν επικεντρωθεί στην προκατάληψη ως μια ενδοψυχική διαδικασία (στάση που κρατά ένα άτομο), οι κοινωνιολόγοι έχουν επισημάνει τις λειτουργίες που βασίζονται σε ομάδες. Έτσι, με τον όρο «προκατάληψη» νοείται η αρνητική στάση έναντι ομάδων ή ατόμων, αποκλειστικά βάσει της ιδιότητας μέλους της ομάδας στην οποία ανήκουν. Η έρευνα για την προκατάληψη συναινεί σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός ότι οι προκαταλήψεις προκύπτουν ως γενικευμένη αρνητική στάση έναντι ομάδων και ατόμων στο πλαίσιο της συμμετοχής τους σε μια ομάδα και βασίζονται αποκλειστικά και μόνο στο γεγονός ότι οι ομάδες αυτές είναι «ξένες» ή αυτά τα άτομα ανήκουν σε μια «ξένη» ομάδα (Allport, Clark και Pettigrew, 1954). Από την άλλη, οι Crandall και Eshleman (2003, σελ.414) οριοθέτησαν την έννοια της προκατάληψης ως «μια αρνητική αξιολόγηση μιας κοινωνικής ομάδας ή ενός ατόμου, η οποία βασίζεται σημαντικά στο γεγονός ότι το άτομο αυτό ανήκει σε μια συγκεκριμένη ομάδα». Ένα άτομο, συνεπώς, δεν υποτιμάται εξαιτίας των προσωπικών χαρακτηριστικών του, αλλά απλώς επειδή έχει κατηγοριοποιηθεί ως μέλος μιας ξένης ομάδας.

Οι προκαταλήψεις ως κοινωνικές στάσεις έχουν γνωστική, συναισθηματική και πιθανώς, επίσης, μια συμπεριφοριστική διάσταση. Είναι δυνατό να γίνονται αντικείμενο μάθησης, αλλά και να τροποποιούνται, αν και αυτό σε βαθιά ριζωμένες στάσεις συχνά είναι μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία. Δε βασίζονται συχνά

στην εμπειρία του ατόμου, αλλά μεταδίδονται μέσω της κοινωνικοποίησής του (οικογένεια, σχολείο, παρέες συνομηλίκων, μέσα μαζικής επικοινωνίας, θρησκεία, διάφορα περιβάλλοντα στα οποία εντάσσεται κατά καιρούς το άτομο). Δημιουργούνται στη δομή της σκέψης και της μάθησης όλων των ανθρώπων (Van Dijk, 1993), ωστόσο οι αδύναμες προσωπικότητες διακατέχονται ιδιαίτερα από αυτές (Bergmann, 2001).

Οι προκαταλήψεις βαθμιαία οδηγούν σε ψευδείς γενικεύσεις και δημιουργούν εχθρικές παραστάσεις για τον «άλλον». Επακόλουθα, διατηρούνται, αναπαράγονται και διευρύνονται οι ανισότητες μεταξύ ατόμων ή ομάδων, με αποτέλεσμα να ανακύπτουν εντάσεις και συγκρούσεις. Τα άτομα αναχαιτίζονται από το να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, γιατί βιώνουν έντονη ανησυχία που μειώνει τις γνωστικές τους ικανότητες. Υψώνονται φραγμοί ανάμεσα στα άτομα, παράγονται αισθήματα φόβου και δυσπιστίας στις επαφές με τους άλλους και έτσι υποσκάπτεται η συνοχή της ομάδας. Οι προκαταλήψεις, επομένως, είναι σε θέση να περιορίσουν σημαντικά τη δυναμική της ομάδας, η οποία θα παρουσιάσει δυσλειτουργίες, γεγονός που μεταφράζεται σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και, άρα, χαμηλότερα επίπεδα απόδοσης.

## **2.6 Τα οφέλη από τη δραστηριοποίηση σε ομάδες**

Οι ταχύτερες τεχνολογικές εξελίξεις, η αλλαγή του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος και οι συνεχείς προκλήσεις σε οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο απαιτούν υψηλά πρότυπα λειτουργίας των οργανισμών, κυρίως ως προς την ποιότητα και την ταχύτητα. Προκειμένου, επομένως, οι οργανισμοί να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στις νέες αυτές συνθήκες και να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους, καλούνται να αξιοποιήσουν πλήρως τους πόρους τους και, πρωτίστως, το ανθρώπινο δυναμικό τους (Dyer και Dyer, 2013) . Η χρήση, λοιπόν, των ομάδων εξυπηρετεί τον σκοπό αυτό τόσο σε ατομικό όσο σε συλλογικό επίπεδο (Holpp, 1999). Ο συνδυασμός των γνώσεων, των ικανοτήτων και της εμπειρίας των εργαζομένων κρίνεται απαραίτητος, ώστε οι οργανισμοί να οδηγούνται στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων και στην εξεύρεση των βέλτιστων λύσεων. Έχει αναφερθεί από έρευνες ότι οι οργανισμοί που κάνουν χρήση των ομάδων σημείωσαν

αύξηση στην παραγωγικότητα και στην απόδοσή τους (Manzoor, Ullah, Hussain και Ahmad, 2011), ενίσχυσαν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία τους (West, Tjosvold και Smith, 2008) με το συνδυασμό διαφορετικών και συμπληρωματικών ικανοτήτων (Milliken και Martins, 1996) και βελτίωσαν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Τυπικά, λοιπόν, τα μέλη των ομάδων κινούνται από ρόλους παθητικούς σε πιο ενεργητικούς, συμμετέχοντας ενεργά στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης (Wellins, 1991). Επομένως, σύμφωνα με την άποψη του Shaw (1971), τα ομαδικά αποτελέσματα είναι κάτι πολύ περισσότερο από το απλό άθροισμα των αποτελεσμάτων που μπορεί να καταφέρει το κάθε άτομο ξεχωριστά όταν το έργο είναι σύνθετο και, κυρίως, όταν απαιτεί την επίλυση νοητικών προβλημάτων.

Σε προσωπικό επίπεδο, έρευνες απέδειξαν ότι η συμμετοχή σε ομάδες βελτιώνει το ηθικό των εργαζομένων και μειώνει την εργασιακή τους δυσαρέσκεια, εφόσον αναγνωρίζονται τα επιτεύγματά τους, υποδηλώνοντας με τον τρόπο αυτό πως πίσω από κάθε εργαζόμενο/-η υπάρχει μια ομάδα που τον/την υποστηρίζει (Griffin, Patterson και West, 2001), με άμεση συνέπεια μικρότερα ποσοστά οικειοθελών αποχωρήσεων και παραιτήσεων. Παράλληλα, καλλιεργείται η αφοσίωση των εργαζομένων, ανάμεσα στους οποίους παρατηρούνται και υψηλά ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης (Κανελλόπουλος και Παπαλεξανδρή, 1990). Το ομαδικό πνεύμα εγκαθιδρύει ισχυρές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και οι εργαζόμενοι/-ες νιώθουν ασφάλεια και εγγύτητα με τους/τις συναδέλφους/-ισσές τους (West, 2012). Επιπλέον, αναπτύσσεται κλίμα εμπιστοσύνης, αμοιβαίου σεβασμού υποστήριξης και κατανόησης· συνακόλουθα, περιορίζεται το εργασιακό άγχος (Gallie, Zhou, Felstead και Green, 2012) και αυξάνεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοεκτίμηση των ατόμων. Έτσι, οι θέσεις εργασίας αποκτούν για τα άτομα ενδιαφέρον και κίνητρο (Levi, 2015).

Εξαιρετικής σημασίας, επιπροσθέτως, αποτελεί το γεγονός πως η ομαδική εργασία διευκολύνει τη μάθηση των εργαζομένων και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ως αποτέλεσμα της ανταλλαγής ιδεών και της συνεργασίας, καθώς τα μέλη της ομάδας παρέχουν επικοινωνιακή ανατροφοδότηση και συμβουλές σχετικά με τον τρόπο βελτίωσης και επιτυχίας (Gallie κ.ά, 2012).

Οι Richter, Dawson και West (2011) συζήτησαν, επίσης, για τη συμβολή της ομάδας στην εκπλήρωση ορισμένων κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων, όπως η ανάγκη για αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση. Το αίσθημα του *ανήκειν* λειτουργεί σαν ένα είδος «κοινωνικής αναγνώρισης» και παίζει σημαντικό ρόλο στη ζωή μας. Η έρευνα των Steffens, Haslam, Schuh, Jetten και van Dick (2017) απέδειξε ότι η υγεία στο χώρο εργασίας καθορίζεται αρκετά από τις κοινωνικές ομάδες που δημιουργούνται σε αυτόν, δηλαδή από το βαθμό στον οποίο ταυτιζόμαστε μαζί τους. Συνεπώς, η ψυχολογία των εργαζομένων βελτιώνεται, με άμεσο επακόλουθο τη μεγιστοποίηση της απόδοσής τους.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

### Διαφορετικότητα-ετερογένεια των ομάδων εργασίας

#### 3.1 Τι είναι η διαφορετικότητα και πώς ορίζεται

Λίγα κοινωνικά φαινόμενα έχουν προσελκύσει τόσο μεγάλη προσοχή στα τέλη του εικοστού και στις αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα όσο αυτό της διαφορετικότητας (*ελληνική απόδοση του όρου diversity*). Η διαφορετικότητα αποτελεί έναν όρο που συναντάται συχνά σε διαφημίσεις, καμπάνιες ισότητας ή/και διακηρύξεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει στο κοινωνικό μας περιβάλλον και προσδιορίζεται από τη γλώσσα, τα ήθη, τα έθιμα, τις αξίες, τη θρησκεία, τις ιδέες, τις αναπηρίες, τις δυσκολίες κ.ά.

Όπως, λοιπόν, συμβαίνει με οποιοδήποτε πεδίο έρευνας που έχει συζητηθεί τόσο πολύ, ο όρος «διαφορετικότητα» δύναται να παρουσιάζει πολλαπλούς, συχνά αλληλοεπικαλυπτόμενους και, ενδεχομένως, συγκεχυμένους ορισμούς (Hays-Thomas, 2004; Ragins και Gonzales, 2003; Williams και O'Reilly, 1998; Prasad και Mills, 1997), με άμεσο επακόλουθο «να προσδίδεται, τελικά, μερικώς τουλάχιστον, διαφορετικό περιεχόμενο στην έννοια της διαφορετικότητας και να επηρεάζει κατ' αντιστοιχία και τη διαχείρισή της»<sup>1</sup>. Ένας σύντομος, αλλά όχι εξαντλητικός κατάλογος με τους εναλλακτικούς ορισμούς της διαφορετικότητας περιλαμβάνει την «απόκλιση», την «ανισότητα», τη «μη συμφωνία», τη «διαφορά», την «απόσταση», την «ετερογένεια», την «ποικιλία μέσα στην ομάδα» κ.ά. (Harrison και Sin, 2006, σελ.194).

Το λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας αναφέρει ότι *διαφορετικότητα* είναι «το να διαφέρει κάποιος από τους άλλους σε επίπεδο εξωτερικών χαρακτηριστικών, ικανοτήτων, καταγωγής, συμπεριφοράς ή/και επιλογών».

---

<sup>1</sup> <http://mentzelidis.gr/management-epixeiriseis/107-2016-02-20-15-40-57>

Ως *διαφορετικότητα*, επιπλέον, ορίζονται «τα προσωπικά στοιχεία ενός ατόμου που το διαφοροποιούν (ξεχωρίζουν) και καθιστούν δύσκολη την δραστηριοποίησή του μέσα σε μια ομάδα».<sup>2</sup>

Στην ανθρωπολογία και την κοινωνιολογία, οι όροι που χρησιμοποιούνται συνήθως για να περιγράψουν τη διαφορετικότητα είναι οι «*συστηματικά αποκλεισμένοι*» ή «*ιστορικά μειονεκτούντες*», διότι «*αναγνωρίζουν ρητά τη δομική συνιστώσα της διαφορετικότητας και την ασύμμετρη κατανομή της εξουσίας*» (Prasad Pringle και Konrad, 2006, σελ.6).

Στην έρευνά τους οι Van Knippenberg, De Dreu και Homan (2004, σελ.1008) όρισαν τη διαφορετικότητα ως τις «*διαφορές μεταξύ των ατόμων σε οποιοδήποτε χαρακτηριστικό που μπορεί να οδηγήσει στην αντίληψη ότι ένα άλλο άτομο είναι διαφορετικό από τον εαυτό του*», ενώ ένα χρόνο αργότερα οι Mannix και Neale (2005) σημείωσαν πως η διαφορετικότητα είναι ένας σύνθετος και πολύπλευρος όρος, που περιλαμβάνει ποικίλες διαφορές μεταξύ των ανθρώπων όπως δημογραφικές μεταβλητές, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία, συμπεριφορές, αξίες, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας κ.τ.λ. Τόνισαν, επίσης, ότι οι θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις της διαφορετικότητας ενδέχεται να εξαρτώνται από τις υπό εξέταση μεταβλητές.

Η *διαφορετικότητα*, επομένως, είναι μια σύνθετη έννοια, η οποία δε θα πρέπει να συγχέεται με την έννοια της *ποικιλομορφίας*. Ως *πολυμορφία* και *ποικιλομορφία* θα μπορούσαμε να προσδιορίσουμε τη σύνθεση των σύγχρονων κοινωνιών, στις οποίες ζουν πολίτες με ποικίλα ατομικά χαρακτηριστικά, τόσο ως προς την εσωτερική όσο και ως προς την εξωτερική τους υπόσταση και παρουσία.

Σε σύγκριση με τον παραπάνω όρο, η *διαφορετικότητα* συμπεριλαμβάνει την έννοια της κατανόησης, αποδοχής και προστασίας της πολυμορφίας των χαρακτηριστικών των ανθρώπων. Επομένως, η διαφορετικότητα είναι οι πρακτικές που αναγνωρίζουν και αποδέχονται τα διαφορετικά ποικίλα χαρακτηριστικά ενός ανθρώπου. Αυτό διαφαίνεται ξεκάθαρα και από τη θέση της Ευρωπαϊκής Ένωσης:

---

<sup>2</sup> [http://users.sch.gr/simeonidis/EIDIKH\\_AGQGH/diaforetikothta.pdf](http://users.sch.gr/simeonidis/EIDIKH_AGQGH/diaforetikothta.pdf)

*«Η διαφορετικότητα συνιστά μια από τις θεμελιακές αρχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αποτέλεσε μία από τις κινητήριες δυνάμεις στην πορεία προς την Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση. Αναφέρεται σε σύνολο συνειδητών πρακτικών που αναγνωρίζουν και αποδέχονται το διαφορετικό».*<sup>3</sup>

### **3.2 Η διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο**

Οι οργανισμοί σήμερα παρουσιάζουν μεγαλύτερη ποικιλομορφία σε κοινωνιολογικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων τους (Nemetz και Christensen, 1996; Offermann και Gowing, 1990) σε σχέση με το παρελθόν και θα συνεχίσουν να εμφανίζουν περισσότερη τα επόμενα χρόνια (Williams και O'Reilly, 1998; Triandis, Kurowski και Gelfand, 1994; Jackson, 1991). Επιπροσθέτως, οι οργανισμοί στρέφονται όλο και περισσότερο στη χρήση των διαλειτουργικών ομάδων, καθιστώντας με τον τρόπο αυτό τις ομάδες εργασίας τους λειτουργικά διαφορετικές. Επομένως, είναι επιτακτική ανάγκη πλέον να αντιληφθούμε πώς η διαφορετικότητα επιδρά πάνω στα άτομα και επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό τους χώρο. Πράγματι, η διαφορετικότητα των ομάδων εργασίας έχει αναδειχθεί αδιαμφισβήτητα σε σημαντικό θέμα στην οργανωσιακή επιστήμη και πολλές έρευνες έχουν τονίσει τη σημασία της διαφορετικότητας τόσο με θετικά όσο και με αρνητικά αποτελέσματα στην απόδοση της ομάδας (Ilgen κ.ά., 2005; Kerr και Tindale, 2004; Jackson, Joshi και Erhardt, 2003; Williams και O'Reilly, 1998; Milliken και Martins, 1996; Guzzo και Dickson, 1996). Τα διαφορετικά άτομα που απασχολεί ένας οργανισμός δύνανται να αποτελούν γι' αυτόν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς ο ίδιος οργανισμός καλείται να παράξει υπηρεσίες που απευθύνονται σε ένα πλέον διαφοροποιημένο κοινό. Συνεπώς, η διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο χρησιμοποιείται για να περιγράψει όλες εκείνες τις διαστάσεις όπου ο εργαζόμενος διαφοροποιείται αναφορικά με το ρόλο, τη λειτουργία και την προσωπικότητά του (Hicks-Clarke και Iles, 2000).

Στη βιβλιογραφία, το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών έχει επικεντρωθεί σε αυτό που ονομάζεται «ορατά χαρακτηριστικά διαφορετικότητας» ή, αλλιώς, «αντικειμενική διαφορετικότητα», όπως το φύλο και η φυλή (Foldy, 2003) και πολύ λιγότερη προσοχή

---

<sup>3</sup> <http://anatolikisympraxi.gr/wp-content/uploads/2012/11/DIAFORETIKOTHTA.pdf>

έχει δοθεί στη λεγόμενη «αντιληπτή διαφορετικότητα» ή, αλλιώς, «αόρατη διαφορετικότητα», όπως η συμπεριφορά ή οι αξίες (Shemla και Meyer, 2012; Zellmer-Bruhn, Maloney, Bhappu και Salvador, 2008; Harrison, Price, Gavin και Florey, 2002). Ωστόσο, πρόσφατες έρευνες έχουν επεκταθεί και σε αυτή τη διάσταση της διαφορετικότητας στον εργασιακό τομέα (Kirton και Greene, 2015).

### **3.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις για τη διαφορετικότητα**

Πολλές από τις θεωρίες που προσέγγισαν τη διαφορετικότητα, η οποία παρατηρείται στην ομαδική συμπεριφορά, προέρχονται από το βασικό πεδίο της ψυχολογίας που μελετά τις διακρίσεις μεταξύ των ομάδων (in-group/out-group psychology). Αυτές οι θεωρίες αντιμετωπίζουν τη διαφορετικότητα ως μια καθολική έννοια με πολλαπλές διαστάσεις, ενώ παράλληλα παρουσιάζουν μεγάλη απόκλιση μεταξύ τους ως προς τα ευρήματά τους.

Για παράδειγμα, έχει συχνά υποστηριχθεί ότι η ομοιογένεια των ομάδων σε σχέση με την ετερογένεια προωθεί την καλύτερη ενσωμάτωση στην ομάδα, την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία (Ancona και Caldwell, 1992; O'Reilly και Flatt, 1989; Tuckman, 1965). Πράγματι, η έρευνα για τη διαφορετικότητα αποδεικνύει ότι, ειδικά σε ομάδες με διαφορετικό υπόβαθρο, δυσπιστία και ανταγωνισμός εμφανίζονται και παρεμβαίνουν στην ομαδική λειτουργία (Cox, 1994; Adler, 1986). Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής κατηγοριοποίησης (Turner, Hogg, Oakes, Reicher και Wetherell, 1987), τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η φυλή, η εθνικότητα, η ηλικία μπορούν να προκαλέσουν μια υποσυνείδητη κατηγοριοποίηση των μελών της ομότιμης ομάδας, είτε εντός είτε εκτός ομάδας (Tsui, Egan και O'Reilly, 1992). Σε ομάδες που είναι διαφορετικές, αυτή η υποσυνείδητη τάση των ατόμων να ταξινομηθούν μεταξύ τους σε κοινωνικές κατηγορίες μπορεί να διαταράξει τη δυναμική τους, καθώς τα μέλη των εξωτερικών ομάδων προκαλούν περισσότερη δυσπιστία και ανταγωνισμό από ό,τι τα μέλη της ομάδας (Hogg, CooperShaw και Holzworth, 1993).

Από την άλλη, υπάρχουν ερευνητές που υποστηρίζουν πως η διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο έχει θετική επίδραση στην απόδοση της ομάδας, υπογραμμίζοντας πως αυτή έρχεται ως αποτέλεσμα της συνέργειας των μελών της ομάδας μέσω αλληλεπιδράσεων, που προκύπτουν ακριβώς από τη διαφορετικότητα που τα

χαρακτηρίζει (Kim & Rhee, 2009; Page, 2007; Taylor & Greve, 2006). Ακόμη, οι Tiwana και McLean (2005) επιβεβαιώνουν ότι, αν μια ομάδα αποτελείται από μέλη με ποικίλες και διαφορετικές γνώσεις και ικανότητες, η απόδοση και η ικανότητά της μπορούν να βελτιωθούν μαζί με την ομαδική δημιουργικότητα.

Προκειμένου, λοιπόν, να απεικονιστεί και να εξεταστεί η ποικιλία της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο και η σχέση της με την απόδοση της ομάδας, είναι απαραίτητο να προβούμε στην παρουσίαση των τεσσάρων βασικών θεωρητικών προσεγγίσεων που συναντώνται στην ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας.

### ***3.3.1 Η θεωρία της κοινωνικής κατηγοριοποίησης***

Στη θεωρία της κοινωνικής κατηγοριοποίησης υποστηρίζεται ότι οι ομοιότητες και οι διαφορές χρησιμοποιούνται ως βάση για την κατηγοριοποίηση του εαυτού και των άλλων σε ομάδες, με συνακόλουθες κατηγοριοποιήσεις μεταξύ της ίδιας ομάδας και μιας ή περισσότερων ομάδων. Οι άνθρωποι τείνουν να συμπαθούν και να εμπιστεύονται τα άτομα της δικής τους ομάδας περισσότερο από τα άτομα άλλων ομάδων και, ως εκ τούτου, να ευνοούν τα δικά τους μέλη σε σχέση με τα μέλη των άλλων ομάδων (Turner κ.ά., 1987; Tajfel και Turner, 1986; Brewer, 1979). Αυτή η κατηγοριοποίηση, όμως, συνεπάγεται μεροληψία, η οποία, με τη σειρά της, έχει αρνητικές επιπτώσεις σχετικά με την κοινωνική ενσωμάτωση στην ομάδα (δηλ. μειωμένη αναγνώριση και δέσμευση: Van Knippenberg κ.ά., 2004; Harrison κ.ά., 2002; Harrison, Price και Bell 1998). Ως αποτέλεσμα στα παραπάνω, διαφαίνεται ότι όσο πιο ομοιόμορφη θα είναι μια ομάδα, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η δέσμευση των μελών της (Riordan και Shore, 1997; Tsui κ.ά., 1992) και η ομαδική της συνοχή (O'Reilly, Caldwell και Barnett, 1989), ενώ, από την άλλη, οι συγκρούσεις που θα παρουσιαστούν θα είναι πολύ λιγότερες (Jehn, Northcraft και Neale 1999; Pelled, Eisenhardt και Xin, 1999; Ancona και Caldwell, 1992; O'Reilly και Flatt, 1989; Steiner, 1972). Συνεπώς, οι ομάδες θα παρουσιάσουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης όταν είναι ομοιογενείς και όχι ετερογενείς (για στοιχεία βλ. Jehn κ.ά., 1999; Simons, Pelled και Smith, 1999; Murnighan και Conlon, 1991).

### ***3.3.2 Η θεωρία της πρόσβασης στην πληροφορία και της λήψης αποφάσεων***

Σε αντιδιαστολή με την προηγούμενη θεωρία, διάφοροι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι ετερογενείς ομάδες είναι σε θέση και πρέπει να ξεπεράσουν σε απόδοση τις ομοιογενείς ομάδες (Jackson, 1991; Nemeth, 1986; Hoffman, 1978; Hoffman και Maier, 1961). Η θέση αυτή απορρέει από τη σκέψη ότι οι ετερογενείς ομάδες είναι πιο πιθανό να διαθέτουν ένα ευρύτερο φάσμα γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων σε συνδυασμό με διαφορετικές απόψεις και στάσεις απέναντι στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου. Αυτόματα αυτό παρέχει στην ομάδα μια μεγαλύτερη πηγή ανθρώπινων πόρων, αλλά μπορεί να έχει, επίσης, και πολλά άλλα ευεργετικά αποτελέσματα (Kim & Rhee, 2009; Page, 2007; Taylor & Greve, 2006). Με βάση αυτή τη θεωρία, η διαφορετικότητα που επηρεάζει την απόδοση μιας ομάδας εντοπίζεται κυρίως σε θέματα θητείας και γνώσεων των εργαζομένων. Σύμφωνα, λοιπόν, με διάφορες μελέτες που εξέτασαν τη σχέση μεταξύ δημογραφικών διαφορών και απόδοσης της ομάδας, εντοπίστηκε ότι μια ομάδα με διαρθρωμένη διαφορετικότητα μπορεί να κατέχει κοινωνικό κεφάλαιο εξαιτίας των καθιερωμένων και διαφοροποιημένων ανθρώπινων σχέσεων μέσα και έξω από τον οργανισμό, καθώς και διαφορετικές πληροφορίες, εμπειρίες και γνώσεις τεχνολογίας, που οδηγούν στη βελτίωση της δημιουργικότητας της ομάδας (Pelled, Eisenhardt και Xin, 1999). Ειδικότερα, οι Taylor και Greve (2006) επιμένουν ότι εάν μια ομάδα εισέλθει σε ένα διαφοροποιημένο πεδίο γνώσης, μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτόν το συνδυασμό γνώσεων, προκειμένου να δημιουργήσει καινοτομία και να οδηγηθεί σε πιο δημιουργικές ιδέες και λύσεις (De Dreu και West, 2001; Ancona και Caldwell, 1992; Bantel & Jackson, 1989). Ο McGrath από την πλευρά του (2001) υποστηρίζει ότι η διαφορετικότητα είναι σημαντική για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, τη δημιουργία νέων πρακτικών και τη διερεύνηση νέων προϊόντων.

Από την άλλη, η ανάγκη για συμβιβασμό που ανακύπτει όταν υπάρχουν αντικρουόμενες απόψεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας οδηγεί σε διεξοδικότερη επεξεργασία των σχετικών προς την εκτέλεση του έργου πληροφοριών και, επομένως, εμποδίζει την ομάδα από την εύκολη επιλογή μιας πορείας δράσης· έτσι, η ομάδα ανιχνεύει τα σφάλματα (Davis, 1969) και επιλύει προβλήματα (Tjosvold και Poon, 1998).

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται, λοιπόν, πως η ύπαρξη διαφορετικών αντιλήψεων και απόψεων μέσα σε μια ομάδα εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη λειτουργία της λόγω της συνεχούς επεξεργασίας πληροφοριών.

### **3.3.3 Η θεωρία της ομοιότητας/έλξης**

Η θεωρία της ομοιότητας/έλξης, παραπλήσια με εκείνη της κοινωνικής κατηγοριοποίησης, επισημαίνει ότι οι άνθρωποι προσελκύονται από παρόμοιους και όχι ανόμοιους με τους εαυτούς τους ανθρώπους. Ερευνητές από διάφορους τομείς, όπως την πολιτική επιστήμη, την κοινωνιολογία ή την κοινωνική ψυχολογία, συνέβαλαν και συγκέντρωσαν πληροφορίες από εμπειρικές δοκιμές, προκειμένου να υποστηρίξουν τη θεωρία αυτή. Ένα μεγάλο μέρος της έρευνας εξετάζει το ρόλο που διαδραματίζει η ομοιότητα της συμπεριφοράς στην έλξη μεταξύ ατόμων. Σύμφωνα, λοιπόν, με μελέτες (Tesser, 1993; Condon και Crano, 1988; Singh, 1974; Byrne, 1971; Berscheid και Walster, 1969; Clore και Baldridge, 1968; Byrne και Griffitt, 1966; Byrne και Nelson, 1965), έχει επανειλημμένα αποδειχθεί ότι οι άνθρωποι έχουν την τάση να συγχρωτίζονται με άλλους που μοιράζονται παρόμοιες συμπεριφορές και έχουν παρόμοιες στάσεις και απόψεις μαζί τους. Σε μια προσπάθεια να εξηγήσουν το λόγο αυτής της τάσης, οι Byrne, Clore και Smeaton (1986) από τη μία και οι Byrne και Clore (1970) από την άλλη πρότειναν πως η συμφωνία ενός ανθρώπου με έναν άλλον παρέχει μια συναινετική επικύρωση των δικών του πεποιθήσεων και τον βοηθά «να μάθει να είναι λογικός, να ερμηνεύει σωστά το περιβάλλον και να λειτουργεί αποτελεσματικά στην κατανόηση και την πρόβλεψη γεγονότων» (Byrne και Clore, 1970, σελ. 118).

Μια εναλλακτική ερμηνεία για τη γραμμική σχέση μεταξύ ομοιότητας και έλξης υποστηρίζει πως η σχέση τους βασίζεται στην υπόθεση της θετικής αξιολόγησης κατά τη συμφωνία με ένα άλλο άτομο (McWhirter και Jecker, 1967; Aronson και Worchel, 1966). Οι άνθρωποι υποθέτουν ότι, όταν ένα άτομο συμφωνεί μαζί τους, τους συμπαθεί ταυτόχρονα και οι άνθρωποι τείνουν να έλκονται από αυτούς που τους συμπαθούν. Αυτή η αντίληψη έχει τις ρίζες της στη θεωρία της συντελεστικής μάθησης του Skinner (1904-1990), κατά την οποία η συμπεριφορά διαμορφώνεται με την ύπαρξη ή την έλλειψη της ενίσχυσης. Με τη θετική ενίσχυση αυξάνεται η πιθανότητα να παρουσιαστεί μία συμπεριφορά, όταν ακολουθείται από ένα θετικό, για το άτομο,

ερέθισμα (Kazdin, 2001). Συνεπώς, οι άνθρωποι ενισχύονται θετικά από αυτούς που τους συμπαθούν.

### **3.3.4 Η θεωρία των διαφορετικών αξιών**

Η έρευνα σχετικά με τη διαφορετικότητα στις αξίες μόλις άρχισε να εμφανίζεται και είναι σχετικά περιορισμένη (Harrison κ.ά., 2002). Ωστόσο, οι θεωρητικές βάσεις αυτής της έρευνας είναι μακροχρόνιες. Υπάρχουν, λοιπόν, δύο κύριες κατηγορίες θεωριών, που υποστηρίζουν αυτό το ανεξερεύνητο, ακόμη, πεδίο μελέτης και φαίνεται να βρίσκονται σε άμεση αντίθεση, αφού η μία αποκαλείται «απαισιόδοξη» άποψη για τη διαφορετικότητα, ενώ η δεύτερη είναι γνωστή ως η «αισιόδοξη» θεώρηση. Σε γενικές γραμμές, η *απαισιόδοξη άποψη* επικεντρώνεται στα συναισθηματικά προβλήματα και στα προβλήματα αλληλεπίδρασης, που προκαλούνται από τη διαφορετικότητα από την άλλη, η *αισιόδοξη θεώρηση* υποθέτει ότι η διαφορετικότητα οδηγεί σε αυξημένη δημιουργικότητα, ποιότητα και καινοτομία, που προκύπτει από την αυξημένη πρόσβαση σε ποικίλους πόρους (Kravitz, 2005). Αντίστοιχα, αυτές οι απόψεις βασίζονται στις θεωρίες ομοιότητας-έλξης/κοινωνικής κατηγοριοποίησης και στη θεωρία της πρόσβασης στην πληροφορία/ λήψης αποφάσεων.

Κατά την *απαισιόδοξη άποψη*, λοιπόν, οι προσδοκίες είναι αρνητικές όταν τα μέλη μιας ομάδας εργασίας διαφέρουν ως προς τις πεποιθήσεις τους σχετικά με το πραγματικό έργο, τους στόχους και την αποστολή της ομάδας τους. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτές οι διαστάσεις στις απόψεις είναι δυνατό να οδηγήσουν σε σύγκρουση εργασιών, δηλαδή διαφωνίες σχετικά με το περιεχόμενο μιας εργασίας (Jehn, 1994). Περαιτέρω, μπορούν να καταλήξουν σε σύγκρουση διαδικασιών, ήτοι ασυμφωνία σχετικά με την ανάθεση και την κατανομή των πόρων. Για παράδειγμα, τα μέλη της ομάδας που εκτιμούν την αποτελεσματικότητα (π.χ. ποιότητα) ενδέχεται να έχουν διαφορές σχετικά με την κατανομή των καθηκόντων και των πόρων με τα μέλη της ομάδας που εκτιμούν την απόδοση (π.χ. μονάδες που παράγονται). Αντιθέτως, η ομοιότητα στους στόχους και τις αξίες που συναντάται στα μέλη μιας ομάδας φαίνεται να ενισχύει τις διαπροσωπικές σχέσεις εντός της ομάδας (Hackman, 1990). Ακολούθως, αυτή η συμφωνία πιθανότατα είναι σε θέση να μειώσει τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας (Mannix και Neale, 2005; Jehn, 1994; Rosenbaum, 1986).



Στην αισιόδοξη θεώρηση, αφετέρου, οι ερευνητές υπογραμμίζουν τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια ομάδα από τη διαφορετικότητα των μελών της (Easley, 2001; Cox και Blake, 1991). Η βασική υπόθεση είναι ότι η διαφορετικότητα θα οδηγήσει σε καταλληλότερες αποφάσεις, προωθώντας τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την επίλυση προβλημάτων. Αυτή η προοπτική της επεξεργασίας πληροφοριών υποδηλώνει ότι οι διαφορές δημιουργούν μια ευκαιρία στα μέλη της ομάδας να μοιράζονται διαφορετικές οπτικές γωνίες και, έτσι, να εξετάζουν σε βάθος τα θέματα που τα απασχολούν (Mannix και Neale, 2005). Επιπλέον, προβλέπεται ότι αυτές οι διαφορές θα παράξουν κέρδος για τα μέλη της ομάδας, στο βαθμό που θα είναι σε θέση να ξεπεράσουν πιθανά προβλήματα κοινωνικής ενσωμάτωσης που, ενδεχομένως, προκύψουν από τις διαφορετικές τους πεποιθήσεις και στάσεις (Steiner, 1972).

Παρόλο που αυτές οι δύο προσεγγίσεις είναι συχνά αντιτιθέμενες μεταξύ τους, δεν είναι αναγκαστικά αμοιβαία αποκλειόμενες. Για παράδειγμα, μια ομάδα με ποικίλες και διαφορετικές απόψεις και αξίες μπορεί να έχει υψηλή απόδοση (λ.χ. δημιουργικές λύσεις), αλλά να χαρακτηρίζεται από χαμηλή συνοχή και να εμφανίζει πολλές διαπροσωπικές συγκρούσεις. Ωστόσο, μια σχετικά πρόσφατη μετα-ανάλυση υπογραμμίζει την έλλειψη μελετών που συνδυάζουν και τις δύο προσεγγίσεις ταυτόχρονα (Van Knippenberg και Schippers, 2007).

### **3.4 Μορφές/Τύποι της διαφορετικότητας**

Η διαφορετικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως χαρακτηριστικό μιας κοινωνικής ομαδοποίησης (π.χ. ομάδας, οργάνωσης, κοινωνίας), που αντικατοπτρίζει το βαθμό στον οποίο υπάρχουν αντικειμενικές ή υποκειμενικές διαφορές μεταξύ των ατόμων εντός της ομάδας (χωρίς να υποθέτουμε ότι τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται απαραίτητως τις αντικειμενικές διαφορές ή ότι οι υποκειμενικές διαφορές σχετίζονται στενά με πιο αντικειμενικές διαφορές) (Van Knippenberg και Schippers, 2007).

Αυτή η προσέγγιση, ωστόσο, όπως και παρόμοιες που επινοήθηκαν από άλλους (βλ. παραπάνω) αφήνουν αναπάντητα μερικά σημαντικά ερωτήματα για το πώς πρέπει να αντιμετωπίσουμε τη διαφορετικότητα εννοιολογικά. Προκειμένου, λοιπόν, να

κατανοήσουμε καλύτερα τις επιπτώσεις της διαφορετικότητας, οφείλουμε να προβούμε στο διαχωρισμό των διαφόρων τύπων της (Van Knippenberg και Schippers, 2007).

Αυτοί οι τύποι περιλαμβάνουν τη διάκριση μεταξύ ευκόλως παρατηρήσιμων δημογραφικών χαρακτηριστικών (π.χ. φύλο, φυλή/εθνικότητα, ηλικία), που μπορεί να σχετίζονται λιγότερο με τη δουλειά και, άρα, να είναι λιγότερο διακριτά και περισσότερα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη δουλειά, όπως οι διαφορές σε εκπαιδευτικό υπόβαθρο ή σε επίπεδο λειτουργίας (Jehn κ.ά., 1999; Pelled κ.ά., 1999; Schneider και Northcraft, 1999; Harrison κ.ά., 1998; Milliken και Martins, 1996; Tsui κ.ά., 1992; Jackson, 1991). Επιπλέον, αρκετοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι είναι, επίσης, σημαντικό να ληφθούν υπόψη διαφορές, που μπορεί να μην είναι άμεσα ορατές και να μη συνδέονται πάντα με την εργασία, όπως οι διαφορές στην προσωπικότητα, τις στάσεις και τις αξίες (Bowers, Pharmed και Salas, 2000; Jehn κ.ά., 1999; Harrison κ.ά., 1998). Το ζητούμενο σε όλες τις περιπτώσεις είναι ο βαθμός στον οποίο συμβάλλουν οι τύποι αυτοί στην κατανόηση των επιπτώσεων της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο.

### ***3.4.1 Σε επιφανειακό επίπεδο vs σε ουσιαστικό επίπεδο διαφορετικότητα***

#### ***3.4.1.1 Σε επιφανειακό επίπεδο διαφορετικότητα***

Η διαφορετικότητα σε επιφανειακό επίπεδο (Harrison κ.ά., 1998, σελ.97) ορίζεται ως «οι διαφορές μεταξύ των μελών μιας ομάδας με εμφανή δημογραφικά χαρακτηριστικά» (Milliken και Martins, 1996; Riordan, 2000; τις περιέγραψαν ως «επιφανειακές – ορατές διαστάσεις»). Αυτά τα χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, το φύλο και η φυλή/εθνικότητα, αντικατοπτρίζονται συχνά σε φυσικά χαρακτηριστικά. Σχεδόν αμέσως τα άτομα μπορούν να κάνουν εύλογες εκτιμήσεις σχετικά με την ηλικία, το φύλο ή το φυλετικό/εθνοτικό υπόβαθρο κάποιου άλλου και, ως εκ τούτου, να αντιληφθούν την ομοιότητα του ατόμου με τον εαυτό τους (Jackson, May και Whitney, 1995). Η διαφορετικότητα σε επιφανειακό επίπεδο είναι ισοδύναμη με τη θεωρία της κοινωνικής κατηγοριοποίησης (Jehn κ.ά., 1999) ή, αλλιώς, με την προσέγγιση που έχει χαρακτηριστεί από κάποιους ερευνητές ως «δημογραφική διαφορετικότητα» (O'Reilly κ.ά., 1989). Το πιο σημαντικό είναι ότι τα άτομα χρησιμοποιούν γρήγορα αυτά τα

χαρακτηριστικά, για να αναθέσουν στον εαυτό τους και στους άλλους κοινωνικές ταξινομήσεις, σύμφωνα με τις οποίες συσχετίζονται πρότυπα σκέψης, στάσεων και συμπεριφοράς (Fiske, 2013).

Διάφορες επαγωγικές θεωρίες έχουν χρησιμοποιηθεί, προκειμένου να υποστηρίξουν τα επιχειρήματα σχετικά με τις συνέπειες της διαφορετικότητας σε επιφανειακό επίπεδο. Μερικοί ερευνητές έχουν θέσει αντιστρόφως ανάλογες σχέσεις μεταξύ αυτής της διαφορετικότητας και της λειτουργίας της ομάδας ή της απόδοσής της, βασισμένοι στις θεωρίες της κοινωνικής ταυτότητας (Tajfel, 1978) ή/και της κοινωνικής κατηγοριοποίησης (Turner, 1982). Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτές τις θεωρίες, τα άτομα ορίζουν τους εαυτούς τους και διαφοροποιούνται από τους άλλους με βάση τις παρατηρούμενες διαφορές στην ηλικία, τη φυλή, το φύλο και τα συναφή. Δεδομένου ότι τα άτομα έχουν κίνητρα να διατηρήσουν ή να ενισχύσουν την κοινωνική ταυτότητά τους, είναι πιο πιθανό να αξιολογήσουν θετικά και να ταυτιστούν με άτομα και ομάδες των οποίων τα μέλη φαίνεται να κατέχουν τα ίδια εμφανή χαρακτηριστικά (Tajfel και Turner, 1986).

Μια άλλη θεωρία στην οποία βασίζονται οι ερευνητές είναι εκείνη της ομοιότητας/έλλξης (Byrne, 1971), που αναφέρθηκε και παραπάνω. Οι άνθρωποι προσελκύονται και προτιμούν να είναι με παρόμοιους άλλους, επειδή προσδοκούν ότι οι δικές τους αξίες, συμπεριφορές και πεποιθήσεις θα ενισχυθούν ή θα διατηρηθούν. Οι παραπάνω προσεγγίσεις έχουν ως αποτέλεσμα την ίδια πρόβλεψη: τα μέλη της ομάδας θα τείνουν να έχουν λιγότερο θετική στάση απέναντι σε εκείνους που θα αντιλαμβάνονται ότι δεν τους μοιάζουν και θα σχηματίζουν λιγότερες κοινωνικές προσκολλήσεις μαζί τους.

#### 3.4.1.2 Σε ουσιαστικό επίπεδο διαφορετικότητα

Η διαφορετικότητα σε ουσιαστικό επίπεδο αναφέρεται στις διαφορές μεταξύ των ψυχολογικών χαρακτηριστικών των μελών μιας ομάδας, συμπεριλαμβανομένων της προσωπικότητας, των αξιών και των στάσεων των ατόμων (Harrison κ.ά., 1998; Jackson κ.ά., 1995). Οι ενδείξεις για αυτές τις λανθάνουσες ατομικές διαφορές λαμβάνονται από τις αλληλεπιδράσεις των μελών μεταξύ τους, καθώς διαφαίνονται με

την πάροδο του χρόνου. Αυτές οι ενδείξεις μεταφράζονται σε πρότυπα συμπεριφοράς, σε λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία και σε ανταλλαγές προσωπικών πληροφοριών. Συγκεκριμένα, οι θεωρίες που διατυπώθηκαν από τους συγγραφείς για να υποστηρίξουν τις επιπτώσεις της διαφορετικότητας σε επιφανειακό επίπεδο φαίνεται να υποστηρίζουν ταυτόχρονα και τις συνέπειες σε βαθύ επίπεδο (Tsui κ.ά., 1992). Δηλαδή, οι τεκμαιρόμενες διαφορές μεταξύ των ανθρώπων όσον αφορά στις στάσεις, τις αξίες και την προσωπικότητά τους αποτελούν τη βάση για τη θεωρία της ομοιότητας/έλλξης, των κοινωνικών ψυχολογικών θεωριών σχετικά με την ομοιότητα στη συμπεριφορά (Byrne, 1971; Newcomb, 1961), αλλά και των θεωριών οργανωσιακής συμπεριφοράς αναφορικά με την ομοιότητα στις αξίες και την προσωπικότητα (Schneider, 1987).

Τα επιχειρήματα, για να βεβαιώσουν κι εδώ οι ερευνητές τις συνέπειες αυτού του τύπου διαφορετικότητας, είναι σχεδόν πανομοιότυπα με αυτά που παρουσιάστηκαν παραπάνω. Οι άνθρωποι βρίσκουν πιο ευχάριστη την αλληλεπίδραση με άλλους που φέρουν παρόμοια ψυχολογικά χαρακτηριστικά μαζί τους, διότι η αλληλεπίδραση αυτή επαληθεύει και ενισχύει τις δικές τους πεποιθήσεις και τις εκπεφρασμένες συμπεριφορές τους (Swann, Stein-Seroussi, & Giesler, 1992). Αυτή η μορφή έλλξης επισυμβαίνει ακόμη και όταν οι στάσεις είναι αρνητικές (π.χ. «μισούμε αυτό το έργο») ή όταν οι διαστάσεις της προσωπικότητας προκαλούν δυσφορία (Locke και Horowitz, 1990).

### ***3.4.2 Πραγματική-αντικειμενική διαφορετικότητα vs αντιληπτή-υποκειμενική διαφορετικότητα***

#### ***3.4.2.1 Πραγματική-αντικειμενική διαφορετικότητα***

Πολλοί ερευνητές έχουν εξετάσει και έχουν αναλύσει τα αποτελέσματα της αντικειμενικής διαφορετικότητας μεταξύ των μελών μιας ομάδας στην εργασιακή τους απόδοση (Chattopadhyay, 1999; Riordan και Shore, 1997; Tsui κ.ά., 1992; O'Reilly κ.ά., 1989). Η αντικειμενική διαφορετικότητα αναφέρεται σε μια αντικειμενική μέτρηση του βαθμού στον οποίο ένα άτομο διαφέρει από τα άλλα μέλη της ομάδας σε δημογραφικά χαρακτηριστικά (π.χ. φύλο, ηλικία, εθνικότητα). Αυτά τα δημογραφικά

χαρακτηριστικά θεωρούνται *λιγότερο σχετικά με την εργασία* και, ακολούθως, λιγότερο εύκολα διακριτά (Jehn κ.ά., 1999; Pelled κ.ά., 1999; Schneider και Northcraft, 1999; Harrison κ.ά., 1998; Milliken και Martins, 1996; Tsui κ.ά., 1992; Jackson, 1991).

Στο παρελθόν, έρευνες που έχουν διεξαχθεί με τη χρήση αντικειμενικών μετρήσεων της διαφορετικότητας προϋπέθεταν ότι οι διαφορές αναγνωρίζονται από τα μέλη της ομάδας, συνεπώς είναι αντιληπτές, και ότι αυτές οι πραγματικές διαφορές επηρεάζουν τις ομαδικές διαδικασίες (Harrison κ.ά., 2000). Ωστόσο, οι αντικειμενικές εκτιμήσεις της διαφορετικότητας δεν μπορούν να ενσωματώσουν όλες τις συνιστώσες της διαφοράς και ορισμένα χαρακτηριστικά μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο σημαντικά για ένα άτομο. Για παράδειγμα, ο Randel (2002) διαπίστωσε ότι όσο σημαντικότερο ήταν το φύλο για ένα μέλος της ομάδας (π.χ. «Σκέφτομαι την ομάδα εργασίας μου με όρους αντρών και γυναικών»), τόσο μεγαλύτερη σύγκρουση σχέσεων αναφέρθηκε στην ομάδα. Αυτά τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι οι πραγματικές διαφορές δεν είναι οι ίδιες με τις διαφορές που αντιλαμβάνονται τα άτομα ξεχωριστά και ότι αυτές οι αντιλήψεις της πραγματικότητας είναι που επηρεάζουν τις αλληλεπιδράσεις των ομάδων.

#### 3.4.2.2 Αντιληπτή-Υποκειμενική διαφορετικότητα

Μελετώντας, από την άλλη, την υποκειμενική διαφορετικότητα σε αντίθεση με την αντικειμενική, μπορούμε να ανιχνεύσουμε την πολύπλοκη και πολυδιάστατη φύση της διαφορετικότητας. Δεν είναι μόνο τα ορατά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της διαφορετικότητας που έχουν σημασία για έναν οργανισμό, αλλά και γνωρίσματα που δεν είναι άμεσα αντιληπτά παρέχουν, επίσης, σημαντικές πληροφορίες. Στη βιβλιογραφία, γενικώς, συναντώνται διάφοροι και, συχνά, ασυνεπείς μεταξύ τους ορισμοί για την υποκειμενική διαφορετικότητα. Ενώ, λοιπόν, ορισμένοι ορισμοί αντιλαμβάνονται τη διαφορετικότητα ως τις «αντιλήψεις για την ανομοιογένεια που έχουν τα άτομα έναντι των άλλων, με βάση την έκθεση σε άλλα, ευκόλως διακριτά, χαρακτηριστικά» (Shrivastava και Gregory, 2009, σελ.528), ή ως «το βαθμό στον οποίο τα μέλη αντιλαμβάνονται ότι είναι παρόμοια με τα άλλα» (Huang και Iun, 2006, σελ.1122), άλλοι ερευνητές, ωστόσο, έχουν προσφέρει πιο εξειδικευμένους ορισμούς, όπως «το βαθμό στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι ένα άλλο άτομο είναι παρόμοιο μαζί

του, όσον αφορά στις υποκειόμενες συμπεριφορές, αξίες και πεποιθήσεις, ως δείκτης βαθύτερου επιπέδου ομοιότητας» (Turban, Dougherty και Lee, 2002, σελ.243). Αντιθέτως, άλλες έρευνες δεν προσφέρουν κανένα σαφή ορισμό της υποκειμενικής διαφορετικότητας (Campion, Papper και Medsker, 1996). Επιπροσθέτως, οι ορισμοί ποικίλλουν ακόμη και ως προς το βαθμό στον οποίο γίνεται διάκριση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης παρουσίας διαφορών (π.χ. «ο βαθμός στον οποίο τα μέλη θεωρούν ότι έχουν λίγες διαφορές», Zellmer-Bruhn, Maloney, Bhappu και Salvador, 2008, σελ.41) και της υποκειμενικής ερμηνείας που συνδέεται με αυτήν την αντίληψη (π.χ. «η υποκειμενική διαφορετικότητα συλλαμβάνει τις πεποιθήσεις των μελών για την ανομοιογένεια μέσα στην ομάδα τους», Hentschel, Shemla, Wegge και Kearney, 2013, σελ.35). Έναν πιο ξεκάθαρο ορισμό παρέχουν οι Shemla, Meyer, Greer και Jehn (2016, σελ.S91), όπου προτείνουν ότι «η ουσία της υποκειμενικής διαφορετικότητας αντικατοπτρίζει το βαθμό στον οποίο τα άτομα γνωρίζουν ότι οι άλλοι διαφέρουν επί οιασδήποτε σημαντικής διάστασης».

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον προκύπτει από τη δυσκολία να γίνει διάκριση ανάμεσα στην αντιληπτή διαφορετικότητα και τις υποκειμενικές εμπειρίες των διαφορών στις ομάδες, όπου η αντιληπτή διαφορετικότητα μπορεί να συγχέεται με ατομικές ή/και ομαδικές διαδικασίες και αποτελέσματα. Η σύγχυση αυτή θα μπορούσε, ενδεχομένως, να μειώσει τη χρησιμότητα της δομικής ερμηνείας της.

Εντούτοις, όπως έχει αποδειχθεί σε σχετική δημογραφική έρευνα (Riordan και Shore, 1997), η ερμηνεία που τα άτομα αποδίδουν στις διαφορές είναι διαφορετική από τις απαντήσεις στις διαφορές αυτές.

Προς στήριξη αυτής της ιδέας, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αποκαλύπτει ότι σε πολλές περιπτώσεις η υποκειμενική εμπειρία της ομάδας («Η ομάδα μου χωρίστηκε σε υπο-ομάδες κατά τη διάρκεια της άσκησης», Jehn και Bezrukova, 2010, σελ.30) δεν οδηγεί σε συνεπή ευρήματα, καθώς εξαρτάται από παράγοντες έκτακτης ανάγκης.

Εν κατακλείδι, οι Harrison και Sin (2006, σελ. 200) υπογραμμίζουν ότι η μελέτη για τις αντιλήψεις σχετικά με τη διαφορετικότητα είναι τόσο λογική, όσο και απαραίτητη, αν «οι αντιλήψεις αυτές αποτελούν τη βασική διάσταση για τις συνέπειες της διαφορετικότητας».

### ***3.4.3 Χαρακτηριστικά με αυξημένη συσχέτιση με την εργασία vs χαρακτηριστικά με περιορισμένη συσχέτιση με την εργασία***

#### ***3.4.3.1 Χαρακτηριστικά με αυξημένη συσχέτιση με την εργασία***

Στη βιβλιογραφία, συναντάται ακόμη μία διάκριση όσον αφορά στα χαρακτηριστικά της διαφορετικότητας (Pelled κ.ά., 1999; Simons κ.ά., 1999; Pelled, 1996), καθώς αυτά σχετίζονται με την απόδοση των ομάδων εργασίας. Ειδικότερα, η Pelled ερμήνευσε εννοιολογικά τη διαφορετικότητα των ομάδων εργασίας με όρους χαρακτηριστικών υψηλής σχέσης και χαμηλής σχέσης εργασίας αντίστοιχα, κατά την οποία η σχέση εργασίας είναι ο βαθμός που το χαρακτηριστικό αποτυπώνει εμπειρίες, δεξιότητες ή προοπτικές, οι οποίες σχετίζονται με τις γνωστικές λειτουργικές διεργασίες. Η συσχέτιση με την εργασία είναι θεωρητικά σημαντική, διότι περιγράφει εάν ένας τύπος διαφορετικότητας θα αυξήσει τις σχετικές με την εργασία γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, που διευκολύνουν την αποτελεσματικότερη απόδοση της ομάδας (Simons κ.ά., 1999). Υποστηρίζεται, συνακόλουθα, ότι αν τα μέλη της ομάδας εργασίας διαφέρουν σε σχέση με ένα χαρακτηριστικό που σχετίζεται ιδιαίτερα με τη δουλειά, τότε οι αποκλίνουσες εμπειρίες και γνώσεις τους είναι ικανές να ταιριάζουν με το έργο και είναι πιθανό να προκύψουν ασυνήθιστες αντιλήψεις για την εργασία. Βέβαια, μια τέτοια εκδοχή μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη σύγκρουση εργασιών (Pelled, Cummings και Kizilos, 2000).

Το λειτουργικό υπόβαθρο και η θητεία είναι ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία (Milliken και Martins, 1996; Pelled, 1996; Sessa και Jackson, 1995), διότι και τα δύο καθορίζονται από τις εμπειρίες ενός ατόμου στο χώρο εργασίας: συγκεκριμένα, καταδεικνύουν αν κάποιος έχει απασχοληθεί σε μια συγκεκριμένη θέση και έχει λάβει εξειδίκευση σε κάποιο τομέα και πόσο χρόνο συνολικά έχει εργαστεί στον οργανισμό. Επίσης, τα γνωστικά καθήκοντα σε οργανισμούς απαιτούν τυπικά την εμπειρία και τις γνώσεις που αποκτώνται μέσω της απασχόλησης σε λειτουργικούς τομείς και του χρόνου θητείας. Ως εκ τούτου, αυτό το είδος διαφοροποίησης που προτείνεται από την Pelled (1996) και άλλους (1999; Milliken και Martins, 1996; Sessa και Jackson, 1995) φαίνεται να επηρεάζει περισσότερο τις διαδικασίες και τις επιδόσεις των ομάδων που σχετίζονται με τις εργασίες.

### 3.4.3.2 Χαρακτηριστικά με περιορισμένη συσχέτιση με την εργασία

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, η Pelled (1996, Pelled κ.ά., 1999) θεωρούσε ότι τα χαρακτηριστικά της διαφορετικότητας όπως η ηλικία, το φύλο και η εθνικότητα είναι λιγότερο σημαντικά για τις εργασίες της ομάδας. Αν και αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να αντικατοπτρίζουν ένα ευρύ σύνολο εμπειριών, αναμένεται να είναι λιγότερο σχετικά με το έργο που εκτελείται. Όπως πρότειναν οι Zenger και Lawrence (1989, σελ.357) «αν και η ομοιότητα ηλικιών μπορεί να προκαλέσει ομοιότητα στις γενικές συμπεριφορές για την εργασία..... παρόλ' αυτά, η ομοιότητα αυτής της συμπεριφοράς είναι απίθανο να έχει πολύ άμεση σχέση με τις συζητήσεις για το τεχνικό μέρος των εργασιών». Αντ' αυτού, τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν το πλαίσιο γενικότερων κοινωνικών σχέσεων και συνδέονται λιγότερο άμεσα με τους στόχους της ομάδας (Sessa και Jackson, 1995).

Για παράδειγμα, το χαρακτηριστικό της φυλής/εθνικότητας περιλαμβάνει πολλές εμπειρίες, όπως οι παραδόσεις ή η ένταξη σε διάφορες ομάδες. Οι εμπειρίες εργασίας μπορεί να είναι μόνο ένα κλάσμα του συνόλου των εμπειριών που εμπερικλείονται στο χαρακτηριστικό αυτό (Pelled, Ledford JR και Mohrman, 1998).

Έτσι, τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημαντική πιθανότητα η συζήτηση μεταξύ των μελών μιας ομάδας να επηρεάσει τα αποτελέσματά της «όταν βασίζεται σε διαφορετικές εμπειρίες και προοπτικές, που σχετίζονται με την εργασία και όχι με λιγότερο σημαντικές διαφορές απόψεων» (Simons κ.ά., 1999, σελ.670).

### 3.5 Η αξία της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο

Η διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο είναι ένα χαρακτηριστικό, το οποίο προσφέρει πολλαπλά οφέλη. Οι ερευνητές έδωσαν ιδιαίτερη προσοχή στο πώς οι ομάδες εργασίας μπορούν να δημιουργήσουν γνώσεις και ιδέες και εκτός των μεμονωμένων μελών τους (Perret-Clermont, Perret, και Bell, 1999; Garton, 1995; Doise and Mugny, 1984; Murray, 1983). Η κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ διαφορετικών προοπτικών μπορεί να οδηγήσει στην εμφάνιση νέων ιδεών, μέσω της δομικής εννοιολογικής αναδιάρθρωσης που συντελείται εντός των ομάδων (Levine και Resnick, 1993). Έτσι, παρέχονται οι απαραίτητοι γνωστικοί πόροι για την παραγωγή καινοτόμων



συμπεριφορών (Williams και O'Reilly, 1998; Milliken και Martins, 1996; Jackson, 1991).

Άλλοι ερευνητές ανακάλυψαν πως η διαφορετικότητα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά συνεπάγεται και γνωστική διαφορετικότητα σε πτυχές όπως οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες που σχετίζονται με τις εργασίες, καθώς και οι αξίες, πεποιθήσεις και συμπεριφορές (McGrath, Berdahl και Arrow, 1995). Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτή την προοπτική, καθώς αυξάνεται η διαφορετικότητα σε αυτά τα χαρακτηριστικά, ταυτόχρονα αυξάνονται οι γνωστικοί πόροι των ομάδων και η δυνατότητα να εμπλακούν σε πιο πολύπλοκες και καινοτόμες λύσεις (Jackson και Ruderman, 1995; Watson κ.ά., 1993; Bantel και Jackson, 1989), όπως επίσης να αυξήσουν τη δημιουργικότητα και την ποιότητα των επιδόσεών τους (Drach-Zahavy και Somech, 2001; Watson, Kumar και Michaelsen, 1993). Η συζήτηση, δηλαδή, πάνω στις διαφορετικές απόψεις των ατόμων επιτρέπει να συγκεντρώνονται πληροφορίες και να συνδυάζονται ιδέες, από τις οποίες προκύπτουν παραγωγικές λύσεις σε προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία, παρέχοντας με αυτόν τον τρόπο καινοτόμα οφέλη απόδοσης (Kickul και Gundry, 2001; Jehn κ.ά., 1999; Northcraft, Polzer, Neale και Kramer, 1995; Amabile, 1983; Schwenk και Cosier, 1980). Επιπλέον, η έρευνα στον τομέα της λήψης αποφάσεων στις ομάδες έχει εξαγάγει παρόμοια συμπεράσματα με όλα τα παραπάνω, εφόσον κατέδειξε ότι η γνωστική διαφορετικότητα μπορεί να παράξει καινοτόμες αποφάσεις υψηλής ποιότητας μέσω κρίσιμων και διερευνητικών αλληλεπιδραστικών διαδικασιών, στη διάρκεια των οποίων τα μέλη της ομάδας εντοπίζουν, αντλούν και συνθέτουν τις διαφορετικές προοπτικές τους (Amason, 1996; Cosier και Schwenk, 1990; Schwenk, 1990; Schweiger, Sandberg και Rechner, 1989; Schweiger, Sandberg και Ragan, 1986).

Με την ύπαρξη της διαφορετικότητας του εργατικού δυναμικού - αν προσεγγιστεί κατά τρόπο που μεγιστοποιεί την ένταξη και ελαχιστοποιεί την αντίσταση - παρουσιάζονται στους οργανισμούς ευκαιρίες να δημιουργήσουν αλλαγές, που ενισχύουν το θετικό ανθρώπινο δυναμικό των εργαζομένων τους και ενδυναμώνουν τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά που μπορεί να διαθέτει το κάθε άτομο (Stevens, Plaut και Sanchez-Burks, 2008). Επιπλέον, ο συντονισμός και ο συνδυασμός των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων «γίνεται το κεφάλαιο των οργανισμών και μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στο βαθμό που οι πόροι

είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, δύσκολο να αντιγραφούν και στρατηγικά δύσκολο να υποκατασταθούν» (Meyer, 1991, σελ.823). Συνεπώς, οι εργαζόμενοι γίνονται περισσότερο παραγωγικοί.

Αντιμετωπίζοντας τη διαφορετικότητα ως ευκαιρία και όχι ως απειλή σε έναν οργανισμό, δημιουργούνται δυνατότητες για αυξημένη κατανόηση της οργανωσιακής του κουλτούρας (Jackson και Dutton, 1988) και για θετική, οργανωτική αλλαγή (Cooperrider και Sekerka, 2003).

Επιπλέον, από τη διαφορετικότητα γεννάται ένα πλαίσιο, μέσα στο οποίο τα άτομα μπορούν να δημιουργήσουν υποστηρικτικές, διαρκείς και ανθεκτικές στο χρόνο σχέσεις παρά τις διαφορές τους (Davidson και James, 2006) και να προσεγγίσουν την καλύτερη ανθρώπινη πλευρά τους.

Υποστηρίζεται ακόμη ότι οι οργανισμοί που δημιουργούν γρήγορα ένα περιβάλλον όπου όλοι/όλες οι εργαζόμενοι/-ες έχουν τη δυνατότητα να ευδοκιμήσουν, είναι σε θέση να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους σε σχέση με τους μη ανταποκρινόμενους οργανισμούς (Cox και Blake, 1991). Για παράδειγμα, σε μια μελέτη επιχειρήσεων σχετικά με το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση υιοθετεί θετικές αλλαγές σχετικά με τις εγκύους εργαζόμενες της, βρέθηκε ότι όσο υψηλότερος ήταν ο βαθμός υιοθέτησης των αλλαγών, τόσο μικρότερος ήταν ο αριθμός των ημερών ασθενείας που έλαβαν οι έγκυες εργαζόμενες και τόσο πιο πρόθυμες ήταν να εργάζονται υπερωρίες κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης (Cox και Blake, 1991; βλ. έρευνα «Helping Pregnant Workers Pays Off», USA Today, December 2, 1987).

Εν κατακλείδι, η διαφορετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο παρουσιάζει πολλά θετικά στοιχεία και διαφαίνεται συνολικά ότι συμβάλλει θετικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων και των ομάδων εν γένει.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### Εργασιακή απόδοση και διαφορετικότητα

#### 4.1 Πώς ορίζεται η εργασιακή απόδοση των ομάδων

Η απόδοση της ομάδας θεωρείται μια πολυεπίπεδη διαδικασία (και όχι προϊόν), κατά την οποία τα μέλη της ασχολούνται με την εκτέλεση των ατομικών και ομαδικών τους καθηκόντων παράλληλα με τις ομαδικές διεργασίες (Kozlowski και Klein, 2000). Εννοιολογικά, η ομαδική εργασία είναι συνυφασμένη με την εργασιακή απόδοση των ομάδων και αποτελείται από ένα σύνολο αλληλένδετων γνωστικών λειτουργιών, στάσεων και συμπεριφορών, που συμβάλλουν στις δυναμικές διαδικασίες της απόδοσής τους.

Οι Dunphy και Bryant (1996) σημείωσαν ότι η έρευνα για την εργασιακή απόδοση τείνει να επικεντρώνεται σε ποσοτικούς/επιχειρησιακούς στόχους των ομάδων, όπως ο όγκος των πωλήσεων ή οι επιστροφές των ιδίων κεφαλαίων. Εντούτοις, σύμφωνα με τους Campbell, Gasser και Oswald (1996) η εργασιακή απόδοση ορίστηκε ως ο βαθμός ανταπόκρισης των εργαζομένων στις απαιτήσεις και στους στόχους που ορίζονται από τη θέση εργασίας τους και, γενικότερα, στους στόχους του οργανισμού (Motowildlo, Borman και Schmit, 1997). Πιο πρόσφατα, οι Campbell και Kenny (1999) πρότειναν πως η εργασιακή απόδοση θεωρείται μια συνάρτηση δεξιοτήτων, ικανοτήτων, γνώσεων και κινήτρων που εμπεριέχονται σε μια θέση εργασίας και αποτελούν το πεδίο δράσης ενός εργαζομένου. Οι Jeffcott και Mackenzie (2008) υποστήριξαν ότι η απόδοση μιας ομάδας εκφράζει το βαθμό στον οποίο αυτή ανταποκρίνεται στις λειτουργίες της, ενώ οι Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, και Cannon-Bowers (2000) υπογράμμισαν ότι τα αποτελέσματα της ομάδας είναι οι εξαγόμενες υπηρεσίες της ομαδικής δραστηριότητας, που αποτιμώνται από ένα ή και περισσότερα μέρη, τα οποία, σε γενικές γραμμές, εμπεριέχουν την απόδοση της ομάδας σε ποσοτικούς και ποιοτικούς όρους. Πιο απλά, με την εργασιακή απόδοση εξετάζεται ο τρόπος που ένας εργαζόμενος επιτελεί την εργασία που του έχει ανατεθεί, καθώς επίσης τα αποτελέσματα που παράγει σε σχέση με την προσπάθεια που κατέβαλε.

Ο Hackman (1990), από τη μεριά του, θεωρεί ότι η απόδοση της ομάδας δύναται να εξηγηθεί μέσα από ένα τρισδιάστατο μοντέλο, όπου στην πρώτη του διάσταση εξετάζεται το πώς το έργο της ομάδας ικανοποιεί τα καθορισμένα πρότυπα ποιότητας, ποσότητας και χρονικών ορίων των ατόμων που λαμβάνουν το προϊόν της υπηρεσίας. Η δεύτερη διάσταση διερευνά το πώς η συνεργασία ανάμεσα στα άτομα κάνει την ομάδα πιο συνεκτική στο μέλλον. Κατά την τρίτη διάσταση μελετάται ο βαθμός στον οποίο η ομάδα βοηθά τα μεμονωμένα μέλη να αναπτυχθούν προσωπικά. Εδώ ο Hackman χρησιμοποιεί τον όρο μάθηση και ισχυρίζεται ότι κάθε άτομο χρειάζεται την ευκαιρία να αναπτυχθεί, ώστε να φτάσει στην αυτο-εκπλήρωση. Μια τέταρτη διάσταση, που προτάθηκε από τους Thompson και Thompson (2008), είναι η ολοκλήρωση, ήτοι το πόσο καλά η ομάδα εντάσσεται στην οργανωσιακή δομή, το πώς η ομάδα ενσωματώνεται με άλλες ομάδες στον οργανισμό και, ως εκ τούτου, το πώς οι στόχοι της ομάδας συνάδουν με τον γενικότερο οργανωσιακό στόχο.

Η έννοια της εργασιακής απόδοσης περιλαμβάνει πολλές διαστάσεις, όπως την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα ή/και την ικανοποίηση του εργαζομένου. Στην παρούσα έρευνα, ωστόσο, οι διαστάσεις που εξετάζονται ως εξαρτημένες μεταβλητές είναι αυτές της αποδοτικότητας (*team task performance*) και της αποτελεσματικότητας (*team effectiveness*) των ομάδων εργασίας. Εξετάζοντας, λοιπόν, την έννοια της αποδοτικότητας, βρίσκουμε πως οι Motowidlo και Van Scotter (1994) συμπεριέλαβαν σε αυτήν δυο κατηγορίες συμπεριφοράς. Η πρώτη αποτελείται από δραστηριότητες που μετατρέπουν άμεσα τις πρώτες ύλες σε αγαθά και υπηρεσίες που παράγει ο οργανισμός (π.χ. η απάντηση σε αίτηση ενός πολίτη). Η δεύτερη κατηγορία αποτελείται από εκείνες τις δραστηριότητες που εξυπηρετούν και συντηρούν την παραπάνω μετατροπή, παρέχοντας την τελική υπηρεσία και προσφέροντας, σε σημαντικό βαθμό, σχεδιασμό, συντονισμό, εποπτεία και ενέργειες για το προσωπικό, που του επιτρέπουν να λειτουργεί αποτελεσματικά.

Από την άλλη, η αποτελεσματικότητα είναι μια έννοια, για την οποία οι μελέτες εκτείνονται δεκαετίες πριν. Ήδη το 1979, οι Goodman και Pennings δήλωναν ότι η αποτελεσματικότητα αποτελεί ένα διαδεδομένο φαινόμενο στην καθημερινότητα. Έτσι, η αποτελεσματικότητα της ομάδας ορίζεται ως «η συλλογική εκτίμηση των μελών της ομάδας για την ικανότητα της ομάδας να εκτελεί μια συγκεκριμένη εργασία» (Gibson, 1999, σελ.138) και διαφαίνεται να έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει την αποστολή και

τη δέσμευση μιας ομάδας, τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται τα μέλη της ομάδας και την ανθεκτικότητα της ομάδας ενάντια στις δυσκολίες (Bandura, 1997). Προηγούμενοι ερευνητές έχουν ανακαλύψει μια ισχυρή σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας της ομάδας και της βραχυπρόθεσμης απόδοσης της ομάδας (Peterson, Mitchell, Thompson και Burr, 1996; Silver και Bufiano, 1996; Guzzo, Yost, Campbell και Shea, 1993; Gist και Mitchell, 1992; Zander και Medow, 1964), ενώ ο Bandura (1995, σελ.11) εκθέτει την άποψη ότι «η θετική αίσθηση της αποτελεσματικότητας συμβάλλει στην ψυχολογική ευημερία, καθώς και σε επιτεύγματα επιδόσεων». Ο Hackman (1987), τέλος, θεωρεί ότι η αποτελεσματικότητα της ομάδας αποτελεί μίαν αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των διαδικασιών απόδοσης της ομάδας, βασιζόμενη σε κάποια κριτήρια.

Όπως διαφαίνεται, λοιπόν, από τα παραπάνω, οι ορισμοί της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας σε επίπεδο ομάδας προσεγγίζουν στενά τους ορισμούς αυτών των όρων σε ατομικό επίπεδο. Έτσι, η απόδοση αφορά στις δραστηριότητες που ασχολούνται με την ολοκλήρωση ενός έργου και η αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει την εκτίμηση των αποτελεσμάτων αυτής της δραστηριότητας (Motowidlo, 2003; Fitts και Posner, 1967).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση των ομάδων είναι σύνθετοι και πολλαπλοί. Ένας αξιοσημείωτος παράγοντας είναι τα διαφορετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των εργαζομένων όπως οι ικανότητες, οι δεξιότητες, οι γνώσεις, η εμπειρία, αλλά και γνωστικά χαρίσματα, όπως η αντίληψη, η εξωστρέφεια, η δεκτικότητα στην αλλαγή, η ενσυναίσθηση, που δύναται να επηρεάσουν σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων (Bertua, Anderson και Salgado, 2005; Chen, Thomas και Wallace, 2005; Barrick και Mount, 1991; Hunter και Hunter, 1984). Όλα αυτά τα διαφορετικά χαρακτηριστικά συνθέτουν τη διαφορετικότητα μεταξύ των μελών μιας ομάδας και αυτό το θέμα εξετάζεται στο παρακάτω κεφάλαιο.

## **4.2 Η επίδραση της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση των ομάδων**

Η σχέση μεταξύ διαφορετικότητας και εργασιακής απόδοσης έχει ειδωθεί από διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις, όπως είδαμε παραπάνω, και ταυτόχρονα έχει μελετηθεί από πολλούς ερευνητές, οδηγώντας, ωστόσο, σε αντιφατικά συμπεράσματα (Ilgen, Hollenbeck, Johnson και Jundt, 2005; Jackson κ.ά., 2003; Guzzo και Dickson, 1996; Williams και O'Reilly, 1998; Milliken και Martins, 1996). Ενώ, λοιπόν, οι θεωρίες της ομοιότητας/έλλξης και της κοινωνικής κατηγοριοποίησης προβλέπουν μια αρνητική σχέση μεταξύ διαφορετικότητας και απόδοσης, η θεωρία της πρόσβασης στην πληροφορία/λήψης αποφάσεων προβλέπει μια θετική σχέση, ενώ κάπου στο ενδιάμεσο βρίσκεται η θεωρία των διαφορετικών αξιών (*αισιόδοξη-απαισιόδοξη άποψη*, βλ. κεφ. 2.3.4). Ως εκ τούτου, η διαφορετικότητα απεικονίζεται συχνά ως «διχλωτό σπαθί» (“double-edged sword”, Milliken και Martins, 1996, σελ.403) με πιθανές θετικές επιδράσεις στην ομαδική απόδοση, αλλά αρνητικές επιπτώσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις. Στην πραγματικότητα, οι περιεκτικές ανασκοπήσεις της βιβλιογραφίας (Van Knippenberg και Schippers, 2007; Williams και O'Reilly, 1998) καθώς και μετα-αναλύσεις (Webber και Donahue, 2001; Bowers κ.ά., 2000) δεν κατάφεραν να εντοπίσουν συνεπείς μεταξύ τους κύριες επιπτώσεις της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση.

Από τη μία πλευρά, σύμφωνα με τη θεωρία της πρόσβασης στην πληροφορία/λήψης αποφάσεων, υποστηρίχθηκε ότι η σύνθεση των ομάδων με άτομα διαφορετικού υπόβαθρου μπορεί να βελτιώσει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οι οποίες οδηγούν σε περισσότερη δημιουργικότητα και καινοτομία (Lovelace, Shapiro και Weingart, 2001; Ibarra, 1995; Fiol, 1994; Bantel και Jackson, 1989; Nemeth, 1986). Επίσης, υπογραμμίστηκε ότι οι μοναδικές γνωστικές ιδιότητες που φέρνουν στην εργασία τα ετερογενή μέλη της ομάδας μπορεί να οδηγήσουν σε ανώτερη απόδοση ομάδας σε σχέση με τις ομοιογενείς ομάδες (Hambrick, Cho και Chen, 1996; Cox και Blake, 1991). Οι διαφορετικές προοπτικές που φέρουν οι εργαζόμενοι, για παράδειγμα, προωθούν τις έντονες συζητήσεις και, επομένως, παρακάμπτουν την ομαδική σκέψη (Williams και O'Reilly, 1998), διεγείρουν τα αντανάκλαστικά της ομάδας (Schippers, Den Hartog και Koopman, 2007; West, 2002, 1996), τα οποία, με τη σειρά τους, διευκολύνουν την ομαδική μάθηση (Van der Vegt και Bunderson, 2005; Gibson και

Vermeulen, 2003) και προωθούν τη σύγκρουση εργασιών (Lovelace κ.ά., 2001; Jehn κ.ά., 1999; Pelled κ.ά., 1999), η οποία φαίνεται να ενθαρρύνει την προσεκτικότερη εξέταση της συγκεκριμένης εργασίας.

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τις θεωρίες της ομοιότητας/έλξης και της κοινωνικής κατηγοριοποίησης, έχει αναγνωριστεί ότι τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των μελών αναγνωρίζονται αμέσως και κατηγοριοποιούνται από τα μέλη της ομάδας και, ακολούθως, έχουν αρνητικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα της ομάδας (Milliken και Martins, 1996; Jackson κ.ά., 1995; Tajfel και Turner, 1986; Tziner, 1985; Byrne, 1971; Byrne, Clore και Worchel, 1966). Επιπλέον, ενώ οι διαφορές στις γνώσεις, τις πληροφορίες και τις προοπτικές στις ετερογενείς ομάδες είναι σε θέση να βελτιώσουν την ποιότητα των αποφάσεων, οι ίδιες διαφορές μπορούν, επίσης, να καταστήσουν δύσκολη την επίτευξη συναινετικής απόφασης (Amason και Schweiger, 1994; Nemeth και Staw, 1989; Souder, 1987). Σε ένα παρόμοιο πλαίσιο, παρόλο που ορισμένοι ερευνητές κατέδειξαν ότι η διαφορετικότητα μπορεί να διευκολύνει την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων, εντούτοις άλλες έρευνες αποδεικνύουν ότι η διαφορετικότητα σε χαρακτηριστικά όπως η διάρκεια θητείας σε μια θέση, οι στάσεις και η εμπειρία είναι δυνατό να επηρεάσουν αρνητικά τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων (π.χ. Tsui και O'Reilly, 1989). Τέλος, υπάρχουν ενδείξεις, ακόμη, ότι στις ομάδες με διαφορετικά χαρακτηριστικά συναντώνται μεγαλύτερη δυσαρέσκεια, αδικαιολόγητες απουσίες και μεγαλύτερο ποσοστό εγκατάλειψης της θέσης εργασίας εξαιτίας περισσότερων συγκρούσεων και χαμηλότερων επιπέδων συνεργασίας και εμπιστοσύνης από ό,τι οι ομοιογενείς ομάδες.

Οι έρευνες σε ατομικό επίπεδο ανάλυσης, για παράδειγμα, έδειξαν ότι τα άτομα που είναι διαφορετικά από τα άλλα, όπως τα άτομα μιας μειονότητας, θεωρούν ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι ελάχιστη (Mor-Barak, Cherin και Berkman, 1998), πιστεύουν ότι η δέσμευση στην ομάδα κινείται σε χαμηλά ποσοστά (Tsui κ.ά., 1992), εμπιστεύονται λιγότερο τους/τις συναδέλφους/-ισσές τους (Chatopadhyay, 1999), συνεισφέρουν λιγότερο στις εργασίες της ομάδας (Kirchmeyer, 1993; Kirchmeyer και Cohen, 1992) και επικοινωνούν αμυδρά με τα υπόλοιπα μέλη της (Zenger & Lawrence, 1989).

Σε επίπεδο ανάλυσης ομάδας, οι μελέτες έχουν διαπιστώσει σταθερά ότι η διαφορετικότητα των μελών της οδηγεί σε παρανοήσεις και συγκρούσεις (Jehn κ.ά., 1997), οι οποίες, με τη σειρά τους, περιορίζουν τη συνεργασία (Chatman και Spataro, 2005; Chatman και Flynn, 2001), περιστέλλουν τη συνοχή της ομάδας (Harrison κ.ά., 1998; Terborg, Castore και DeNinno, 1976) και αυξάνουν τα ποσοστά εγκατάλειψης (Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin και Peyronnin, 1991).

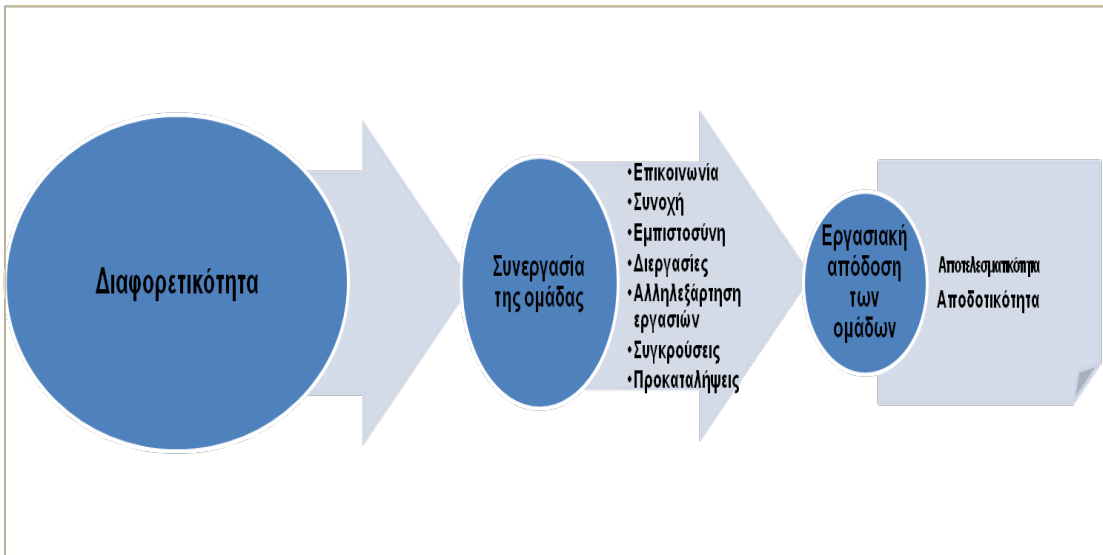
Δεδομένων, λοιπόν, των μεικτών ευρημάτων όσον αφορά στη σχέση της διαφορετικότητας των εργαζομένων και της απόδοσης των ομάδων τους, οι Horwitz και Horwitz (2007, σελ.993) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι «αν και υπάρχει μια επικρατούσα αντίληψη ότι η αποτελεσματικότητα της ομάδας μπορεί να ενισχυθεί σημαντικά από τα διαφορετικά άτομα....., από την τρέχουσα βιβλιογραφία δεν μπορούν να αντληθούν συνεπή συμπεράσματα».

#### **4.3 Θεωρητικό μοντέλο και υποθέσεις**

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, γίνεται αντιληπτό ότι αρκετές έρευνες, σε επίπεδο κυρίως παγκόσμιο, έχουν ασχοληθεί με τις επιπτώσεις της διαφορετικότητας των ομάδων τόσο στους εργαζόμενους όσο και στον οργανισμό. Σημαντικός, επίσης, αριθμός μελετών έχει δημοσιευθεί για τη σχέση της εργασιακής απόδοσης με τη διαφορετικότητα των μελών των ομάδων και έχει μελετήσει τη σημασία της ετερογένειας των εργαζομένων σε σχέση με την αποτελεσματική/αποδοτική/παραγωγική ή μη λειτουργία των ομάδων αυτών, ενώ κάποιες από αυτές έχουν ασχοληθεί και με τις συνέπειες της διαφορετικότητας στην επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου. Ωστόσο, στον ελλαδικό χώρο δεν υπάρχουν βιβλιογραφικές αναφορές που να μελετούν τα επακόλουθα της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση, λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη το διαμεσολαβητικό ρόλο που διαδραματίζει το ποσοστό της συνεργασίας μέσα σε μια ομάδα.

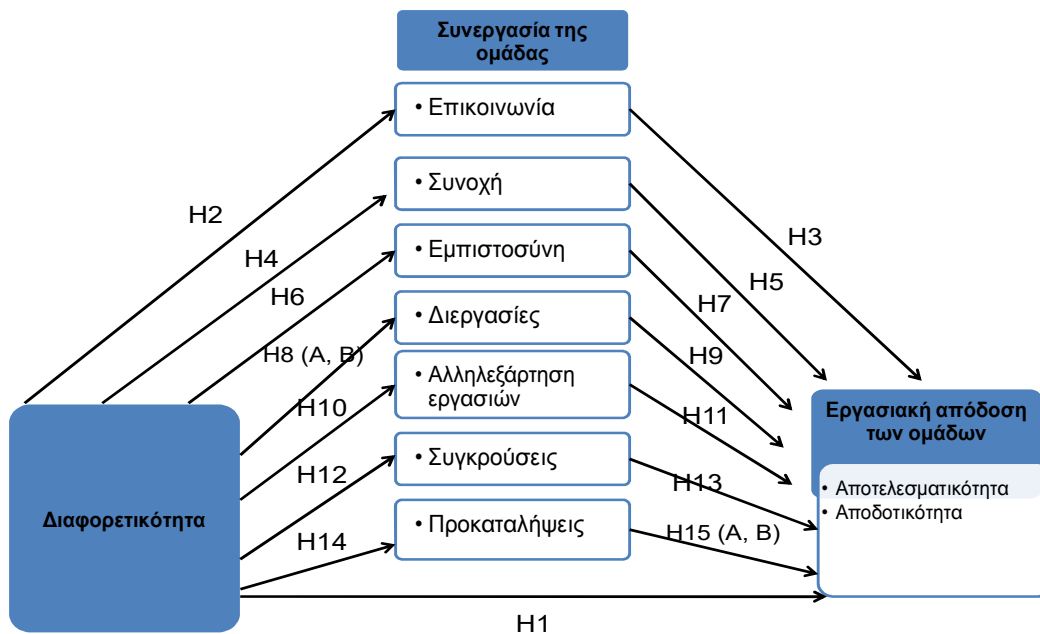
Έτσι, η παρούσα μελέτη προσπαθεί να καλύψει το συγκεκριμένο ερευνητικό κενό, μελετώντας και εξετάζοντας τις σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των παραπάνω εννοιών (Εικ. 2).





**Εικόνα 2.** Προτεινόμενο μοντέλο υποθέσεων μεταξύ της διαφορετικότητας και της εργασιακής απόδοσης, καθώς και του διαμεσολαβητικού ρόλου της συνεργασίας της ομάδας

Στην εικόνα 3 απεικονίζεται το μοντέλο που περιλαμβάνει τις σχέσεις των μελετώμενων εννοιών με τις υποθέσεις που διερευνώνται στην παρούσα έρευνα, οι οποίες αναπτύσσονται διεξοδικότερα στις επόμενες παραγράφους.



**Εικόνα 3.** Μοντέλο υποθέσεων που αναπτύσσονται προς διερεύνηση

### **4.3.1 Διαφορετικότητα και εργασιακή απόδοση των ομάδων**

Ανεξάρτητα από τη δομή ή το μέγεθος ενός οργανισμού, η μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί κύρια επιδίωξη, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Η σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση έχει μελετηθεί από πολλούς ερευνητές και πολυάριθμες δημοσιεύσεις διαπραγματεύονται το θέμα αυτό. Ενώ, λοιπόν, στις διάφορες μελέτες αναγνωρίζεται η σημασία της διαφορετικότητας των ατόμων για έναν οργανισμό (Easley, 2001; Devine, Clayton, Philips, Dunford και Melner, 1999; Cox και Blake, 1991), ωστόσο έχουν βρεθεί αντιφατικά αποτελέσματα σχετικά με τις συνέπειες της διαφορετικότητας (Ilgen κ.ά., 2005; Jackson κ.ά., 2003; Williams και O'Reilly, 1998; Milliken και Martins, 1996; Guzzo και Dickson, 1996). Από τη μία πλευρά, υποστηρίχθηκε ότι η σύνθεση των ομάδων με άτομα διαφορετικού υπόβαθρου μπορεί να βελτιώσει τις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων, που οδηγούν σε περισσότερη δημιουργικότητα και καινοτομία (Lovelace κ.ά., 2001; Ibarra, 1995; Fiol, 1994; Bantel και Jackson, 1989; Nemeth, 1986), όμως, από την άλλη πλευρά, έχει αναγνωριστεί ότι η ετερογένεια των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε εντάσεις, παρεξηγήσεις και συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας ή/και μεταξύ των ομάδων (Jehn κ.ά., 1999; Jehn κ.ά., 1997; Jackson κ.ά., 1995).

Με βάση τα παραπάνω, η πρώτη υπόθεση που διαμορφώνεται στην παρούσα έρευνα είναι:

H1: Η διαφορετικότητα των εργαζομένων άλλοτε έχει θετικές και άλλοτε αρνητικές επιπτώσεις στην εργασιακή τους απόδοση.

### **4.3.2 Διαφορετικότητα, επικοινωνία και εργασιακή απόδοση των ομάδων**

Η επικοινωνία έχει αναγνωριστεί ως μια κρίσιμη μεταβλητή, που λειτουργεί σε ομαδικό πλαίσιο, και που είναι ικανή να εξηγήσει πώς η διαφορετικότητα μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης της ομάδας (Schippers, Hartog, Koopman και Wienk, 2003; Keller, 2001). Οι σχετικές έρευνες εξετάζουν την επιρροή της συχνότητας της επικοινωνίας, αλλά και του περιεχομένου της. Γενικά, έχει αποδειχθεί ότι η διαφορετικότητα σε λειτουργικό επίπεδο οδηγεί σε αύξηση της συχνότητας της επικοινωνίας, ιδιαιτέρως με άτομα εκτός ομάδας. Προς έκπληξη, αρκετές μελέτες έχουν

οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ της συχνότητας επικοινωνίας και της εργασιακής απόδοσης (Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon και Scully, 1994; Ancona και Caldwell, 1992). Τέτοια απροσδόκητα αποτελέσματα εξηγούνται από την υποκείμενη αιτιολογία ότι η συχνότητα επικοινωνίας μπορεί να αποτελεί δείκτη σύγκρουσης (Schippers κ.ά., 2003). Παρόλ' αυτά, σε μια ετερογενή ομάδα, η αύξηση στη συχνότητα επικοινωνίας που οδηγεί σε ένα αιτιολογημένο επίπεδο συγκρούσεων μπορεί και να απαιτείται ενίοτε. Η αποφυγή της έκφρασης διαφορετικών απόψεων και η έλλειψη ανοικτής επικοινωνίας ενδεχομένως να μειώνει τον αριθμό των συγκρούσεων, αλλά πολύ πιθανόν να μειώνει και τις επιδόσεις των εργαζομένων. Οι Van Der Vegt και Bunderson (2005) βρήκαν μια σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της διαδικασίας μάθησης της ομάδας και των εσωτερικών της συγκρούσεων, γεγονός που υποδηλώνει ότι, στις ομάδες που ασχολούνται πιο ενεργά με τις μαθησιακές διαδικασίες, είναι πιο πιθανό να προκληθούν διαμάχες εντός τους.

Αναγνωρίζοντας την εγγενή φυσική εμφάνιση των συγκρούσεων σε περιβάλλοντα όπου εμφανίζεται η διαφορετικότητα, η Mary Parker Follett (παραπομπή στον Brickson, 2000, σελ. 94) επεσήμανε ότι «η οργανωσιακή πάλη για την ενσωμάτωση της διαφορετικότητας δε θα πρέπει να υπολογίζει τον αριθμό των συγκρούσεων, αλλά, αντιθέτως, θα πρέπει να αναλύει τη φύση των συγκρούσεων και πώς αυτές διευθετούνται». Έπειτα από αυτό, οι Schippers και συνεργάτες (2003) εξέτασαν το περιεχόμενο της επικοινωνίας και τον ρόλο διαμεσολάβησής της στη σχέση διαφορετικότητας και απόδοσης της ομάδας, αντί να επικεντρωθούν στη συχνότητα. Αποκάλεσαν την επικοινωνία «*αντανακλαστικότητα*», που ορίζεται ως «ο βαθμός στον οποίο τα μέλη της ομάδας αντανακλούν φανερά και επικοινωνούν σχετικά με τους στόχους, τις στρατηγικές (π.χ. λήψη αποφάσεων) και τις διαδικασίες (π.χ. επικοινωνία) της ομάδας και προσαρμόζουν όλα τα παραπάνω στις τρέχουσες ή αναμενόμενες περιστάσεις» (West, Garrod και Carletta, 1997, σελ.296). Όπως προβλέφθηκε, η «*αντανακλαστικότητα*» διαμεσολαβούσε στη σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας και της απόδοσης της ομάδας.

Με βάση τα παραπάνω, οι επόμενες υποθέσεις που διαμορφώνονται στην παρούσα έρευνα είναι:

H2: Η διαφορετικότητα των εργαζομένων επιδρά αρνητικά στην επικοινωνία.

H3: Η επικοινωνία μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας και της εργασιακής απόδοσης.

#### **4.3.3 Διαφορετικότητα, συνοχή και εργασιακή απόδοση των ομάδων**

Η συνοχή έχει προταθεί ως ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της απόδοσης των ομάδων εργασίας (Gully, Devine και Whitney, 1995; Mullen και Copper, 1994; Evans και Dion, 1991). Η συνοχή πηγάζει, εν πολλοίς, από τη διαπροσωπική έλξη (Festinger, Schachter και Back, 1950) και οι ερευνητές της διαφορετικότητας συχνά εφαρμόζαν τη θεωρία της ομοιότητας/έλξης, για να εξηγήσουν τις επιπτώσεις της διαφορετικότητας στη συνοχή. Βασικό τους επιχείρημα είναι ότι η αντίληψη που έχει ένα άτομο ότι είναι παρόμοιο με κάποιο άλλο ως προς τη γενικότερη συμπεριφορά οδηγεί σε έλξη τα άτομα αυτά. Το αποτέλεσμα τέτοιων κατηγοριοποιήσεων μπορεί να είναι ότι οι ομάδες εργασίας λειτουργούν πιο ομαλά όταν είναι ομοιογενείς από ό,τι όταν είναι ετερογενείς κι ότι αυτές οι ομάδες που παρουσιάζουν ομοιογένεια στα δημογραφικά χαρακτηριστικά θα έχουν μεγαλύτερη συνοχή από τις ετερογενείς (Smith κ.ά., 1994; Wiersema και Bantel, 1992; O'Reilly κ.ά., 1989). Η ανάλυση αυτή επιβεβαιώνεται από τα ευρήματα, για παράδειγμα, της υψηλότερης συνοχής των ομάδων (O'Reilly κ.ά., 1989) και των υψηλότερων επιδόσεων (π.χ., Murnighan και Conlon, 1991) στις ομοιογενείς ομάδες.

Με βάση τα παραπάνω, οι επόμενες υποθέσεις που διαμορφώνονται στην παρούσα έρευνα είναι:

H4: Η διαφορετικότητα των εργαζομένων επιδρά αρνητικά στη συνοχή της ομάδας.

H5: Η συνοχή της ομάδας επιδρά θετικά στην απόδοσή της.

#### **4.3.4 Διαφορετικότητα, εμπιστοσύνη και εργασιακή απόδοση των ομάδων**

Σε έναν οργανισμό όπου κυριαρχεί η διαφορετικότητα, η εμπιστοσύνη αποτελεί μία από τις πρωταρχικές μέριμνες. Πράγματι, όπως έχει προταθεί από τον Kramer (2001), τα άτομα που ανήκουν σε διακριτές κοινωνικές κατηγορίες ή εκείνα που αντιλαμβάνονται ότι είναι διαφορετικά από άλλα, βασισμένα σε οποιεσδήποτε σημαντικές ιδιότητες, είναι πιο πιθανό να εκδηλώνουν αισθήματα ανησυχίας και άγχους σε σύγκριση με εκείνα που ανήκουν σε λιγότερο κοινωνικά διακριτές κατηγορίες. Θεωρώντας τους εαυτούς τους ως διαφορετικούς, τείνουν να υπερεκτιμούν το βαθμό στον οποίο βρίσκονται υπό εξέταση αξιολόγησης από τα άλλα μέλη της ομάδας (Kramer, 1994; Tsui κ.ά., 1992; Brewer, 1991). Αυτή η αυτογνωσία μπορεί, συνακόλουθα, να

ενεργοποιήσει παρανοϊκές σκέψεις, καθιστώντας τα άτομα δύσπιστα απέναντι σε άλλους. Προφανώς, η δυσπιστία μπορεί να πολλαπλασιαστεί μεταξύ των διαφόρων μελών της ομάδας, οδηγώντας σε αυτό που ο Kramer (2001) αποκάλεσε «συλλογική παράνοια». Ένα τέτοιο φαινόμενο είναι σε θέση να διαταράξει την ομάδα και, συνεπώς, να οδηγήσει σε χαμηλή εργασιακή απόδοση, εξαιτίας της διαφορετικότητας.

Με βάση τα παραπάνω, οι επόμενες υποθέσεις που διαμορφώνονται στην παρούσα έρευνα είναι:

H6: Η διαφορετικότητα των εργαζομένων επιδρά αρνητικά στην εμπιστοσύνη της ομάδας.

H7: Η εμπιστοσύνη δρα διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας και της εργασιακής απόδοσης.

#### ***4.3.5 Διαφορετικότητα, διεργασίες και εργασιακή απόδοση των ομάδων***

Αρκετές προηγούμενες μελέτες έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής απόδοσης και των ποικίλων διεργασιών μιας ομάδας (Fredrickson και Iaquinto, 1989; Fredrickson, 1984; Fredrickson και Mitchell, 1984) και της ταχύτητας στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Flood, Fong, Smith, O'Regan, Moore και Morley, 1997; Eisenhardt, 1989). Οι διεργασίες μιας ομάδας έχει, επιπλέον, αποδειχθεί ότι παρεμβαίνουν στη σχέση μεταξύ διαφορετικότητας και απόδοσης (Smith κ.ά., 1994) και καταγράφουν τους τύπους αλληλεπιδράσεων που επισυμβαίνουν μεταξύ των μελών της ομάδας κατά τη διάρκεια της επίτευξης ενός στόχου (Marks κ.ά., 2001) και τη συνεργασία των ατομικών προσπαθειών, που μετουσιώνονται σε συλλογικά αποτελέσματα (Kozlowski και Bell, 2003).

Η βασική επιχειρηματολογία σχετικά με τη μελέτη των ομαδικών διεργασιών αφορά στις ομαδικές διεργασίες που οδηγούν είτε σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα (π.χ. μείωση του κόστους ή αύξηση της ταχύτητας στη λήψη αποφάσεων) είτε σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα (π.χ. λήψη καλύτερων αποφάσεων). Ανάλογα με το στυλ ηγεσίας ή το εύρος της επικοινωνίας που συναντάται σε μια ομάδα, μπορεί να προκύψουν καταστάσεις που αποδυναμώνουν ή ενισχύουν τις συνέπειες της διαφορετικότητας. Για παράδειγμα, μια αποτελεσματική ηγεσία δημιουργεί και διατηρεί ευνοϊκές τις συνθήκες για τις ομάδες υψηλών επιδόσεων, συμπεριλαμβανομένης της διάγνωσης των

ανεπαρκειών στην ομάδα, την ανάληψη διορθωτικών μέτρων για την τροποποίηση των ελλείψεων και τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού πλαισίου (Hackman & Walton, 1986). Επιπρόσθετα, η επιτυχημένη επικοινωνία και συνεργασία βοηθούν όχι μόνο στην εκτέλεση εργασιών, αλλά και στο ομαδικό έργο. Συγκεκριμένα, η συνεργασία περιλαμβάνει υποστηρικτικές δράσεις, που ευνοούν την ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στην ομάδα και την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών της (Tjosvold, West και Smith, 2003).

Με βάση τα παραπάνω, οι επόμενες υποθέσεις που διαμορφώνονται στην παρούσα έρευνα είναι:

H8: Η διαφορετικότητα των εργαζομένων:

A. Επιδρά θετικά στις διεργασίες των ομάδων.

B. Επιδρά αρνητικά στις διεργασίες των ομάδων.

H9: Οι διεργασίες των ομάδων δρουν διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας και της εργασιακής απόδοσης.

#### ***4.3.6 Διαφορετικότητα, αλληλεξάρτηση εργασιών και εργασιακή απόδοση των ομάδων***

Η σημασία των κοινών στόχων των ομάδων για την αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων των στερεοτύπων και της κοινωνικής κατηγοριοποίησης έχει ήδη καταδειχθεί δυναμικά πριν από δεκαετίες (Sherif, Harvey, White, Hood και Sherif, 1954). Η δημιουργία ενός τέτοιου κοινού στόχου αποδείχθηκε ότι μειώνει τις μεροληψίες εντός/εκτός ομάδας και προάγει την αλληλεγγύη. Οι Williams και O'Reilly (1998) ανέφεραν ότι οι κοινοί στόχοι και η κοινή ταυτότητα λειτουργούν ως πιθανοί συντονιστές της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών διαφορετικότητας και απόδοσης, όπως η έλξη στην ομάδα και η δέσμευση. Επίσης, πολλές μελέτες έχουν διεξαχθεί σχετικά με τις επιδράσεις της αλληλεξάρτησης στις διεργασίες των ομάδων και της αποτελεσματικότητάς τους και, επειδή οι ομάδες εργασίας γίνονται όλο και πιο ετερογενείς (Webber και Donahue, 2001; Bowers, κ.ά., 2000; Williams και O'Reilly, 1998; Jackson και Ruderman, 1995), είναι σημαντικό να διερευνηθούν οι συνέπειες της αλληλεξάρτησης σε περισσότερο ή λιγότερο ετερογενείς ομάδες. Υποστηρίζεται (Schippers κ.ά., 2003) ότι όταν οι ομάδες δεν έχουν κοινό σκοπό, ώστε να έλξουν όλα τα μέλη της μαζί, οι ομοιογενείς ομάδες θα τείνουν να είναι πιο επικοινωνιακές και

αντανακλαστικές σε σύγκριση με τις ετερογενείς. Ομοίως, τα χαμηλά επίπεδα διαφορετικότητας και ένας κοινός στόχος ενδέχεται να μειώσουν την ανάγκη για επικοινωνία και αντανακλαστικότητα, καθώς τα μέλη της ομάδας κατανοούν τον στόχο, συνεννοούνται και μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά δίχως προβληματισμούς και με σχετικά μικρή επικοινωνία (Schippers κ.ά., 2003). Στις ομάδες, όμως με σχετική ομοιογένεια, αλλά χωρίς κοινούς στόχους, απαιτείται μεγαλύτερη επικοινωνία και αντανακλαστικότητα παρά τις ομοιότητες των μελών τους, επειδή οι στόχοι τους είναι λιγότερο σαφείς και θα πρέπει να συζητηθούν (Schippers κ.ά., 2003). Εν ολίγοις, αναμένεται ότι η κοινή επίτευξη στόχων (δηλαδή, ως αποτέλεσμα αλληλεξάρτησης) θα μειώσει τις αρνητικές επιπτώσεις της διαφορετικότητας σε σχέση με τα αποτελέσματα της ομάδας.

Γενικά, ο βαθμός και ο τύπος αλληλεξάρτησης μεταξύ ενός μέλους της ομάδας και των άλλων μελών της θεωρείται ως ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της ποιότητας της διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης (Johnson και Johnson, 1989). Όσο μεγαλύτερη αλληλεπίδραση απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας (δηλαδή, όσο υψηλότερη είναι η αλληλεξάρτηση εργασίας), τόσο περισσότερο τα μέλη της ομάδας έχουν την ευκαιρία είτε να προωθήσουν είτε να εμποδίσουν την απόδοση του άλλου (Stanne, Johnson και Johnson, 1999). Τα ομαδικά καθήκοντα χαρακτηρίζονται συχνά από υψηλότερα επίπεδα αλληλεξάρτησης σε σχέση με τα ατομικά και, έτσι, τα μέλη της ομάδας μοιράζονται στόχους και αποτελέσματα (Saavedra κ.ά., 1993).

Με βάση τα παραπάνω, οι επόμενες υποθέσεις που διαμορφώνονται στην παρούσα έρευνα είναι:

H10: Η διαφορετικότητα των εργαζομένων επιδρά αρνητικά στην αλληλεξάρτηση των εργασιών/καθηκόντων τους.

H11: Η αλληλεξάρτηση εργασιών/καθηκόντων δρα διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας και της εργασιακής απόδοσης.

#### ***4.3.7 Διαφορετικότητα, συγκρούσεις και εργασιακή απόδοση των ομάδων***

Στη βιβλιογραφία συναντώνται μεικτές απόψεις σχετικά με το αν η συμφωνία ή η διαφωνία μέσα στο πλαίσιο μιας ομάδας θεωρείται πλεονέκτημα. Όταν τα μέλη μιας ομάδας έχουν διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά, ενδεχομένως να έχουν και διαφορετικές πεποιθήσεις (Wiersema και Bantel 1992). Εξαιτίας, λοιπόν, αυτής της

διαφορετικότητας, πιθανώς να αποκλίνουν στις προτιμήσεις και στον τρόπο που ερμηνεύουν τις εργασίες (Waller, Huber και Glick, 1995). Αυτές οι αποκλίσεις μπορεί να εκδηλωθούν με τη μορφή διενέξεων μεταξύ των μελών των ομάδων. Η θεωρία της ομοιότητας/έλξης υποδεικνύει ότι τα άτομα είναι πιθανό να σχηματίσουν ομάδες όταν έχουν πολλές ομοιότητες σε μια ποικιλία δημογραφικών χαρακτηριστικών επειδή έχουν ευχάριστες αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους (Stevenson, Pearce και Porter, 1985; Byrne, 1971). Η ομοιότητα που ενυπάρχει εδώ είναι πιθανό να οδηγήσει σε λιγότερες συγκρούσεις εντός των ομάδων. Επιπλέον, η έρευνα για τη διαφορετικότητα κατέδειξε ότι οι ετερογενείς ομάδες έχουν περισσότερες συγκρούσεις σχέσεων από τις ομοιογενείς (Jehn κ.ά., 1997; Pelled, 1996). Η σύγκρουση συχνά βασίζεται σε προκαταλήψεις, οι οποίες σχετίζονται με τις δημογραφικές διαφορές και τα αρνητικά στερεότυπα των μελών της ομάδας (Abrams, Wetherell, Cochrane, Hogg και Turner, 1990). Επίσης, οι διαφορές σε λειτουργικό υπόβαθρο ή στο επίπεδο εκπαίδευσης αποδείχθηκε ότι μπορούν να οδηγήσουν σε διενέξεις σχετικά με την εκτέλεση των εργασιών (Pelled, 1996). Ακόμη, τα άτομα με διαφορετικές εμπειρίες εργασίας έχουν διαφορετικές απόψεις και ενδέχεται να έχουν διαφορετικούς κανόνες για τον τρόπο εκτέλεσης μιας εργασίας και για το ποιος θα πρέπει να είναι υπεύθυνος για ορισμένες πτυχές του έργου. Ακολούθως, θα βιώσουν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης διαδικασιών, καθώς υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με την εκτέλεσή τους (Thatcher, Jehn και Zanutto, 2003).

Οι Wagner, Pfeffer και O'Reilly (1984) από τη μία και οι McCain, O'Reilly και Pfeffer (1983) από την άλλη εξέφρασαν την άποψη πως οι συγκρούσεις είναι μια μονοδιάστατη καταστρεπτική δύναμη, που οδηγεί σε εγκατάλειψη εργασιών και, συνεπώς, μειώνει την απόδοση. Οι μελετητές της οργανωσιακής στρατηγικής υιοθέτησαν περιστασιακά την εναλλακτική, και εξίσου μονοδιάστατη, άποψη ότι η σύγκρουση είναι μια θετική δύναμη μέσω της οποίας η ετερογένεια ενισχύει την απόδοση μιας ομάδας. Για παράδειγμα, ο Murray (1989, σελ. 127) ισχυρίστηκε ότι «το υψηλότερο επίπεδο σύγκρουσης που σχετίζεται με ετερογενείς ομάδες μπορεί να τους επιτρέψει να διακρίνουν καλύτερα πότε η προσαρμογή είναι κατάλληλη». Ωστόσο, για αρκετά χρόνια, οι θεωρητικοί ερευνητές (Ross, 1989; Wall και Nolan, 1986; Coser, 1956; Haiman, 1951) περιέγραψαν τις συγκρούσεις ως μια μεταβλητή έχουσα δύο διαστάσεις, όπου η μία περιλαμβάνει διαφωνίες ως προς την εκτέλεση των εργασιών (*task/substantive conflict*), ενώ στη δεύτερη συναντάμε τις συναισθηματικές και διαπροσωπικές διαμάχες



(*relational/affective conflict*). Ως ένα, λοιπόν, δισδιάστατο κατασκευάσμα, η σύγκρουση εμπεριέχει και θετικές και αρνητικές επιδράσεις, όπου στη μία της διάσταση δρα ευεργετικά στην απόδοση των γνωστικών εργασιών της ομάδας, ενώ στην άλλη της διάσταση οδηγεί σε αύξηση του βαθμού εγκατάλειψης της θέσης εργασίας, ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των ατόμων, παρεμποδίζοντας την απόδοσή τους (Pelled, 1996).

Με βάση τα παραπάνω, οι επόμενες υποθέσεις που διαμορφώνονται στην παρούσα έρευνα είναι:

H12: Η διαφορετικότητα των εργαζομένων οδηγεί σε συγκρούσεις (εργασιών, διεργασιών, σχέσεων).

H13: Οι συγκρούσεις δρουν διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας και της εργασιακής απόδοσης.

#### **4.3.8 Διαφορετικότητα, προκαταλήψεις και εργασιακή απόδοση των ομάδων**

Η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας του Tajfel (1974) και της προσαρμογής των πνευματικών μοντέλων του Senge (1992) δίνουν μια εικόνα για το πώς τα άτομα ευθυγραμμίζονται με τις ομάδες τους και, στη συνέχεια, συνάγουν συμπεράσματα για μέλη άλλων ομάδων. Η κοινωνική αυτή σύγκριση πραγματοποιείται, μερικές φορές, για όλα τα μέλη της άλλης ομάδας από το άτομο (Tajfel, 1978). Αυτές οι αντιλήψεις δημιουργούν μια κατηγοριοποίηση, που μπορεί να οδηγήσει σε γενικεύσεις και προκαταλήψεις έναντι όλων των μελών αυτής της ομάδας, η οποία μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα επιζήμια στην απόδοση αν αυτά τα άτομα υποχρεούνται να λειτουργούν ως ομάδα στο χώρο εργασίας (Phills, Kawakami, Tabi, Nadolny και Inzlicht, 2011; Tsui κ.ά., 1992; Pettigrew, Fredrickson, Knobel, Glazer και Ueda, 1982). Όσο πιο πολύ ένα άτομο πιστεύει ότι μέσα σε ένα δεδομένο πλαίσιο οι διαφορές σε μια συγκεκριμένη διάσταση έχουν νόημα, τόσο πιο σημαντική είναι η κατηγοριοποίηση που βασίζεται σε αυτές τις διαφορές. Ο Stangor, Lynch, Duan και Glass (1992), για παράδειγμα, κατέδειξαν ότι τα άτομα με φυλετικές προκαταλήψεις (δηλαδή, για τα οποία η φυλή συνδέεται πιο έντονα με σημαντικές διαφορές) είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιήσουν κατηγοριοποιήσεις φυλών από εκείνα που είναι λιγότερο φυλετικά προκατειλημμένα. Ομοίως, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά θεωρούνται ότι είναι σημαντικά, λόγω των υποκείμενων διαφορών που πιστεύεται ότι αντανακλούν και επειδή μπορούν να

προκαλέσουν μεμονωμένες προκαταλήψεις, προτιμήσεις ή στερεότυπα (Fiske και Neuberg, 1990). Οι προκαταλήψεις, επομένως, είναι σε θέση να περιορίσουν σημαντικά τη δυναμική της ομάδας, τη λειτουργία της και, ακολούθως την απόδοσή της.

Με βάση τα παραπάνω, οι επόμενες υποθέσεις που διαμορφώνονται στην παρούσα έρευνα είναι:

H14: Η διαφορετικότητα των εργαζομένων δημιουργεί προκαταλήψεις.

H15: Οι προκαταλήψεις:

A. Δρουν διαμεσολαβητικά στη σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας και της εργασιακής απόδοσης.

B. Οδηγούν σε μειωμένη εργασιακή απόδοση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### Μεθοδολογία

#### 5.1 Διαδικασία συλλογής δεδομένων – Δείγμα

Βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης των προηγούμενων κεφαλαίων και των ερευνητικών υποθέσεων που αναπτύχθηκαν, η έρευνα που υλοποιήθηκε είναι πρωτογενής-ποσοτική. Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας επιλέχθηκε ο δημόσιος τομέας της χώρας και, συγκεκριμένα, ο τομέας της διοίκησης της εκπαίδευσης, καθώς, από τη μία, ελάχιστες σχετικές μελέτες υπάρχουν βιβλιογραφικά, ενώ, από την άλλη, ήταν εύκολη η πρόσβαση της ερευνήτριας στο συγκεκριμένο δείγμα.

Από τα διαθέσιμα εργαλεία μέτρησης, όπως για παράδειγμα η ανάλυση περίπτωσης, η διεξαγωγή πειράματος, η προσωπική συνέντευξη ή η χρήση ερωτηματολογίου, στην παρούσα μελέτη, λαμβάνοντας υπόψη περιοριστικούς παράγοντες, ήτοι την έλλειψη χρόνου και το μέγεθος του δείγματος, κρίθηκε ως καταλληλότερο εργαλείο η χρήση του ερωτηματολογίου.

Πιο διεξοδικά, η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά μέσω της εφαρμογής της Google (Google Forms), προκειμένου να εξασφαλιστεί η ταχύτητα της διανομής του, δεδομένου του μεγάλου αριθμού των υποψήφιων ερωτώμενων, και να διασφαλιστεί η ανωνυμία τους. Πριν από αυτό το βήμα, υπήρξε, σε άλλες περιπτώσεις δια ζώσης και, σε άλλες τηλεφωνική, ενημέρωση για το αντικείμενο και τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, ώστε να αποτραπούν τυχόν παρερμηνείες ή ασάφειες, οι οποίες θα καθιστούσαν δυσχερή τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από την πλευρά των ερωτώμενων.

Το ερωτηματολόγιο, λοιπόν, απεστάλη συνολικά σε εκατόν είκοσι δύο (122) υπηρεσίες διοίκησης της εκπαίδευσης (56 Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, 56 Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και 10 Περιφερειακές Διευθύνσεις

Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης) σε όλη τη χώρα και συνοδευόταν από ένα εισαγωγικό κείμενο που επεξηγούσε το σκοπό της συγκεκριμένης μελέτης. Η αποστολή και συγκέντρωση των ερωτηματολογίων ξεκίνησε στα τέλη του Οκτωβρίου 2018 και ολοκληρώθηκε στα τέλη του Δεκεμβρίου 2018. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 239 απαντήσεις, εκ των οποίων οι 236 ήταν άρτια συμπληρωμένες.

## **5.2 Περιγραφή εργαλείου συλλογής δεδομένων**

Το μέγεθος του ερωτηματολογίου διαμορφώθηκε στις σαράντα εννέα (49) ερωτήσεις, εκ των οποίων οι εννέα (9) αφορούσαν σε δημογραφικά στοιχεία. Για τη σχεδιάσή του λήφθηκε υπόψη το μέγεθός του, ώστε να είναι επαρκές και να καλύπτει το σκοπό της έρευνας, αλλά ταυτόχρονα και ο χρόνος συμπλήρωσής του, προκειμένου να μην καθίσταται αποθαρρυντικός για τους/τις ερωτώμενους/-ες.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν προήλθαν από ερωτηματολόγια που αρχικά διατυπώθηκαν στην αγγλική γλώσσα και, κατόπιν, έγινε η μετάφρασή τους στα ελληνικά από την ερευνήτρια, με τη βοήθεια, όμως, και την καθοδήγηση της επιβλέπουσας καθηγήτριας, ώστε να αποφευχθούν ασάφειες και προβλήματα κατανόησης των ερωτήσεων από μέρους των ερωτώμενων και να καταστεί εύληπτο το περιεχόμενό του για αυτούς/-ές. Επίσης, προκειμένου το ερωτηματολόγιο να συμπληρωθεί ανεμπόδιστα και να αποτραπούν οι λανθασμένες εκτιμήσεις από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων του, επιλέχθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου.

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε τέσσερις (4) ενότητες. Η πρώτη περιείχε το εισαγωγικό κείμενο με το σκοπό της παρούσας έρευνας. Στη δεύτερη, οι ερωτήσεις αφορούσαν στην υπηρεσία που εργάζονταν οι ερωτώμενοι/-ες στο σύνολό της. Η τρίτη περιείχε ερωτήσεις σχετικές με την ομάδα εργασίας που ανήκαν οι ερωτώμενοι/-ες ως εργαζόμενοι/-ες στο τμήμα τους, ενώ η τέταρτη ενότητα αφορούσε στα δημογραφικά στοιχεία.

Πιο αναλυτικά, για τα δημογραφικά στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες ερωτήσεις-επιλογές απαντήσεων:

- Φύλο : Χρησιμοποιήθηκε μια διχοτομημένη ερώτηση (Άνδρας, Γυναίκα)

- Ηλικία : Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις (25-34, 35-44, 45-54, 55+)
- Επίπεδο εκπαίδευσης : Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με έξι εναλλακτικές απαντήσεις (Απόφοιτος/-η Δημοτικού, Απόφοιτος/-η Γυμνασίου-Λυκείου, Απόφοιτος/-η Τ.Ε.Ι, Απόφοιτος/-η Α.Ε.Ι., Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου, Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου)
- Οικογενειακή κατάσταση : Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με πέντε εναλλακτικές απαντήσεις (Άγαμος/-η, Παντρεμένος/-η, Διαζευγμένος/-η, Χήρος/-α, Σε σχέση)
- Σχέση εργασίας : Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τρεις εναλλακτικές απαντήσεις (Μόνιμος/-η, Ι.Δ.Α.Χ., Συμβασιούχος/-α)
- Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας : Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις (0-4 χρόνια, 5-10 χρόνια, 11-19 χρόνια, 20 χρόνια και άνω)
- Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση : Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις (Λιγότερο από 1 χρόνο, 1-5 χρόνια, 6-9 χρόνια, 10 χρόνια και άνω)
- Μέγεθος ομάδας στην οποία εργάζομαι : Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις (2-4 άτομα, 5-7 άτομα, 8-10 άτομα, 11 άτομα και άνω)
- Έτη απασχόλησης στη συγκεκριμένη ομάδα : Χρησιμοποιήθηκε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με πέντε εναλλακτικές απαντήσεις (Λιγότερο από 1 χρόνο, 1-3 χρόνια, 4-7 χρόνια, 8-10 χρόνια, 11 χρόνια και άνω).

Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert με τις εξής επιλογές:

1. διαφωνώ απόλυτα
2. μάλλον διαφωνώ
3. ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
4. μάλλον συμφωνώ
5. συμφωνώ απόλυτα.

*Διαφορετικότητα:* Προκειμένου να μετρηθεί η διαφορετικότητα ως συνολική έννοια χρησιμοποιήθηκαν:

A) οι ερωτήσεις για τα δημογραφικά τους στοιχεία (ερωτήσεις 41-49 του Παραρτήματος) και

B) τα κάτωθι εργαλεία

i) των Casper, Wayne και Manegold (2013) και αποτελείται από πέντε ερωτήσεις (ερωτήσεις 9-13 του Παραρτήματος).

ii) των Mazibuko και Govender (2017) και αποτελείται από πέντε ερωτήσεις (ερωτήσεις 1-5 του Παραρτήματος)

iii) των Hentschel, Shemla, Wegge και Kearney (2013) και αποτελείται από μία ερώτηση (ερώτηση 30 του Παραρτήματος)

iv) των Shemla, Meyer, Greer και Jehn (2016) και αποτελείται από μία ερώτηση (ερώτηση 31 του Παραρτήματος)

v) των Liao, Chuang και Joshi (2008) και αποτελείται από πέντε ερωτήσεις (ερωτήσεις 32-36 του Παραρτήματος).

*Επικοινωνία:* Για την επικοινωνία χρησιμοποιήθηκαν τρεις ερωτήσεις από το εργαλείο των Parker, Axtell και Turner (2001) (ερωτήσεις 25-27 του Παραρτήματος).

*Συνοχή:* Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για να μετρηθεί η συνοχή στην ομάδα προτείνεται από τους Woehr, Arciniiega και Poling (2013) και αποτελείται από μία ερώτηση (ερώτηση 21 του Παραρτήματος).

*Εμπιστοσύνη:* Για τη μέτρηση της εμπιστοσύνης χρησιμοποιήθηκαν τρεις ερωτήσεις από το εργαλείο της Costa (2003) (ερωτήσεις 22-24 του Παραρτήματος).

*Διεργασίες της ομάδας:* Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για να μετρηθούν οι διεργασίες που επισυμβαίνουν μέσα στο πλαίσιο της ομάδας προτείνεται από τον Ely (2004) και αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις (ερωτήσεις 14-16 & 37 του Παραρτήματος).

*Αλληλεξάρτηση εργασιών:* Για να μετρηθεί η αλληλεξάρτηση εργασιών χρησιμοποιήθηκαν δύο ερωτήσεις από το εργαλείο των Jehn, Northcraft και Neale (1999) (ερωτήσεις 28-29 του Παραρτήματος).

*Συγκρούσεις:* Προκειμένου να μετρηθούν οι συγκρούσεις, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο των Thatcher, Jehn και Zanutto (2003) που αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις (ερωτήσεις 17-20 του Παραρτήματος).

*Προκαταλήψεις:* Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για να μετρήσει τις προκαταλήψεις είναι των Casper, Wayne και Manegold (2013) και αποτελείται από τρεις ερωτήσεις (ερωτήσεις 6-8 του Παραρτήματος).

*Εργασιακή απόδοση των ομάδων:* Για να μετρηθεί η εργασιακή απόδοση των ομάδων χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο που προτείνεται από τους Woehr, Arciniega και Poling (2013) και αποτελείται από τρεις ερωτήσεις (ερωτήσεις 38-40 του Παραρτήματος).

### **5.3 Στατιστική ανάλυση**

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του στατιστικού λογισμικού προγράμματος IBM SPSS Statistics Version 25.

Για τη μελέτη της αξιοπιστίας της εσωτερικής συνοχής των ερωτήσεων που τέθηκαν υπό την ίδια έννοια (μεταβλητή), χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης που υπολογίστηκε από τον Αμερικανό εκπαιδευτικό ψυχολόγο Cronbach (1951), ο Cronbach's alpha ή, αλλιώς, δείκτης εσωτερικής συνάφειας (*internal consistency coefficient*). Το εύρος των τιμών του κυμαίνεται από 0 έως 1, όπου τιμές του δείκτη  $<0,6$  θεωρούνται αναξιόπιστες, ενώ όσο μεγαλώνει ο δείκτης ( $>0,6$ ) αυξάνεται και η αξιοπιστία της συνοχής των ερωτήσεων. Η φύση και η ένταση των συσχετίσεων, η οποία ενδεχομένως να υπάρχει μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών, υπολογίστηκε με βάση την ανάλυση συσχέτισης (*Pearson correlation analysis*). Προκειμένου να διερευνηθούν οι υποθέσεις της έρευνας και να εξεταστεί η επίδραση βασικών παραγόντων ως διαμεσολαβητών στη σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση των ομάδων εφαρμόστηκε γραμμική παλινδρόμηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

### Αποτελέσματα

#### 6.1 Cronbach's alpha

Η συνοχή και η συνάφεια των ερωτήσεων για τον έλεγχο αξιοπιστίας των μελετώμενων εννοιών (μεταβλητών), σύμφωνα με τα αποτελέσματα του δείκτη Cronbach's alpha, κρίθηκε ικανοποιητική, πλην των εννοιών:

α) της εμπιστοσύνης (-0,23), όπου και έπειτα από την αφαίρεση της ερώτησης «Στην ομάδα μου, κάποια άτομα επιτυγχάνουν λειτουργώντας σε βάρος των υπολοίπων», ο δείκτης παρουσίασε βελτίωση μεν, εντούτοις δεν ήταν και πάλι αξιόπιστος (0,36),

β) της αλληλεξάρτησης εργασιών (-0,13), όπου σε σύνολο δύο ερωτήσεων δεν υπήρχε περιθώριο αφαίρεσης και, κατ' επέκταση, βελτίωσης του δείκτη και

γ) των προκαταλήψεων (0,13), όπου ακόμη και έπειτα από την αφαίρεση της ερώτησης «Είμαι άνετος/-η στο να δουλεύω με ανθρώπους που είναι ομοφυλόφιλοι (γκέι ή/και λεσβίες)», ο δείκτης δε βελτιώνεται σημαντικά (0,17).

Οι έννοιες, επομένως, αυτές (εμπιστοσύνη, αλληλεξάρτηση εργασιών, προκαταλήψεις) δε χρησιμοποιήθηκαν περαιτέρω στην έρευνα.

Για τις εναπομείνουσες έννοιες, παρατίθεται παρακάτω σχετικός πίνακας με τις τιμές του δείκτη Cronbach's alpha μεταξύ 0,71 και 0,92.

**Πίνακας 1.** Δείκτης αξιοπιστίας μελετώμενων εννοιών

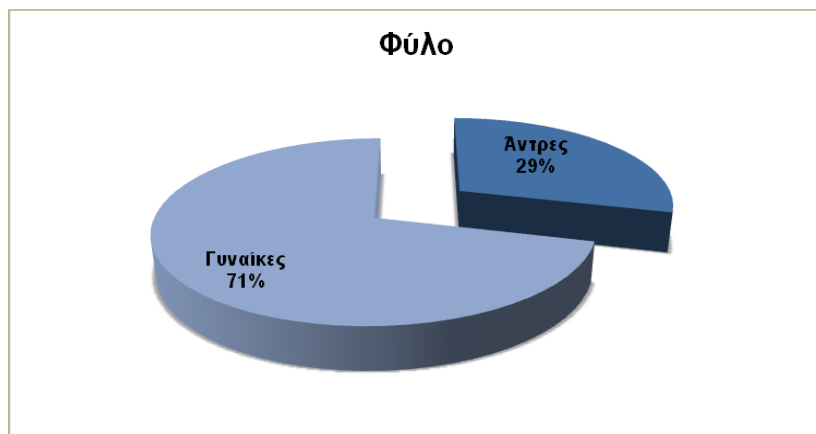
Μεταβλητή	Cronbach's alpha
Διαφορετικότητα	0,77
Επικοινωνία	0,71
Διεργασίες της ομάδας	0,79
Συγκρούσεις	0,80
Εργασιακή απόδοση των ομάδων	0,92



## 6.2 Περιγραφική στατιστική

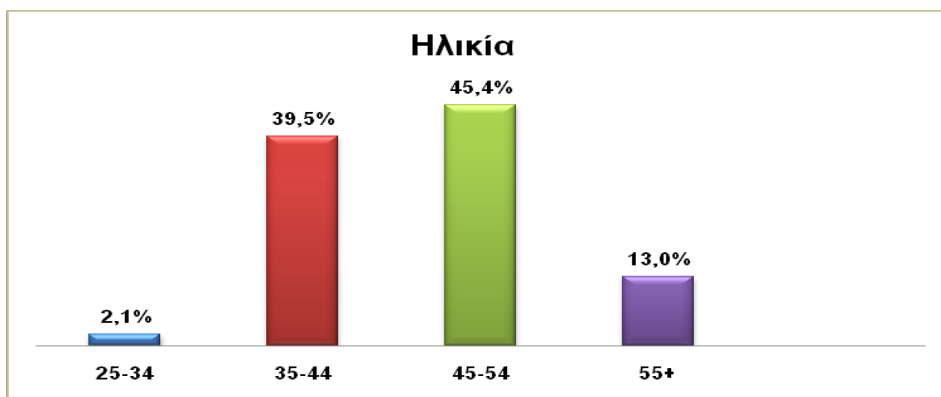
### 6.2.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Από τη μελέτη του Γραφήματος 1, όπου περιγράφονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, εξάγεται ότι το 71% των ερωτώμενων είναι γυναίκες και το 29% άντρες.



**Γράφημα 1.** Απεικόνιση του φύλου των ερωτώμενων

Ηλικιακά, το 39,5% των εργαζομένων είναι μεταξύ 35 και 44 ετών, ενώ σχεδόν οι μισοί/-ές εργαζόμενοι/-ες (45,4%) έχουν ηλικία από 45 έως 54 έτη (Γράφημα 2).



**Γράφημα 2.** Απεικόνιση της ηλικίας των ερωτώμενων

Εξίσου, στα ίδια περίπου ποσοστά (49,6%) κυμαίνονται και όσοι/-ες έλαβαν πανεπιστημιακή εκπαίδευση, ενώ και το 1/3 των εργαζομένων (33,2%) δηλώνει κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου (Γράφημα 3).



**Γράφημα 3.** Απεικόνιση του επιπέδου εκπαίδευσης των ερωτώμενων

Συνεχίζοντας, τα 2/3 των εργαζομένων (75,2%) δηλώνουν έγγαμοι/-ες (Γράφημα 4), ενώ πάνω από τα 2/3 (84%) είναι μόνιμοι τακτικοί υπάλληλοι (Γράφημα 5).



**Γράφημα 4.** Απεικόνιση οικογενειακής κατάστασης ερωτώμενων

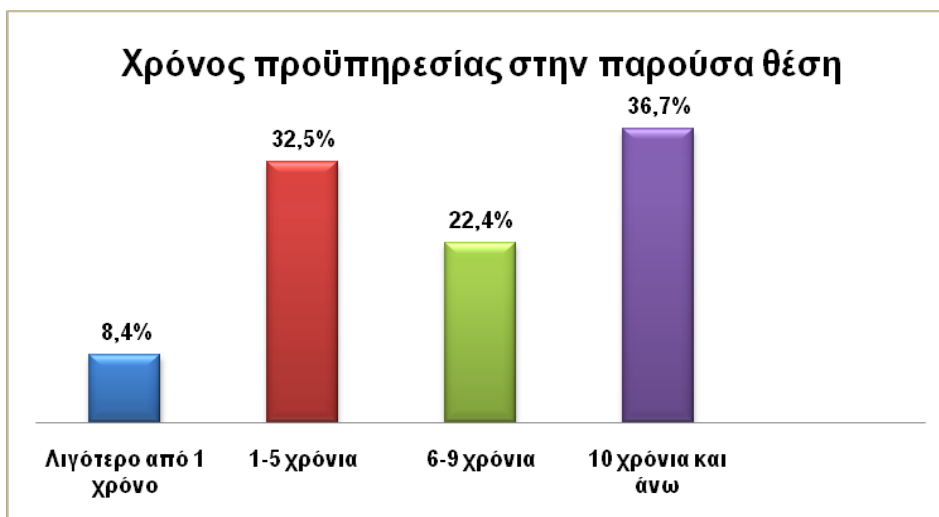


**Γράφημα 5.** Απεικόνιση σχέσης εργασίας των ερωτώμενων

Ο χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας τους κυμαίνεται μεταξύ 11 και 19 ετών για το ποσοστό των 54,9% εργαζομένων (Γράφημα 6) και το 36,7% έχει προϋπηρεσία στην παρούσα θέση του πάνω από 10 έτη (Γράφημα 7).

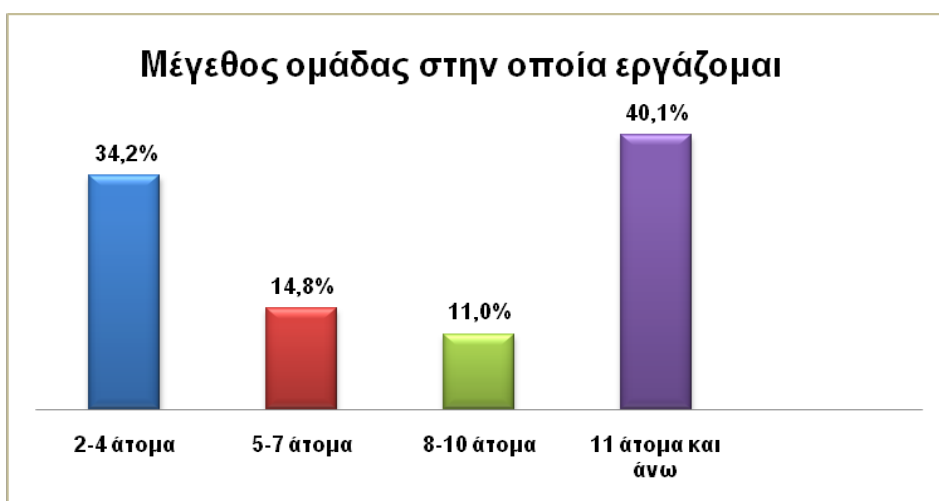


**Γράφημα 6.** Απεικόνιση του χρόνου επαγγελματικής εμπειρίας των ερωτώμενων



**Γράφημα 7.** Απεικόνιση του χρόνου προϋπηρεσίας των ερωτώμενων στην παρούσα θέση τους

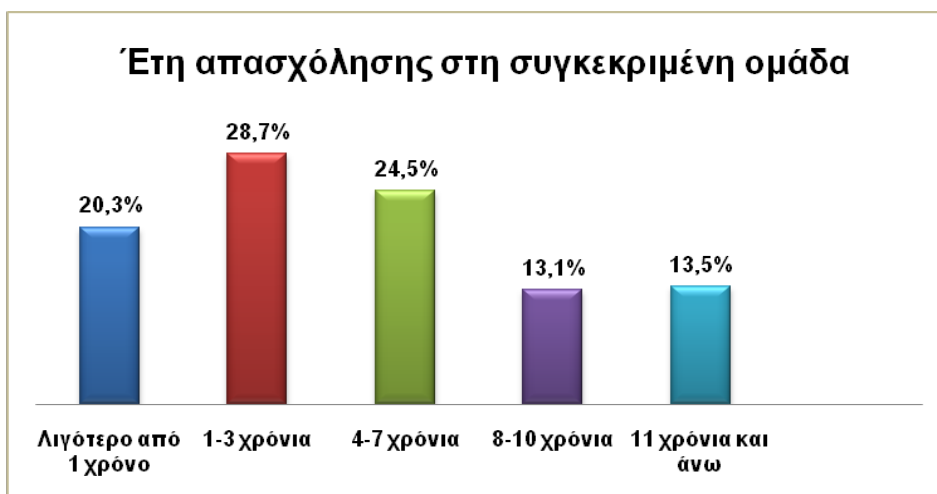
Όσον αφορά στο μέγεθος της ομάδας εργασίας στην οποία απασχολούνται, το 1/3 των εργαζομένων ανήκει σε ομάδες αποτελούμενες από 2 έως 4 άτομα, ενώ το 40,1%, δηλώνει ότι η ομάδα τους αποτελείται από 11 άτομα και άνω (Γράφημα 8).



**Γράφημα 8.** Απεικόνιση του μεγέθους της ομάδας εργασίας στην οποία εργάζονται οι ερωτώμενοι/-ες

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως στην ερώτηση για τα έτη απασχόλησης στη συγκεκριμένη ομάδα, οι απαντήσεις των εργαζομένων σημειώνουν μεγάλη διασπορά, αφού τα ποσοστά των απαντήσεών τους κατανέμονται σχεδόν εξίσου, με το μεγαλύτερο

ποσοστό (28,7%) να δηλώνει ότι απασχολείται στη συγκεκριμένη ομάδα από 1 έως 3 έτη.



**Γράφημα 9.** Απεικόνιση των ετών απασχόλησης των ερωτώμενων στη συγκεκριμένη ομάδα εργασίας τους

Καταλήγοντας, διαπιστώνουμε από τα παραπάνω στοιχεία πως το μεγαλύτερο δείγμα των εργαζομένων βρίσκεται σε μια παραγωγική εργασιακά ηλικία, ενώ το χαρακτηρίζουν το υψηλό μορφωτικό επίπεδο, ο ικανοποιητικός χρόνος επαγγελματικής προϋπηρεσίας και το μόνιμο καθεστώς εργασίας.

## 6.2.2 Περιγραφικά στοιχεία εννοιών

### 6.2.2.1 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις

Σύμφωνα με τις απαντήσεις στα δημογραφικά στοιχεία, οι εργαζόμενοι/-ες, σχετικά με τη διαφορετικότητα α) σε επιφανειακό επίπεδο β) σε πραγματικό/αντικειμενικό επίπεδο και γ) σε χαρακτηριστικά περιορισμένης συσχέτισης με την εργασία, δεν παρουσιάζουν μεγάλη ανομοιογένεια, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι γυναίκες, ανήκουν στην ίδια ηλικιακή βαθμίδα και, ως επί το πλείστον, δηλώνουν έγγαμες.

Κατόπιν της στατιστικής ανάλυσης των ερωτήσεων που αφορούν στις υπό διερεύνηση έννοιες, προκύπτει ο κάτωθι Πίνακας 1.

**Πίνακας 2.** Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις περιγραφικών εννοιών

Περιγραφικές έννοιες	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Διαφορετικότητα	238	3,19	0,62
Επικοινωνία	238	3,44	0,84
Συνοχή	238	4,13	0,82
Διεργασίες της ομάδας	238	3,43	0,80
Συγκρούσεις	238	3,35	0,80
Εργασιακή απόδοση των ομάδων	237	3,60	0,91

Με βάση τον πίνακα, ο μέσος όρος των ερωτώμενων παρουσιάζεται ουδέτερος ως προς την έννοια της διαφορετικότητας (με τιμή 3,19, όπου στην κλίμακα Likert ο αριθμός 3 αντιστοιχεί στην επιλογή *ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ*). Ωστόσο, παρατηρείται μια σχετική μεταβλητότητα  $\pm 0,62$ .

Όσον αφορά στην επικοινωνία, ο μέσος όρος των ερωτώμενων θεωρεί ότι μέσα στο πλαίσιο της ομάδας εργασίας του, η ανταλλαγή μηνυμάτων είναι ουδέτερη (με τιμή 3,44, όπου στην κλίμακα Likert ο αριθμός 3 αντιστοιχεί στην επιλογή *ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ*). Παρόλ' αυτά, παρατηρείται σχετικά σημαντική μεταβλητότητα  $\pm 0,84$ .

Για τη συνοχή, ο μέσος όρος των ερωτώμενων αποκρίθηκε θετικά (με τιμή 4,13, όπου στην κλίμακα Likert ο αριθμός 4 αντιστοιχεί στην επιλογή *μάλλον συμφωνώ*). Μολαταύτα, κι εδώ σημειώνεται ιδιαίτερη σημαντική μεταβλητότητα  $\pm 0,82$ .

Σχετικά με τις διεργασίες που επισυμβαίνουν μέσα στην ομάδα, ο μέσος όρος των ερωτώμενων τις θεωρεί ουδέτερες (με τιμή 3,43, όπου στην κλίμακα Likert ο αριθμός 3 αντιστοιχεί στην επιλογή *ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ*). Όμως, παρατηρείται σχετικά σημαντική μεταβλητότητα  $\pm 0,80$ .

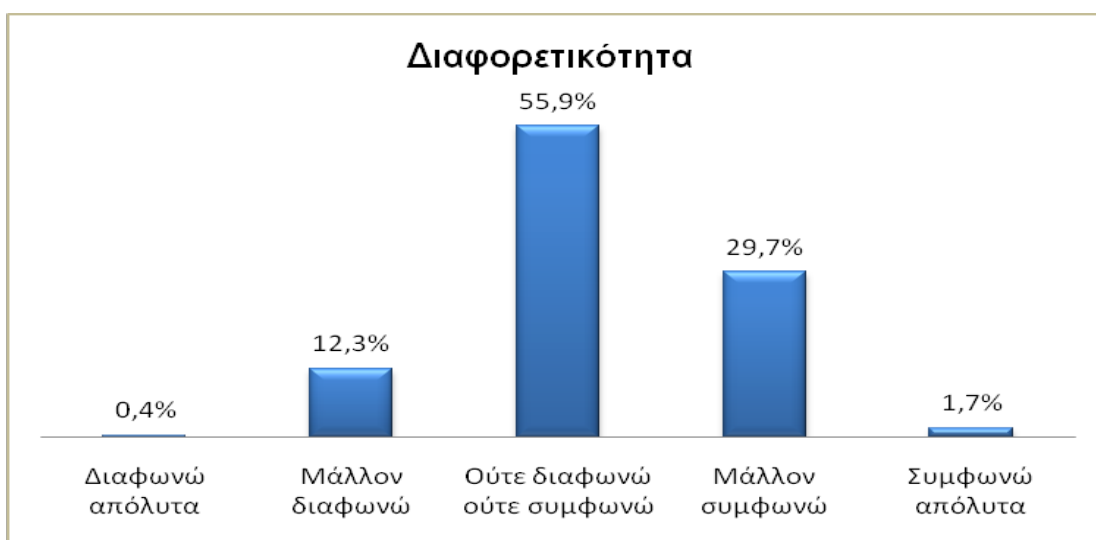
Στις ερωτήσεις για τις συγκρούσεις, ο μέσος όρος των εργαζομένων θεωρεί ότι διατηρούνται σε ένα μεσαίο επίπεδο (με τιμή 3,35, όπου στην κλίμακα Likert ο αριθμός 3 αντιστοιχεί στην επιλογή *ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ*). Ωστόσο, σημειώνεται σχετικά σημαντική μεταβλητότητα  $\pm 0,80$ .

Τέλος, ο μέσος όρος των ερωτώμενων αποκρίνεται ότι η εργασιακή απόδοση της ομάδας είναι θετική (με τιμή 3,60, όπου στην κλίμακα Likert ο αριθμός 4 αντιστοιχεί

στην επιλογή *μάλλον συμφωνώ*). Εντούτοις, παρατηρείται αυξημένη σημαντική μεταβλητότητα  $\pm 0,91$ .

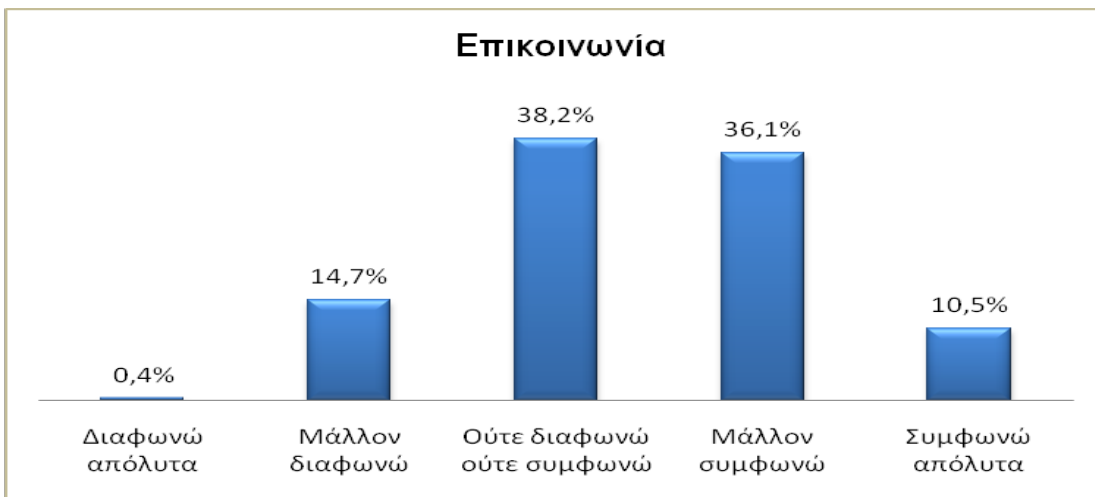
#### 6.2.2.2 Συχνότητες

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα των συχνοτήτων, οι ερωτήσεις για τη διαφορετικότητα έδειξαν ότι πάνω από το  $\frac{1}{2}$  των ερωτώμενων (55,9%) εμφανίζεται ουδέτερο (Γράφημα 10).



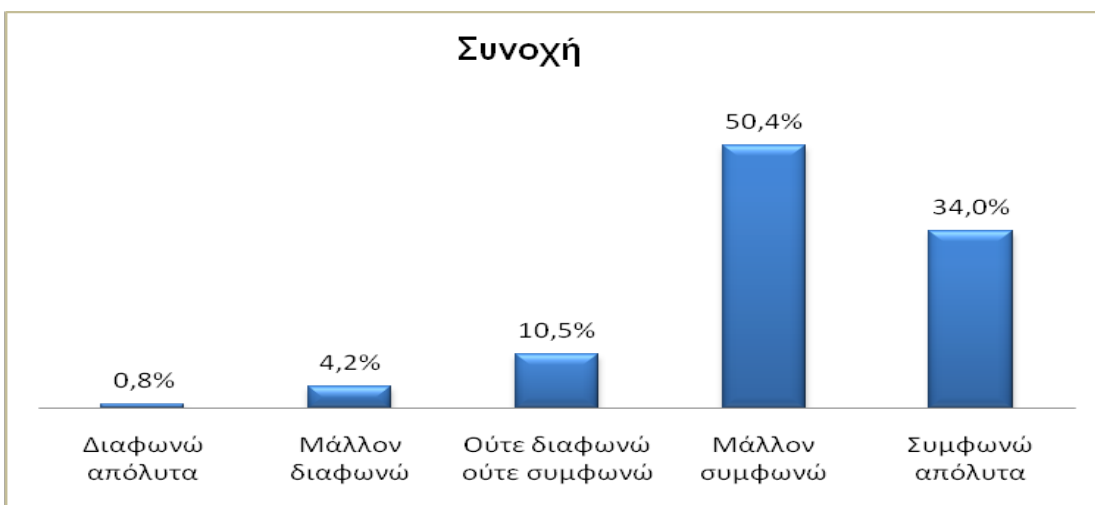
**Γράφημα 10.** Ο βαθμός των αντιλήψεων των ερωτώμενων για τη διαφορετικότητα

Στις ερωτήσεις γύρω από την επικοινωνία, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το  $\frac{1}{3}$  περίπου των εργαζομένων (36,1%) θεωρεί την επικοινωνία της ομάδας του ικανοποιητική, ενώ παραπάνω από το  $\frac{1}{3}$  (38,2%) αποκρίθηκε ότι παρουσιάζεται ουδέτερη (Γράφημα 11).



**Γράφημα 11.** Ο βαθμός επικοινωνίας μεταξύ των μελών των ομάδων εργασίας

Στην ερώτηση που αφορούσε τη συνοχή της ομάδας, οι μισοί ερωτώμενοι (50,4%) απάντησαν θετικά, καθώς θεωρούν ότι η ομάδα εργασίας τους είναι αρκετά συνεκτική (Γράφημα 12).



**Γράφημα 12.** Ο βαθμός συνοχής μεταξύ των μελών των ομάδων εργασίας

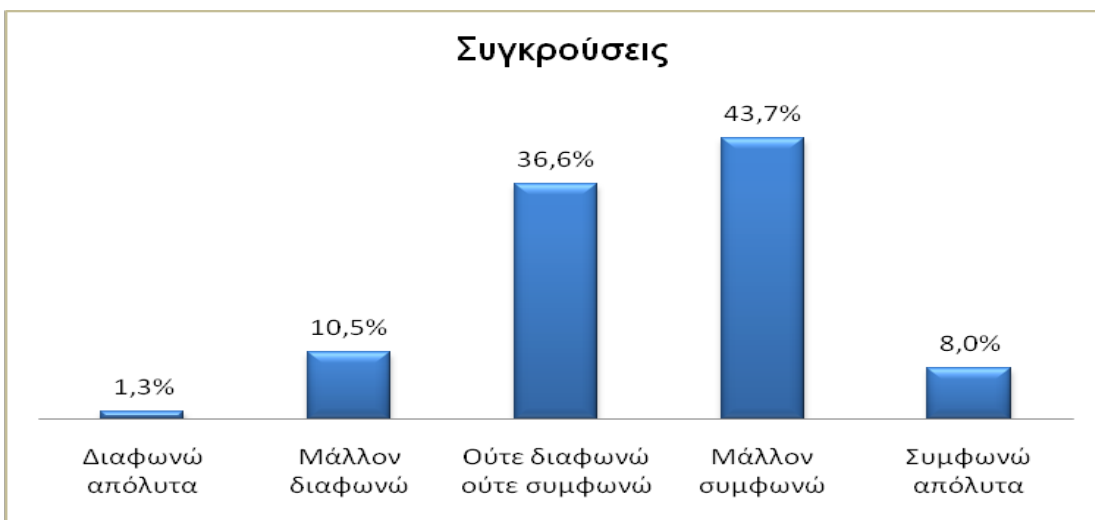
Σχετικά με τις διεργασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα σε μια ομάδα, σχεδόν οι μισοί ερωτώμενοι (42,4%) συμφωνούν ότι είναι αρκετά θετικές, ενώ το 1/3 περίπου (36,1%) τις θεωρεί ουδέτερες (Γράφημα 13).





**Γράφημα 13.** Ο βαθμός των διεργασιών στο πλαίσιο των ομάδων εργασίας

Οι ερωτήσεις για τις συγκρούσεις κατέδειξαν ότι για τους/τις μισούς/-ές σχεδόν ερωτώμενους/-ες (43,7%) αυτές αποτελούν ένα αρκετά συχνό φαινόμενο στην ομάδα τους, ενώ το 1/3 περίπου (36,6%) θεωρεί ότι εμφανίζονται σε μια μέση κλίμακα (Γράφημα 14).



**Γράφημα 14.** Ο βαθμός των συγκρούσεων των ομάδων εργασίας

Τέλος, σχετικά με την εργασιακή απόδοση των ομάδων εργασίας, από τις απαντήσεις των ερωτώμενων συμπεραίνουμε ότι για τους/τις μισούς/-ές σχεδόν (43%) θεωρείται

αρκετά ικανοποιητική, ενώ το 1/3 περίπου (28,3%) εμφανίζεται ουδέτερο (Γράφημα 15).



Γράφημα 15. Ο βαθμός εργασιακής απόδοσης των ομάδων εργασίας

### 6.3 Επαγωγική στατιστική

#### 6.3.1 Ανάλυση συσχετίσεων

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και οικογενειακή κατάσταση), όπως και τα στοιχεία για το καθεστώς της εργασίας τους (σχέση εργασίας, χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας, χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση, μέγεθος ομάδας στην οποία εργάζονται και έτη απασχόλησης στη συγκεκριμένη ομάδα) συσχετίζονται σε έναν πίνακα διπλής εισόδου με τις μελετώμενες έννοιες (διαφορετικότητα, επικοινωνία, συνοχή, διεργασίες, συγκρούσεις, εργασιακή απόδοση των ομάδων).

#### Συντελεστής συσχέτισης Pearson $r$

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson  $r$  είναι ο κατάλληλος στατιστικός δείκτης, προκειμένου να αξιολογηθεί αν υπάρχει συνάφεια ή, αλλιώς, συνδιακύμανση, μεταξύ δύο ποσοτικών 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 σύνδεσή του με επίπεδα σημαντικότητας ή άλλες

πληροφορίες (Εμβλωτής, Κατσή και Σιδερίδης, 2006). Το εύρος του  $r$  είναι  $\pm 1$ . Το πρόσημο του  $r$  καθορίζει το είδος της συσχέτισης (θετική-ανάλογη, αρνητική-αντιστρόφως ανάλογη), ενώ η απόλυτη τιμή του υποδεικνύει το βαθμό συσχέτισης των μεταβλητών. Το μηδέν αντιπροσωπεύει μηδενική σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Μεταξύ των 2 ορίων (-1 έως +1), έχουν προταθεί διάφορες κατηγοριοποιήσεις που αναφέρονται στην αξιολόγηση του μεγέθους του δείκτη. Μια από αυτές είναι και η παρακάτω:

0,10-0,30 Ασθενής σχέση

0,31-0,60 Μέτρια σχέση

0,61-1,00 Ισχυρή σχέση

Οι στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις σημειώνονται με αστεράκια – ένα ή δύο – στο κάτω μέρος του Πίνακα 3 στην επόμενη σελίδα.

**Πίνακας 3.** Συσχετίσεις (Pearson correlations) των δημογραφικών στοιχείων και των μελετώμενων εννοιών

Μεταβλητή	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Φύλο														
2. Ηλικία	-,28**													
3. Επίπεδο εκπαίδευσης	-,03	-,12												
4. Οικογενειακή κατάσταση	,03	-,02	,12											
5. Σχέση εργασίας	,14*	-,23**	-,09	-,07										
6. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας	-,14*	,52**	,02	-,00	-,31**									
7. Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση	-,13*	,31**	-,11	,00	-,16*	,39**								
8. Μέγεθος ομάδας στην οποία εργάζομαι	-,02	,09	,23**	-,02	,06	,15*	,10							
9. Έτη απασχόλησης στη συγκεκριμένη ομάδα	-,04	,31**	-,10	,06	-,19**	,36**	,58**	,24**						
10. Διαφορετικότητα	,02	,01	-,01	,15*	-,04	,05	,06	,09	,08					
11. Επικοινωνία	-,01	,13*	-,10	,18**	-,01	,11	,01	-,14*	,07	,03				
12. Συνοχή	,05	-,01	-,01	,09	-,01	,01	,05	-,14*	,01	,31**	,42**			
13. Διεργασίες	-,06	,11	-,07	,18**	-,07	,18**	-,05	-,21**	,02	,38**	,65**	,47**		
14. Συγκρούσεις	-,02	-,06	-,02	-,04	-,02	,00	-,03	,14*	,03	-,16*	-,38**	-,29**	-,37**	
15. Εργασιακή απόδοση των ομάδων	-,04	,11	-,11	,15*	-,04	,15*	,03	-,17**	,06	,40**	,66**	,49**	,75**	-,40**

\*\* Στατιστικά σημαντική συσχέτιση για  $\alpha = 0.01$  level (2-tailed).

\* Στατιστικά σημαντική συσχέτιση για  $\alpha = 0.05$  level (2-tailed).

Τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων δεν έδειξαν στατιστικά κάποια σημαντική συσχέτιση με την έννοια της διαφορετικότητας (Pearson correlation  $r_{\min-\max} = -0,01 - 0,15$ ). Ομοίως, και οι υπόλοιπες μεταβλητές δεν παρουσιάζουν συσχετίσεις με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων (Pearson correlation  $r_{\min-\max} = -0,01 - 0,18$ ), πλην των διεργασιών, που παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση, ασθενούς όμως έντασης, με το μέγεθος της ομάδας στην οποία ανήκουν οι ερωτώμενοι ( $r = -0,21$ ;  $p < 0,01$ ).

Η συνοχή παρουσιάζει μέτριας έντασης θετική συσχέτιση, στατιστικά σημαντική με τη διαφορετικότητα ( $r = 0,31$ ;  $p < 0,01$ ) και μέτριας έντασης θετική συσχέτιση, στατιστικά σημαντική με την επικοινωνία ( $r = -0,42$ ;  $p < 0,01$ ).

Οι διεργασίες φαίνεται να έχουν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τη διαφορετικότητα, μέτριας έντασης ( $r = 0,38$ ;  $p < 0,01$ ), στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τη συνοχή, μέτριας έντασης ( $r = 0,47$ ;  $p < 0,01$ ) και στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την επικοινωνία, ισχυρής έντασης ( $r = 0,65$ ;  $p < 0,01$ ).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης για τις συγκρούσεις κατέδειξαν στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτισή τους με την επικοινωνία, ( $r = -0,38$ ;  $p < 0,01$ ) και τις διεργασίες ( $r = -0,37$ ;  $p < 0,01$ ), μέτριας έντασης, και στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με τη συνοχή, ασθενούς έντασης ( $r = -0,29$ ;  $p < 0,01$ ).

Η εργασιακή απόδοση των ομάδων εργασίας φάνηκε να έχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τη διαφορετικότητα ( $r = 0,40$ ;  $p < 0,01$ ), μέτριας έντασης, και στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση με τις συγκρούσεις ( $r = -0,40$ ;  $p < 0,01$ ), μέτριας έντασης, ενώ βρέθηκε να συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με θετικό βαθμό με τη συνοχή της ομάδας, με μέτρια ένταση ( $r = 0,49$ ;  $p < 0,01$ ). Τέλος, η επικοινωνία και οι διεργασίες έχουν ισχυρή στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την εργασιακή απόδοση ( $r = 0,66$ ;  $p < 0,01$  και  $r = 0,75$ ;  $p < 0,01$  αντίστοιχα).

### **6.3.2 Ανάλυση Παλινδρόμησης**

Με την ανάλυση παλινδρόμησης (regression analysis) εξετάζουμε τη σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών, προκειμένου να προσδιορίσουμε με ποιο τρόπο αυτές οι

μεταβλητές σχετίζονται μεταξύ τους. Ο όρος «regression» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Άγγλο ανθρωπολόγο Galton (1822-1911) το 1885. Σε κάθε πρόβλημα παλινδρόμησης διακρίνουμε δύο είδη μεταβλητών: τις ανεξάρτητες ( $x$ ) και τις εξαρτημένες ( $y$ ). Η παλινδρόμηση στην οποία υπάρχει μόνο μια ανεξάρτητη μεταβλητή καλείται απλή παλινδρόμηση, ενώ αν υπάρχουν περισσότερες από μία ανεξάρτητες μεταβλητές λέγεται πολλαπλή παλινδρόμηση. Για καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων γίνεται μια σύντομη αναφορά στους δείκτες και τους πίνακες που προκύπτουν.

Το  $\text{Adj.R}^2$  αποτελεί «διόρθωση» του  $R^2$  (τετράγωνο του συντελεστή Pearson) και ονομάζεται συντελεστής προσδιορισμού. Ο συντελεστής προσδιορισμού φανερώνει το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής, που εξηγείται από το γραμμικό μοντέλο.

Το F χρησιμοποιείται για το συνολικό έλεγχο της παλινδρόμησης. Όταν είναι αρκετά μεγάλος, απορρίπτεται η  $H_0$ , οπότε αποδεικνύεται ότι υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ ανεξάρτητης και εξαρτημένης μεταβλητής.

Το Sig.(p) δείχνει το επίπεδο σημαντικότητας, δηλαδή υποδεικνύει αν η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική (εάν το Sig.<0,05).

Το Beta ( $\beta$ ) είναι ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής ( $x$ ). Τον ελέγχουμε σε μοντέλα με πολλές ανεξάρτητες μεταβλητές και χρησιμεύει στο να ταξινομήσουμε τις ανεξάρτητες μεταβλητές ως προς την ερμηνευτική τους ικανότητα.

Για να γίνει έλεγχος, λοιπόν, των υποθέσεων που διατυπώθηκαν στην παρούσα έρευνα, εφαρμόστηκε η μέθοδος της ανάλυσης παλινδρόμησης.

Σύμφωνα με την πρώτη υπόθεση ( $H_1$ ), η διαφορετικότητα των εργαζομένων έχει άλλοτε θετικές και άλλοτε αρνητικές συνέπειες στην εργασιακή τους απόδοση. Για την επαλήθευσή της, προβαίνουμε σε απλή γραμμική παλινδρόμηση. Ορίζουμε ως ανεξάρτητη μεταβλητή ( $x$ ) τη διαφορετικότητα και ως εξαρτημένη ( $y$ ) την εργασιακή απόδοση. Ο παρακάτω πίνακας 4 συνοψίζει τα αποτελέσματα:

**Πίνακας 4.** Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ διαφορετικότητας και εργασιακής απόδοσης των ομάδων

Εργασιακή απόδοση των ομάδων	Adj. R <sup>2</sup>	F	Sig. (p)	Beta (β)
<b>Διαφορετικότητα</b>	0,157	44,980	0,000	0,401

Από τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου μοντέλου, η διαφορετικότητα ερμηνεύει το 15,7% της μεταβλητότητας της εργασιακής απόδοσης των ομάδων και η παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική. Επίσης, παρατηρείται ότι η αύξηση της διαφορετικότητας ( $\beta=0,401$ ;  $p=0,000<0,05$ ) συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων. Άρα, η πρώτη υπόθεση της έρευνας (H1) **επαληθεύεται** κατά το μέρος που αφορά στη θετική επίδραση της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση.

Σύμφωνα με τη δεύτερη υπόθεση (H2), η διαφορετικότητα των εργαζομένων επιδρά αρνητικά στην επικοινωνία. Για την επαλήθευσή της, προβαίνουμε σε απλή γραμμική παλινδρόμηση. Ορίζουμε ως ανεξάρτητη μεταβλητή ( $x$ ) τη διαφορετικότητα και ως εξαρτημένη ( $y$ ) την επικοινωνία. Ο παρακάτω πίνακας 5 συνοψίζει τα αποτελέσματα:

**Πίνακας 5.** Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ διαφορετικότητας και επικοινωνίας της ομάδας

Επικοινωνία	Adj. R <sup>2</sup>	F	Sig. (p)	Beta (β)
<b>Διαφορετικότητα</b>	0,104	28,509	0,000	0,328

Από τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου μοντέλου, η διαφορετικότητα ερμηνεύει το 10,4% της μεταβλητότητας της επικοινωνίας της ομάδας και η παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική. Επιπλέον, διαφαίνεται ότι η αύξηση της διαφορετικότητας ( $\beta=0,328$ ;  $p=0,000<0,05$ ) συμβάλλει στην αύξηση της επικοινωνίας, άρα την επηρεάζει θετικά. Επομένως, η δεύτερη υπόθεση (H2) **δεν επαληθεύεται**.

Σύμφωνα με την τέταρτη υπόθεση (H4), η διαφορετικότητα των εργαζομένων επιδρά αρνητικά στη συνοχή της ομάδας. Για την επαλήθευσή της, προβαίνουμε σε απλή γραμμική παλινδρόμηση. Ορίζουμε ως ανεξάρτητη μεταβλητή ( $x$ ) τη διαφορετικότητα και ως εξαρτημένη ( $y$ ) τη συνοχή. Ο παρακάτω πίνακας 6 συνοψίζει τα αποτελέσματα:

**Πίνακας 6.** Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ διαφορετικότητας και συνοχής της ομάδας

Συνοχή	Adj. R <sup>2</sup>	F	Sig. (p)	Beta
<b>Διαφορετικότητα</b>	0,091	24,677	0,000	0,308

Από τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου μοντέλου, η διαφορετικότητα ερμηνεύει το 9,1% της μεταβλητότητας της συνοχής της ομάδας και η παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική. Ακόμη, παρατηρείται ότι η αύξηση της διαφορετικότητας ( $\beta=0,308$ ;  $p=0,000<0,05$ ) συμβάλλει στην αύξηση της συνοχής, άρα την επηρεάζει θετικά. Επομένως, η τέταρτη υπόθεση (H4) **δεν επαληθεύεται**.

Σύμφωνα με την όγδοη υπόθεση (H8), η διαφορετικότητα των εργαζομένων α. επιδρά θετικά στις διεργασίες της ομάδας και β. επιδρά αρνητικά στις διεργασίες της ομάδας. Για την επαλήθευσή της, προβαίνουμε σε απλή γραμμική παλινδρόμηση. Ορίζουμε ως ανεξάρτητη μεταβλητή ( $x$ ) τη διαφορετικότητα και ως εξαρτημένη ( $y$ ) τις διεργασίες. Ο παρακάτω πίνακας 7 συνοψίζει τα αποτελέσματα:

**Πίνακας 7.** Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ διαφορετικότητας και διεργασιών της ομάδας

Διεργασίες	Adj. R <sup>2</sup>	F	Sig. (p)	Beta
<b>Διαφορετικότητα</b>	0,144	40,865	0,000	0,384

Από τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου μοντέλου, η διαφορετικότητα ερμηνεύει το 14,4% της μεταβλητότητας των διεργασιών των ομάδων και η παλινδρόμηση είναι



στατιστικά σημαντική. Επίσης, παρατηρείται ότι η αύξηση της διαφορετικότητας ( $\beta=0,384$ ;  $p=0,000<0,05$ ) συμβάλλει στην αύξηση των διεργασιών των ομάδων. Άρα, η όγδοη υπόθεση της έρευνας (H8) **επαληθεύεται** κατά το μέρος (α), που αφορά στη θετική επίδραση της διαφορετικότητας στις διεργασίες της ομάδας.

Σύμφωνα με τη δωδέκατη υπόθεση (H12), η διαφορετικότητα των εργαζομένων οδηγεί σε συγκρούσεις. Για την επαλήθευσή της, προβαίνουμε σε απλή γραμμική παλινδρόμηση. Ορίζουμε ως ανεξάρτητη μεταβλητή ( $x$ ) τη διαφορετικότητα και ως εξαρτημένη ( $y$ ) τις συγκρούσεις. Ο παρακάτω πίνακας 8 συνοψίζει τα αποτελέσματα:

**Πίνακας 8.** Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ διαφορετικότητας και συγκρούσεων

Συγκρούσεις	Adj. R <sup>2</sup>	F	Sig. (p)	Beta
<b>Διαφορετικότητα</b>	0,023	6,556	0,011	-0,164

Από τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου μοντέλου, η διαφορετικότητα ερμηνεύει μόλις το 2,3% της μεταβλητότητας των συγκρούσεων. Η παλινδρόμηση θεωρείται στατιστικά σημαντική. Εδώ, η αύξηση της διαφορετικότητας ( $\beta=-0,164$ ;  $p=0,011<0,05$ ) συμβάλλει στη μείωση των συγκρούσεων. Επομένως, η δωδέκατη υπόθεση της έρευνας (H12) **δεν επαληθεύεται**.

Σύμφωνα με την πέμπτη υπόθεση (H5) η συνοχή της ομάδας επιδρά θετικά στην απόδοσή της. Για την επαλήθευσή της, προβαίνουμε σε απλή γραμμική παλινδρόμηση. Ορίζουμε ως ανεξάρτητη μεταβλητή ( $x$ ) τη συνοχή και ως εξαρτημένη ( $y$ ) την εργασιακή απόδοση των ομάδων. Ο παρακάτω πίνακας 9 συνοψίζει τα αποτελέσματα:

**Πίνακας 9.** Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ συνοχής και εργασιακής απόδοσης

Εργασιακή απόδοση των ομάδων	Adj. R <sup>2</sup>	F	Sig. (p)	Beta
<b>Συνοχή</b>	0,235	73,441	0,000	0,488

Από τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου μοντέλου, η συνοχή ερμηνεύει το 23,5% της μεταβλητότητας της εργασιακής απόδοσης των ομάδων και η παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική. Επίσης, παρατηρείται ότι η αύξηση της συνοχής της ομάδας ( $\beta=0,488$ ;  $p=0,000<0,05$ ) συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής της απόδοσης. Άρα, η πέμπτη υπόθεση της έρευνας (H5) **επαληθεύεται**.

Προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις H3, H9 και H13, εφαρμόζεται πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση. Εδώ δεν εξετάζεται μόνο αν συνδέονται οι δύο έννοιες μεταξύ τους θετικά ή αρνητικά, αλλά κατά πόσο η τρίτη έννοια δρα διαμεσολαβητικά, θετικά ή αρνητικά, στη σχέση μεταξύ των δύο άλλων εννοιών. Για να επιτευχθεί αυτό, θα χρησιμοποιηθούν τα κριτήρια των Baron και Kenny (1986). Σύμφωνα, λοιπόν, με τους Baron και Kenny, εκτελούνται τρεις διαδοχικές αναλύσεις ιεραρχικής παλινδρόμησης και, εν συνεχεία, εξετάζεται η ύπαρξη ή όχι της διαμεσολαβητικής σχέσης μέσα από τον έλεγχο της ισχύος των τεσσάρων κριτηρίων τους. Τα κριτήρια αυτά είναι τα εξής:

1. Η ανεξάρτητη μεταβλητή σχετίζεται σημαντικά με το διαμεσολαβητή.
2. Η ανεξάρτητη μεταβλητή σχετίζεται σημαντικά με την εξαρτημένη μεταβλητή.
3. Ο διαμεσολαβητής, όταν εισάγεται μαζί με την ανεξάρτητη μεταβλητή στο μοντέλο, σχετίζεται σημαντικά με την εξαρτημένη μεταβλητή.
4. Όταν εισέρχεται ο διαμεσολαβητής στο μοντέλο, η επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη παύει.

Όταν ισχύουν και τα τέσσερα αυτά κριτήρια, πρόκειται για πλήρη διαμεσολάβηση (full mediation). Αν ισχύουν τα τρία κριτήρια, αλλά, όταν εισέρχεται ο διαμεσολαβητής στο μοντέλο, η επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη δεν παύει, αλλά μειώνεται, τότε πρόκειται για μερική διαμεσολάβηση (partial mediation) (Baron και Kenny, 1986).

Για να εφαρμοστεί η ανάλυση και στις τρεις προαναφερόμενες υποθέσεις (H3, H9, H13), χρειάζεται να αποδειχθεί ότι ισχύουν τουλάχιστον τα τρία από τα τέσσερα κριτήρια σε καθεμία από αυτές.

Όσον αφορά στην τρίτη υπόθεση (H3), η ανεξάρτητη μεταβλητή ( $x$ ) είναι η διαφορετικότητα, η εξαρτημένη μεταβλητή ( $y$ ) είναι η εργασιακή απόδοση των ομάδων και ο διαμεσολαβητής είναι η επικοινωνία. Συνεπώς, πρέπει να αποδειχθεί ότι:

1. Η διαφορετικότητα σχετίζεται σημαντικά με την επικοινωνία.
2. Η διαφορετικότητα σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή απόδοση.
3. Η επικοινωνία, όταν εισάγεται μαζί με τη διαφορετικότητα στο μοντέλο, σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή απόδοση.
4. Όταν εισέρχεται η επικοινωνία στο μοντέλο, η επίδραση της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση των ομάδων παύει.

Παρακάτω, εξετάζεται κάθε κριτήριο ξεχωριστά, για να διαπιστωθεί αν ισχύει.

#### 1<sup>ο</sup> Κριτήριο

Το πρώτο κριτήριο που πρέπει να ισχύει είναι ουσιαστικά η δεύτερη υπόθεση της έρευνας (H2), η οποία αναλύθηκε παραπάνω. Όπως διαπιστώθηκε, υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας και της επικοινωνίας (αφού  $\text{Sig}=0,000<0,05$ ). Έτσι, το πρώτο κριτήριο των Baron και Kenny (1986), το οποίο προϋποθέτει να σχετίζεται σημαντικά η διαφορετικότητα με την επικοινωνία, **ισχύει**.

#### 2<sup>ο</sup> Κριτήριο

Το δεύτερο κριτήριο αφορά στην πρώτη υπόθεση της έρευνας (H1), η οποία αναλύθηκε παραπάνω. Όπως διαπιστώθηκε, η αύξηση της διαφορετικότητας ( $\beta=0,401$ ;  $p=0,000<0,05$ ) συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων και η μεταξύ τους σχέση είναι στατιστικά σημαντική. Επομένως, και το δεύτερο κριτήριο των Baron και Kenny (1986), που προϋποθέτει σημαντική σχέση ανάμεσα στη διαφορετικότητα και την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων, **ισχύει**.

#### 3<sup>ο</sup> Κριτήριο

Θα πρέπει η επικοινωνία, όταν εισάγεται στο μοντέλο με τη διαφορετικότητα, να σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή απόδοση.

Ο παρακάτω Πίνακας 10 συνοψίζει τα αποτελέσματα:

**Πίνακας 10.** Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ διαφορετικότητας και εργασιακής απόδοσης και του διαμεσολαβητικού ρόλου της επικοινωνίας

Εργασιακή απόδοση των ομάδων	Adj. R <sup>2</sup>	F	Sig. (p)	Beta
<b>Επικοινωνία</b>	0,474	107,470	0,000	0,597
<b>Διαφορετικότητα</b>				0,205

Παρατηρείται ότι το Sig=0,000<0,05. Άρα, υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση. Επομένως, και το τρίτο κριτήριο των Baron και Kenny (1986), που προϋποθέτει τη σημαντική σχέση μεταξύ επικοινωνίας και εργασιακής απόδοσης, **ισχύει**.

#### 4<sup>ο</sup> Κριτήριο

Θα πρέπει, όταν εισέρχεται η επικοινωνία στο μοντέλο, η επίδραση της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση να παύει. Κατά τον έλεγχο της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης (H1) είχε εφαρμοστεί απλή παλινδρόμηση, προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων (Πίνακας 4). Κατά τη στατιστική ανάλυση, βρέθηκε ότι  $b_1=0,582$  ( $p=0,000$ ).

Το νέο μοντέλο είναι:  $Y=0,644+0,298X$ . Φαίνεται, λοιπόν, ότι το  $b_1$  μειώνεται (από 0,582 σε 0,298) και  $p=0,000$ . Άρα, το κριτήριο 4, όταν εισέρχεται η επικοινωνία στο μοντέλο, η επίδραση της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων μειώνεται, **ισχύει**.

Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι, εφόσον ισχύουν όλα τα κριτήρια των Baron και Kenny (1986) και στο τέταρτο κριτήριο η επίδραση της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων δεν παύει, αλλά μειώνεται, η επικοινωνία μεσολαβεί στη σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση. Οπότε, η τρίτη υπόθεση της παρούσας μελέτης **επαληθεύεται**.

Ομοίως, σχετικά με την ένατη υπόθεση (H9), η ανεξάρτητη μεταβλητή ( $x$ ) είναι η διαφορετικότητα, η εξαρτημένη μεταβλητή ( $y$ ) είναι η εργασιακή απόδοση των ομάδων και ο διαμεσολαβητής είναι οι διεργασίες. Συνεπώς, πρέπει να αποδειχθεί ότι:

1. Η διαφορετικότητα σχετίζεται σημαντικά με τις διεργασίες.
2. Η διαφορετικότητα σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή απόδοση.
3. Οι διεργασίες, όταν εισάγονται μαζί με τη διαφορετικότητα στο μοντέλο, σχετίζονται σημαντικά με την εργασιακή απόδοση.
4. Όταν εισέρχονται οι διεργασίες στο μοντέλο, η επίδραση της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση των ομάδων παύει.

Παρακάτω, εξετάζεται κάθε κριτήριο ξεχωριστά, για να διαπιστωθεί αν ισχύει.

#### 1<sup>ο</sup> Κριτήριο

Το πρώτο κριτήριο που πρέπει να ισχύει είναι ουσιαστικά η όγδοη υπόθεση της έρευνας (H8), η οποία αναλύθηκε παραπάνω. Όπως διαπιστώθηκε, υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας και των διεργασιών (αφού  $\text{Sig}=0,000 < 0,05$ ). Έτσι, το πρώτο κριτήριο των Baron και Kenny (1986), το οποίο προϋποθέτει να σχετίζεται σημαντικά η διαφορετικότητα με τις διεργασίες, **ισχύει**.

#### 2<sup>ο</sup> Κριτήριο

Το δεύτερο κριτήριο είναι ίδιο με αυτό της προηγούμενης παλινδρόμησης και δε θα αναλυθεί ξανά.

#### 3<sup>ο</sup> Κριτήριο

Θα πρέπει οι διεργασίες, όταν εισάγονται στο μοντέλο με τη διαφορετικότητα, να σχετίζονται σημαντικά με την εργασιακή απόδοση.

Ο παρακάτω Πίνακας 11 συνοψίζει τα αποτελέσματα:

**Πίνακας 11.** Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ διαφορετικότητας και εργασιακής απόδοσης και του διαμεσολαβητικού ρόλου των διεργασιών των ομάδων

Εργασιακή απόδοση των ομάδων	Adj. R <sup>2</sup>	F	Sig. (p)	Beta
<b>Διεργασίες</b>	0,569	156,627	0,000	0,695
<b>Διαφορετικότητα</b>				0,134

Παρατηρείται ότι το Sig=0,000<0,05. Άρα, υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση. Επομένως, και το τρίτο κριτήριο των Baron και Kenny (1986), που προϋποθέτει τη σημαντική σχέση μεταξύ διεργασιών και εργασιακής απόδοσης, **ισχύει**.

#### 4<sup>ο</sup> Κριτήριο

Θα πρέπει, όταν εισέρχονται οι διεργασίες στο μοντέλο, η επίδραση της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση να παύει. Κατά τον έλεγχο της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης (H1) είχε εφαρμοστεί απλή παλινδρόμηση, προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων (Πίνακας 4). Κατά τη στατιστική ανάλυση, βρέθηκε ότι  $b_1=0,582$  ( $p=0,000$ ).

Το νέο μοντέλο είναι:  $Y=0,793+0,195X$ . Φαίνεται, λοιπόν, ότι το  $b_1$  μειώνεται (από 0,582 σε 0,195) και  $p=0,000$ . Άρα, το κριτήριο 4, όταν εισέρχονται οι διεργασίες στο μοντέλο, η επίδραση της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων μειώνεται, **ισχύει**.

Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι, εφόσον ισχύουν όλα τα κριτήρια των Baron και Kenny (1986) και στο τέταρτο κριτήριο η επίδραση της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων δεν παύει, αλλά μειώνεται, οι διεργασίες μεσολαβούν στη σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση. Οπότε, η ένατη υπόθεση της παρούσας εργασίας **επαληθεύεται**.

Τέλος, για τη δέκατη τρίτη υπόθεση (H13), η ανεξάρτητη μεταβλητή ( $x$ ) είναι η διαφορετικότητα, η εξαρτημένη μεταβλητή ( $y$ ) είναι η εργασιακή απόδοση των ομάδων και ο διαμεσολαβητής είναι οι συγκρούσεις. Συνεπώς, πρέπει να αποδειχθεί ότι:

1. Η διαφορετικότητα σχετίζεται σημαντικά με τις συγκρούσεις.
2. Η διαφορετικότητα σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή απόδοση.

3. Οι συγκρούσεις, όταν εισάγονται μαζί με τη διαφορετικότητα στο μοντέλο, σχετίζονται σημαντικά με την εργασιακή απόδοση.

4. Όταν εισέρχονται οι συγκρούσεις στο μοντέλο, η επίδραση της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση των ομάδων παύει.

Παρακάτω, εξετάζεται κάθε κριτήριο ξεχωριστά, για να διαπιστωθεί αν ισχύει.

#### 1° Κριτήριο

Το πρώτο κριτήριο που πρέπει να ισχύει είναι ουσιαστικά η δωδέκατη υπόθεση της έρευνας (H12), η οποία αναλύθηκε παραπάνω. Όπως διαπιστώθηκε, υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας και των συγκρούσεων (αφού  $Sig=0,011 < 0,05$ ). Έτσι, το πρώτο κριτήριο των Baron και Kenny (1986), το οποίο προϋποθέτει να σχετίζεται σημαντικά η διαφορετικότητα με τις συγκρούσεις, **ισχύει**.

#### 2° Κριτήριο

Το δεύτερο κριτήριο είναι ίδιο με αυτό των δύο προηγούμενων παλινδρομήσεων και δε θα αναλυθεί ξανά.

#### 3° Κριτήριο

Θα πρέπει οι συγκρούσεις, όταν εισάγονται στο μοντέλο με τη διαφορετικότητα, να σχετίζονται σημαντικά με την εργασιακή απόδοση.

Ο παρακάτω Πίνακας 12 συνοψίζει τα αποτελέσματα:

**Πίνακας 12.** Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ διαφορετικότητας και εργασιακής απόδοσης και του διαμεσολαβητικού ρόλου των συγκρούσεων

Εργασιακή απόδοση των ομάδων	Adj. R <sup>2</sup>	F	Sig. (p)	Beta
Συγκρούσεις	0,269	44,487	0,000	-0,344
Διαφορετικότητα				0,344

Παρατηρείται ότι το  $Sig=0,000<0,05$ . Άρα, υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση. Επομένως, και το τρίτο κριτήριο των Baron και Kenny (1986), που προϋποθέτει τη σημαντική σχέση μεταξύ συγκρούσεων και εργασιακής απόδοσης, **ισχύει**.

#### 4<sup>ο</sup> Κριτήριο

Θα πρέπει, όταν εισέρχονται οι συγκρούσεις στο μοντέλο, η επίδραση της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση να παύει. Κατά τον έλεγχο της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης (H1) είχε εφαρμοστεί απλή παλινδρόμηση, προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων (Πίνακας 4). Κατά τη στατιστική ανάλυση, βρέθηκε ότι  $b_1=0,582$  ( $p=0,000$ ).

Το νέο μοντέλο είναι:  $Y=-0,390+0,500X$ . Φαίνεται, λοιπόν, ότι το  $b_1$  μειώνεται λίγο (από 0,582 σε 0,500) και  $p=0,000$ . Άρα, το κριτήριο 4, όταν εισέρχονται οι συγκρούσεις στο μοντέλο, η επίδραση της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων μειώνεται, **ισχύει**.

Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι, εφόσον ισχύουν όλα τα κριτήρια των Baron και Kenny (1986) και στο τέταρτο κριτήριο η επίδραση της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων δεν παύει, αλλά μειώνεται, οι συγκρούσεις μεσολαβούν στη σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση. Οπότε, η δέκατη τρίτη υπόθεση της παρούσας εργασίας **επαληθεύεται**.

Για τις παραπάνω διαμεσολαβητικές σχέσεις χρησιμοποιήθηκε και το τεστ Sobel<sup>4</sup>, ώστε να επιβεβαιωθούν περαιτέρω οι σχέσεις των διαμεσολαβητών μεταξύ της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής.

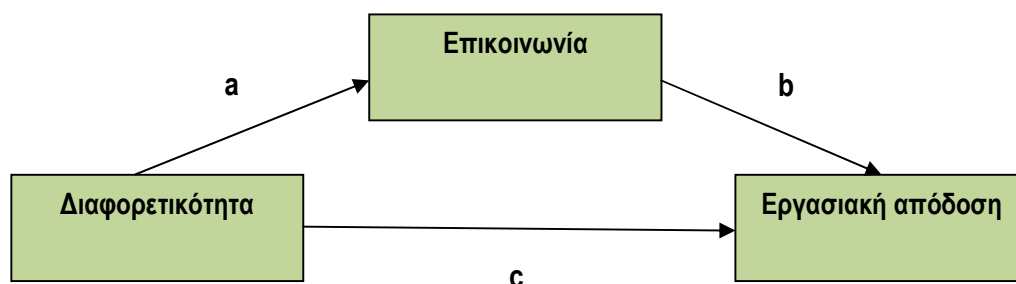
Το μοντέλο της πρώτης διαμεσολάβησης δίνεται στην Εικόνα 4. Για την εκτίμησή του πρέπει να υπολογιστούν τρία μοντέλα γραμμικής παλινδρόμησης (διαφορετικότητα με επικοινωνία, διαφορετικότητα με εργασιακή απόδοση και επικοινωνία με εργασιακή απόδοση) και οι αντίστοιχοι συντελεστές τους (a, b, c). Στη συνέχεια, με τη χρήση του

---

<sup>4</sup> <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>



τεστ Sobel θα διερευνηθεί αν ο διαμεσολαβητικός ρόλος της επικοινωνίας είναι σημαντικός.



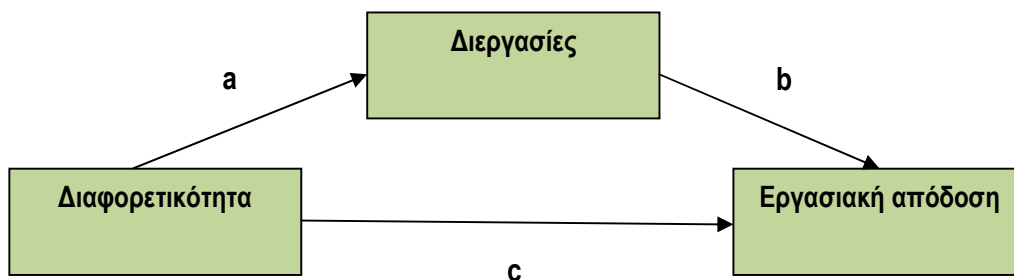
**Εικόνα 4.** Αναπαράσταση διαμεσολαβητικής σχέσης της επικοινωνίας στη σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση

Η εκτίμηση των συντελεστών και η σημαντικότητα του ελέγχου Sobel για τη διαφορετικότητα δίνεται στον Πίνακα 13. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η επικοινωνία μεσολαβεί σημαντικά ανάμεσα στη σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση.

**Πίνακας 13.** Αποτελέσματα ελέγχου Sobel για το διαμεσολαβητικό ρόλο της επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικότητας και εργασιακής απόδοσης

Συντελεστής	Αποτέλεσμα Sobel test
a=0,443	t=4,87
b=0,644	Τυπικό σφάλμα=0,06
S <sub>a</sub> =0,083	
S <sub>b</sub> =0,054	p=0,000

Το μοντέλο της δεύτερης διαμεσολάβησης δίνεται στην Εικόνα 5. Για την εκτίμησή του πρέπει να υπολογιστούν τρία μοντέλα γραμμικής παλινδρόμησης (διαφορετικότητα με διεργασίες, διαφορετικότητα με εργασιακή απόδοση και διεργασίες με εργασιακή απόδοση) και οι αντίστοιχοι συντελεστές τους (a, b, c). Στη συνέχεια, με τη χρήση του τεστ Sobel θα διερευνηθεί αν ο διαμεσολαβητικός ρόλος των διεργασιών είναι σημαντικός.



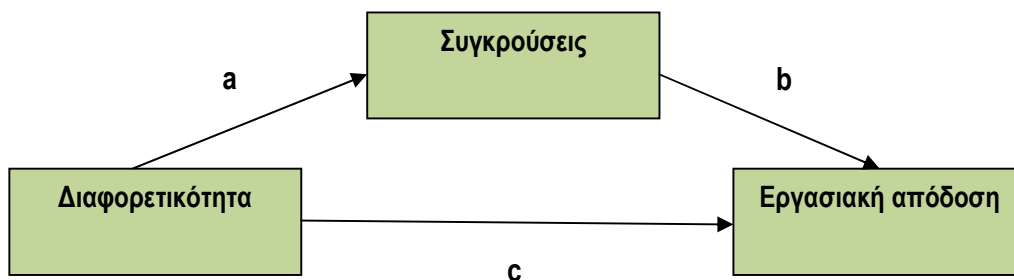
**Εικόνα 5.** Αναπαράσταση διαμεσολαβητικής σχέσης των διεργασιών στη σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση

Η εκτίμηση των συντελεστών και η σημαντικότητα του ελέγχου Sobel για τη διαφορετικότητα δίνεται στον Πίνακα 14. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι διεργασίες μεσολαβούν σημαντικά ανάμεσα στη σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση.

**Πίνακας 14.** Αποτελέσματα ελέγχου Sobel για το διαμεσολαβητικό ρόλο των διεργασιών μεταξύ διαφορετικότητας και εργασιακής απόδοσης

Συντελεστής	Αποτέλεσμα Sobel test
a=0,489	t=5,85
b=0,793	Τυπικό σφάλμα=0,07
S <sub>a</sub> =0,077	
S <sub>b</sub> =0,053	p=0,000

Το μοντέλο της τρίτης διαμεσολάβησης δίνεται στην Εικόνα 6. Για την εκτίμησή του πρέπει να υπολογιστούν τρία μοντέλα γραμμικής παλινδρόμησης (διαφορετικότητα με συγκρούσεις, διαφορετικότητα με εργασιακή απόδοση και συγκρούσεις με εργασιακή απόδοση) και οι αντίστοιχοι συντελεστές τους (a, b, c). Στη συνέχεια, με τη χρήση του τεστ Sobel θα διερευνηθεί αν ο διαμεσολαβητικός ρόλος των συγκρούσεων είναι σημαντικός.



**Εικόνα 6.** Αναπαράσταση διαμεσολαβητικής σχέσης των συγκρούσεων στη σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση

Η εκτίμηση των συντελεστών και η σημαντικότητα του ελέγχου Sobel για τη διαφορετικότητα δίνεται στον Πίνακα 15. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι συγκρούσεις μεσολαβούν σημαντικά ανάμεσα στη σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση.

**Πίνακας 15.** Αποτελέσματα ελέγχου Sobel για το διαμεσολαβητικό ρόλο των συγκρούσεων μεταξύ διαφορετικότητας και εργασιακής απόδοσης

Συντελεστής	Αποτέλεσμα Sobel test
a=-0,211	t=2,37
b=-0,390	Τυπικό σφάλμα=0,03
S <sub>a</sub> =0,082	
S <sub>b</sub> =0,064	p=0,018

Οι υποθέσεις H6, H7, H10, H11, H14 και H15 δεν εξετάστηκαν στην παρούσα μελέτη λόγω μη αξιοπιστίας της συνοχής των ερωτήσεων των διερευνώμενων εννοιών τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

### Συζήτηση – Συμπεράσματα

#### 7.1 Πορίσματα έρευνας ως προς τις μελετώμενες έννοιες

Η σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση έχει τραβήξει το ενδιαφέρον πολλών μελετητών, σε παγκόσμιο κυρίως επίπεδο, και ένας μεγάλος αριθμός δημοσιεύσεων πραγματεύεται την επίδραση της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων με αντιφατικά, ωστόσο, αποτελέσματα (Ilgen κ.ά., 2005; Jackson κ.ά., 2003; Williams και O'Reilly, 1998; Milliken και Martins, 1996; Guzzo και Dickson, 1996). Έτσι, από τη μία, σύμφωνα με τη θεωρία της πρόσβασης στην πληροφορία/λήψης αποφάσεων, υποστηρίχθηκε ότι οι μοναδικές γνωστικές ιδιότητες που διαθέτουν τα διαφορετικά μέλη της ομάδας είναι δυνατό να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη απόδοση της ομάδας σε σχέση με τις ομοιογενείς ομάδες (Hambrick, Cho και Chen, 1996; Cox και Blake, 1991). Από την άλλη, σύμφωνα με τις θεωρίες της ομοιότητας/έλξης και της κοινωνικής κατηγοριοποίησης, έχει αναγνωριστεί ότι τα ετερογενή χαρακτηριστικά των μελών αναγνωρίζονται αμέσως και κατηγοριοποιούνται από τα μέλη της ομάδας και, ακολούθως, έχουν αρνητικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα της ομάδας (Milliken και Martins, 1996; Jackson κ.ά., 1995; Tajfel και Turner, 1986; Tziner, 1985; Byrne, 1971; Byrne, Clore και Worchel, 1966). Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν κάποια από τα ευρήματα προηγούμενων θεωρητικών και εμπειρικών μελετών, επαληθεύοντας, εν μέρει, την αρχική υπόθεση ότι η διαφορετικότητα έχει άλλοτε θετικές και άλλοτε αρνητικές επιπτώσεις στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, φάνηκε πως η σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση επηρεάζεται από επιμέρους παράγοντες, όπως η επικοινωνία, οι διεργασίες της ομάδας και οι συγκρούσεις. Στη βιβλιογραφία δε βρέθηκαν μελέτες που να συσχετίζουν όλες τις παραπάνω διερευνηθείσες έννοιες, αλλά υπάρχουν αρκετές έρευνες που συσχετίζουν τις επιμέρους σχέσεις των εννοιών που διαπραγματεύθηκε η παρούσα διατριβή.

Αναλυτικότερα, από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι η διαφορετικότητα έχει θετική συσχέτιση με την εργασιακή απόδοση. Προηγούμενες έρευνες που διαπραγματεύθηκαν το θέμα αυτό έδειξαν παρόμοια αποτελέσματα (Kim και Rhee, 2009; Page, 2007; Taylor και Greve, 2006; Kristof-Brown, Barrick και Stevens, 2005; Barrick, Stewart, Neubert και Mount, 1998; Barry και Stewart, 1997; McLeod, Lobel και Cox, 1996; Bantel και Jackson, 1989). Αυτό το αποτέλεσμα, πιθανώς, απορρέει από το γεγονός ότι ένα μεγάλο μέρος των ερωτώμενων έχει αρκετά χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας (11-19 έτη, Γράφημα 6) και, ενδεχομένως, αυτό να καθιστά τις ομάδες στις οποίες ανήκουν πλούσιες σε γνώσεις και εμπειρίες που, σε συνδυασμό με τις διαφορετικές απόψεις και στάσεις των μελών τους απέναντι στην εκτέλεση των εργασιών, να τις οδηγεί σε ανώτερη απόδοση. Σε αυτό το σημείο, διαφαίνεται ευθυγράμμιση με τη θεωρία της πρόσβασης στην πληροφορία/λήψης αποφάσεων. Από την άλλη, μια δεύτερη πιθανή εξήγηση είναι ότι η διαφορετικότητα οδηγεί σε καλύτερες αποφάσεις τις ομάδες, υποδηλώνοντας ότι οι διαφορές εδώ δημιουργούν μια ευκαιρία στα μέλη της ομάδας να μοιράζονται διαφορετικές οπτικές γωνίες και, έτσι, να εξετάζουν σε βάθος τα θέματα που τα απασχολούν (Mannix και Neale, 2005). Αυτή η εξήγηση ευθυγραμμίζεται με την αισιόδοξη προσέγγιση της θεωρίας των διαφορετικών αξιών.

Παράλληλα, επιβεβαιώθηκε ο διαμεσολαβητικός ρόλος της επικοινωνίας (Schippers, Hartog, Koopman και Wienk, 2003; Keller, 2001), των διεργασιών (Smith κ.ά., 1994) και των συγκρούσεων (Thatcher, Jehn και Zanutto, 2003; Jehn, Northcraft και Neale, 1999) στη σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση. Επιπρόσθετα, από τα αποτελέσματα φάνηκε η θετική επιρροή της συνοχής της ομάδας στην εργασιακή απόδοση (Gully, Devine και Whitney, 1995; Mullen και Copper, 1994; Evans και Dion, 1991) κι αυτό μπορεί να αιτιολογείται, εν μέρει, από το γεγονός ότι το 1/3 των ερωτώμενων ανήκει σε μικρές ομάδες (2-4 άτομα, Γράφημα 8), οι οποίες χαρακτηρίζονται, συνήθως, από υψηλά επίπεδα συνοχής, με συνέπεια τα μέλη τους να επικοινωνούν, να εντοπίζουν λύσεις και να οδηγούνται σε αυξημένες επιδόσεις. Εντούτοις, δεν είναι δυνατό να υιοθετηθεί καθολικά η παραπάνω εξήγηση, διότι, από την άλλη, ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτώμενων (40,1%) ανήκει σε μεγάλες ομάδες (11 άτομα και άνω), όπου, συχνά, η συνοχή που τις διέπει είναι χαμηλή. Σε αυτό το σημείο χρειάζεται να επισημανθούν τα αντιφατικά αυτά αποτελέσματα της έρευνας, όπου, ενώ από τη μία παρατηρείται μεγάλος αριθμός ατόμων σε μια ομάδα εργασίας, ταυτόχρονα

από την άλλη υφίσταται και ιδιαίτερη συνοχή. Ως πιθανή εξήγηση, θα μπορούσε να υποδηλωθεί ότι οι ερωτώμενοι, εκ παραδρομής, απάντησαν, όσον αφορά το μέγεθος της ομάδας τους, λαμβάνοντας υπόψη ολόκληρο το τμήμα στο οποίο ανήκουν.

Εν συνεχεία, από τα αποτελέσματα φάνηκε η διαφορετικότητα να επιδρά θετικά στις διεργασίες της ομάδας. Αυτό θα μπορούσε να ερμηνευθεί υπό όρους χαρακτηριστικών υψηλής συσχέτισης με την εργασία. Δηλαδή, οι διαφορές στη θητεία των ερωτώμενων (Γράφημα 6) και στο λειτουργικό υπόβαθρό τους (Γράφημα 7), που μετουσιώθηκαν σε γνώσεις και δεξιότητες στην εργασία τους, σχετίζονται περισσότερο με τα καθήκοντα των ομάδων τους και, άρα, φαίνεται να επηρεάζει περισσότερο τις διαδικασίες που σχετίζονται με τις εργασίες τους (Milliken και Martins, 1996; Sessa και Jackson, 1995).

Αρνητική σχέση φάνηκε να υπάρχει μεταξύ των συγκρούσεων και της επικοινωνίας, των διεργασιών και της συνοχής της ομάδας. Ομοίως, αντίθετα με κάποια ευρήματα, που υποστηρίζουν ότι οι συγκρούσεις είναι σε θέση να αυξήσουν την απόδοση της ομάδας, επειδή οι ομάδες κατανοούν καλύτερα τα ζητήματα των εργασιών και, επομένως, βελτιώνουν τις αποφάσεις τους (Simons και Peterson, 2000), στην παρούσα εργασία κάτι τέτοιο δεν επιβεβαιώνεται. Παρατηρείται, δηλαδή, αρνητική συσχέτιση της εργασιακής απόδοσης με τις συγκρούσεις (De Dreu και Weingart, 2003b).

Σε αντίθεση με τις αρχικές υποθέσεις της παρούσας μελέτης, τα αποτελέσματα έδειξαν θετική συσχέτιση της διαφορετικότητας με την επικοινωνία και τη συνοχή της ομάδας. Όσον αφορά, ωστόσο, στην πρώτη περίπτωση, «έχει αποδειχθεί ότι η διαφορετικότητα σε λειτουργικό επίπεδο οδηγεί σε αύξηση της συχνότητας της επικοινωνίας, ιδιαιτέρως με άτομα εκτός ομάδας» (Roberge και Van Dick, 2010, σελ.302). Αυτό μπορεί να αιτιολογηθεί στο βαθμό που τα άτομα επιθυμούν να ανταλλάξουν πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες εντός και εκτός ομάδας, τους στόχους και τις στρατηγικές του οργανισμού, προκειμένου να οδηγηθούν με αυτό τον τρόπο σε καλύτερες επιδόσεις. Σχετικά με τη συνοχή, ακολούθως, η θετική συσχέτισή της με τη διαφορετικότητα, ενδεχομένως να ερμηνεύεται από τον Blau (1977), που ισχυρίστηκε ότι η διαφορετικότητα των ομάδων ενισχύει την ομαδική συνοχή, αναφερόμενος, κυρίως, σε δημογραφικές διαφορές.

Τέλος, η διαφορετικότητα δε φάνηκε να έχει κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων.

## **7.2 Συνεισφορά της έρευνας**

### ***7.2.1 Σε θεωρητικό επίπεδο***

Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, δεδομένου του γεγονότος ότι δεν υπάρχουν αντίστοιχες δημοσιεύσεις ή μελέτες στον ελλαδικό χώρο. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προέκυψε η ανάγκη εξέτασης πολλαπλών παραγόντων που μεσολαβούν στη σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση. Το προτεινόμενο μοντέλο που εξετάστηκε για πρώτη φορά βιβλιογραφικά στην παρούσα μελέτη επιβεβαίωσε το ρόλο της επικοινωνίας, των διεργασιών και των συγκρούσεων στην εργασιακή απόδοση. Ακόμη, επεσήμανε τις θετικές επιδράσεις της διαφορετικότητας στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων. Επίσης, εξακρίβωσε τη θετική επιρροή της συνοχής της ομάδας στην εργασιακή της απόδοση. Επιπλέον, επαλήθευσε τις αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων στην εργασιακή απόδοση. Τέλος, κατέδειξε, για πρώτη φορά, ότι η διαφορετικότητα συμβάλλει θετικά στην επικοινωνία της ομάδας και αυξάνει τη συνοχή της.

### ***7.2.2 Σε πρακτικό επίπεδο***

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, η διαφορετικότητα είναι σε θέση να επηρεάσει θετικά, σε κάποιους τομείς, τις ομάδες εργασίας. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί θα μπορέσουν να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αν τα διαφορετικά χαρακτηριστικά που διαθέτουν τα μέλη συνδυαστούν σωστά κατά τη δημιουργία μιας ομάδας. Βέβαια, γενικότερα δεν υπάρχει μια μοναδική μέθοδος επίδρασης της διαφορετικότητας των εργαζομένων στην εργασιακή τους απόδοση, αλλά θα πρέπει να εξετάζεται κατά περίπτωση ανάλογα με τις διεργασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα στην ομάδα, καθώς υπάρχουν περίπλοκες και συνεχώς μεταλλασσόμενες αλληλεπιδράσεις και σχέσεις ανάμεσα στα διαφορετικά μέλη της



ομάδας και στη διάρκεια του χρόνου. Για να υπάρξουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιβίωσης και υψηλής απόδοσης μιας ομάδας μακροπρόθεσμα, οι ομοιότητες κι οι διαφορές των μελών πρέπει να εξετάζονται και να λαμβάνονται υπόψη κατά την αρχική σύνθεση της ομάδας, σε συνάρτηση πάντα με το σκοπό και το έργο που θα αναλάβει η ομάδα αυτή (τις συγκεκριμένες, δηλαδή, απαιτήσεις). Έτσι, η κυριότερη πρόκληση των ανώτερων στελεχών της δημόσιας διοίκησης είναι η αξιοποίηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ιδιαίτερων ικανοτήτων κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία ενός αποδοτικού και αποτελεσματικού οργανισμού. Επομένως, οι σύγχρονοι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να διαμορφώσουν την πολιτική τους και να σχεδιάσουν ειδικό πλαίσιο για τη διαχείριση της διαφορετικότητας με προσαρμογές στα παραγωγικά και οργανωσιακά δεδομένα τους (Cox και Blake, 1991), ώστε να εξαλείφονται οι τυχόν διενέξεις που προκύπτουν από τη διαφορετικότητα των εργαζομένων, προκειμένου να αξιοποιούνται αυτές οι διαφορές προς όφελος της ομάδας. Η ευελιξία, η πολυφωνία, η δημιουργικότητα, το υψηλό ηθικό είναι τόσο χαρακτηριστικά μιας δομημένης πολιτικής διαχείρισης όσο και αποτελέσματα αυτής της πολιτικής.

### **7.3 Περιορισμοί της έρευνας**

Σε κάθε έρευνα εντοπίζονται και κάποιοι περιορισμοί, οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της. Ένας βασικός περιορισμός, που όμως αποτελεί συνήθη πρακτική σε τέτοιου είδους έρευνες, είναι ότι τα ερωτηματολόγια που συγκεντρώθηκαν βασίστηκαν στις προσωπικές εκτιμήσεις των εργαζομένων, σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και, επομένως, ενέχονται κίνδυνοι επηρεασμού του αποτελέσματος (Organ και Ryan, 1995; Podsakoff και Organ, 1986).

Ένας ακόμη περιορισμός που διέπει την παρούσα έρευνα είναι ο τρόπος συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων, ήτοι η ηλεκτρονική αποστολή και συμπλήρωσή τους. Αν και συγκεντρώθηκε ένας ικανοποιητικός αριθμός απαντήσεων, το δείγμα αφορούσε υπαλλήλους που διέθεταν ηλεκτρονικές διευθύνσεις. Κατά συνέπεια, ενδέχεται ένα μέρος των υπαλλήλων που δε διέθετε ηλεκτρονική διεύθυνση ή δε χειριζόταν υπολογιστή να μην ήταν σε θέση να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο. Για το λόγο αυτό, θα μπορούσε να διεξαχθεί και μια έρευνα με ποιοτικές μεθόδους.

Ένας τρίτος περιορισμός είναι ότι το δείγμα συνίσταται από δημόσιους υπαλλήλους του τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης. Έτσι, τα αποτελέσματα ενδέχεται να μη βρίσκουν εφαρμογή σε άλλες υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης ή του ιδιωτικού τομέα. Γι' αυτό, η επανάληψη της έρευνας και σε άλλους δημόσιους τομείς, καθώς και στον ιδιωτικό τομέα σε όλη την ελληνική επικράτεια, θα ενίσχυε τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων και θα οδηγούσε σε αύξηση της αξιοπιστίας του προτεινόμενου μοντέλου.

Επίσης, ο παράγοντας των συγκρούσεων εξετάστηκε συνολικά ως έννοια και όχι επιμέρους (σύγκρουση εργασιών, σύγκρουση σχέσεων, σύγκρουση διεργασιών). Σε μια μελλοντική έρευνα, η συνεξέταση των τριών αυτών υποκατηγοριών, που απαντώνται και στη διεθνή βιβλιογραφία, κρίνεται απαραίτητη, προκειμένου να διερευνηθεί ο βαθμός επίδρασης της διαφορετικότητας στην κάθε υποκατηγορία ξεχωριστά, καθώς επίσης και η φύση και ένταση της διαμεσολάβησής τους ανάμεσα στη σχέση της διαφορετικότητας με την εργασιακή απόδοση.

Εν κατακλείδι, το συγκεκριμένο μοντέλο εξετάστηκε για πρώτη φορά στην παρούσα εργασία. Ωστόσο υπήρξαν παράγοντες (εμπιστοσύνη, αλληλεξάρτηση εργασιών, προκαταλήψεις) που δεν κατέστη δυνατό να ελεγχθούν ως προς τη σχέση τους με τη διαφορετικότητα, την εργασιακή απόδοση και το διαμεσολαβητικό ρόλο τους ανάμεσα στις δυο τελευταίες έννοιες. Επομένως, η διερεύνησή τους θα ήταν πολύ σημαντική σε μια μελλοντική έρευνα.

#### **7.4 Επίλογος**

Η διαφορετικότητα των ομάδων αποτελεί ένα δυναμικό και πολύπλοκο φαινόμενο και η διαχείριση αυτής της διαφορετικότητας συνιστά μια κρίσιμη ανησυχία για τους οργανισμούς, καθώς οι ομάδες εργασίας γίνονται πιο ετερογενείς και δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην ομαδική εργασία. Ωστόσο, η απλή δημιουργία διαφορετικών ομάδων δε θα τους καταστήσει αποτελεσματικότερους. Αντιθέτως, η επιτυχία της ομαδικής εργασίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη σωστή σύνθεση των μεμονωμένων χαρακτηριστικών των μελών της ομάδας. Η μετατόπιση της προοπτικής από τις ιδιότητες της ατομικής διαφορετικότητας στις δομικές και σχεσιακές δομές σε επίπεδο ομάδας είναι, επομένως, ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των αναλύσεων

ομαδικής εργασίας που πρέπει να επιδιώξουν οι οργανισμοί. Έτσι, η γνώση των διαφόρων επιδράσεων της ομαδικής διαφορετικότητας στην απόδοση μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να καθορίσουν πώς να ευθυγραμμίσουν τις διαφορετικές ομάδες με τους στρατηγικούς τους στόχους και να βελτιώσουν τη συνολική οργανωτική τους απόδοση.

Άλλωστε, η δυνατότητα διαχείρισης της διαφορετικότητας στο χώρο της εργασίας δεν είναι απλά ζητούμενη ή επιθυμητή, αλλά απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή λειτουργία και ανάπτυξη ενός οργανισμού. Η εναρμόνιση του ανθρώπου προς τη σύγχρονη πραγματικότητα, με τη διαφορετικότητα να εντείνεται, σηματοδοτεί τη λειτουργία ομάδας που μπορεί να επιτυγχάνει στόχους και να υπερβαίνει εμπόδια.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ηλεκτρονικές πηγές**

<sup>1</sup><http://mentzelidis.gr/management-epixeiriseis/107-2016-02-20-15-40-57> (τελευταία ανάκτηση στις 23/01/2019)

<sup>2</sup>[http://users.sch.gr/simeonidis/EIDIKH\\_AGQGH/diaforetikothta.pdf](http://users.sch.gr/simeonidis/EIDIKH_AGQGH/diaforetikothta.pdf)-ανακτήθηκε στις 19/11/2018 (τελευταία ανάκτηση στις 23/01/2019)

<sup>3</sup><http://anatolikisympraxi.gr/wp-content/uploads/2012/11/DIAFORETIKOTHTA.pdf>-ανακτήθηκε στις 19/11/2018 (τελευταία ανάκτηση στις 23/01/2019)

### **Ελληνική**

Εμβλωτής, Α., Κατσης, Α., & Σιδερίδης, Γ. (2006). Στατιστική μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. *Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Ιωάννινα*.

Κανελλόπουλος, Χ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (1990). Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης. *Αθήνα: International Publications*.

Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. *Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου*. 1-614.

Χολέβας, Γ. (1995). Οργάνωση και διοίκηση. *εκδόσεις Interbooks, Αθήνα*.

### **Αγγλική**

Abrams, D., Wetherell, M., Cochrane, S., Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1990). Knowing what to think by knowing who you are: Self-categorization and the nature of norm formation, conformity and group polarization. *British Journal of Social Psychology, 29*(2), 97-119.

Adair, J. O. H. N. (1986). Teambuilding. *Effective Teambuilding*.

Adler, N. J. (1986). International dimensions of organizational behavior. *The International Executive, 28*(1), 31-32.

Afzalur Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management, 13*(3), 206-235.

Allport, G. W., Clark, K., & Pettigrew, T. (1954). The nature of prejudice.

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology, 45*(2), 357.

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International Journal of conflict management*, 5(3), 239-253.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization science*, 3(3), 321-341.
- Anderson, N., & West, M. A. (1996). The Team Climate Inventory: Development of the TCI and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(1), 53-66.
- Aronson, E., & Worchel, P. (1966). Similarity versus liking as determinants of interpersonal attractiveness. *Psychonomic Science*, 5(4), 157-158.
- Bandura, A. (1997). Theoretical perspectives. *Self-efficacy: The exercise of control*, 1-35.
- Bandura, A. A. (1995). Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. In A. Bandura (Ed.), *Self-efficacy in changing societies* (pp. 1-45). New York: Cambridge University Press.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic management journal*, 10(S1), 107-124.
- Barney, J. B., & Griffin, R. W. (1992). *The management of organizations: Strategy, structure, behavior*. Houghton Mifflin College Div.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of applied psychology*, 83(3), 377.
- Barry, B., & Stewart, G. L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied psychology*, 82(1), 62.
- Bergmann, W. (2001). Antisemitismus in Deutschland. In *Rechtsextremismus in der Bundesrepublik Deutschland* (pp. 131-154). VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

- Berscheid, E., & Walster, E. H. (1969). Rewards others provide: Similarity. *Interpersonal attraction*, 69-91.
- Bertua, C., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2005). The predictive validity of cognitive ability tests: A UK meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 387-409.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure* (Vol. 7). New York: Free Press.
- Bowers, C. A., Pharmer, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small group research*, 31(3), 305-327.
- Brewer, M. B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological bulletin*, 86(2), 307.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and social psychology bulletin*, 17(5), 475-482.
- Brickson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of management Review*, 25(1), 82-101.
- Brohm, R. & Huysman, M. (2003). *The utopia of communities: An ethnographic account of the rise and fall of business communities*, 15th International Conference on Organizational Learning and Knowledge, University of Lancaster, June.
- Byrne, D. E. (1971). The attraction paradigm (Vol. 11). *Academic Pr.*
- Byrne, D., & Clore, G. L. (1970). A reinforcement model of evaluative responses. *Personality: An International Journal*, 1, 103-128.
- Byrne, D., & Griffitt, W. (1966). A developmental investigation of the law of attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(6), 699.
- Byrne, D., & Nelson, D. (1965). Attraction as a linear function of proportion of positive reinforcements. *Journal of personality and social psychology*, 1(6), 659.
- Byrne, D., Clore Jr, G. L., & Worchel, P. (1966). Effect of economic similarity-dissimilarity on interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(2), 220.
- Byrne, D., Clore, G. L., & Smeaton, G. (1986). The attraction hypothesis: Do similar attitudes affect anything. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1167-1170.
- Campbell, D. T., & Kenny, D. A. (1999). *A primer on regression artifacts*. Guilford Publications.
- Campbell, J. P., Gasser, M. B., & Oswald, F. L. (1996). The substantive nature of job performance variability. *Individual differences and behavior in organizations*, 258, 299.

Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel psychology*, 49(2), 429-452.

Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in Sport Groups: Interpretations and Considerations. *Journal of Sport psychology*, 4(2), 123-138.

Casper, W. J., Wayne, J. H., & Manegold, J. G. (2013). Who will we recruit? Targeting deep-and surface-level diversity with human resource policy advertising. *Human Resource Management*, 52(3), 311-332.

Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956-974.

Chatman, J. A., & Spataro, S. E. (2005). Using self-categorization theory to understand relational demography-based variations in people's responsiveness to organizational culture. *Academy of Management Journal*, 48(2), 321-331.

Chattopadhyay, P. (1999). Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 42(3), 273-287.

Chen, G., Thomas, B., & Wallace, J. C. (2005). A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 827.

Clore, G. L., & Baldridge, B. (1968). Interpersonal attraction: The role of agreement and topic interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9(4), 340.

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.

Condon, J. W., & Crano, W. D. (1988). Inferred evaluation and the relation between attitude similarity and interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 789.

Cooperrider, D., & Sekerka, L. (2003). E.(2003). *Toward a theory of positive organizational change*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, 225-240.

Coser, L. (1956). The social functions of conflict. *New York*.

Cosier, R. A., & Schwenk, C. R. (1990). Agreement and thinking alike: Ingredients for poor decisions. *Academy of Management Perspectives*, 4(1), 69-74.

- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel review*, 32(5), 605-622.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Crandall, C. S., & Eshleman, A. (2003). A justification-suppression model of the expression and experience of prejudice. *Psychological bulletin*, 129(3), 414.
- Curral, L. A., Forrester, R. H., Dawson, J. F., & West, M. A. (2001). It's what you do and the way that you do it: Team task, team size, and innovation-related group processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 187-204.
- Davidson, M. N., & James, E. H. (2006). The engines of positive relationships across difference: Learning and conflict. *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Davis, J. H. (1969). *Group performance* (No. 04; HM131, D3.).
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003a). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, 88(4), 151-166.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003b). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88(4), 741.
- De Dreu, C. K., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of applied Psychology*, 86(6), 1191.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small group research*, 30(6), 678-711.
- DiTomaso, N., & Farris, G. F. (1992). Diversity in the high-tech workplace: diversity and performance in R&D. *IEEE Spectrum*, 29(6), 21-24.
- Doise, W., & Mugny, G. (1984). *The Social Development of the Intellect*, International Series in Experimental Social Psychology.
- Donnelly, P., Carron, A. V., & Chelladurai, P. (1978). *Group cohesion and sport*. Canadian Association for Health, Physical Education and Recreation.



- Drach-Zahavy, A., & Somech, A. (2001). Understanding team innovation: The role of team processes and structures. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 5(2), 111.
- Dunphy, D., & Bryant, B. (1996). Teams: panaceas or prescriptions for improved performance?. *Human relations*, 49(5), 677-699.
- Dyer, W. G., & Dyer, J. H. (2013). *Team building: Proven strategies for improving team performance*. John Wiley & Sons.
- Easley, C. A. (2001). Developing valuing and managing diversity in the new millennium. *Organization Development Journal*, 19(4), 38.
- Easley, C. A. (2001). Developing valuing and managing diversity in the new millennium. *Organization Development Journal*, 19(4), 38.
- Eisenhardt, K. (1989). Making Fast Decisions in High Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, 31, 246-275.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois III, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Review*, 39(2), 42.
- Ely, R. J. (2004). A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(6), 755-780.
- Evans, C. R., & Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small group research*, 22(2), 175-186.
- Fein, S., & Spencer, S. J. (1997). Prejudice as self-image maintenance: Affirming the self through derogating others. *Journal of personality and Social Psychology*, 73(1), 31.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fiol, C. M. (1994). Consensus, diversity, and learning in organizations. *Organization science*, 5(3), 403-420.
- Fiske, S. T. (2013). Interdependence and the reduction of prejudice. In *Reducing prejudice and discrimination* (pp. 125-146). Psychology Press.
- Fiske, S. T., & Neuberg, S. L. (1990). A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 23, pp. 1-74). Academic Press.
- Fitts, P. M., & Posner, M. I. (1967). Learning and skilled performance in human performance. *Belmont, CA: Brock-Cole*.

- Flood, P. C., Fong, C. M., Smith, K. G., O'Regan, P., Moore, S., & Morley, M. (1997). Top management teams and pioneering: a resource-based view. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 291-306.
- Foldy, E. G. (2003). 'Managing' diversity: Identity and power in organizations. In *Gender, identity and the culture of organizations* (pp. 106-126). Routledge.
- Francis, D., & Young, D. (1979). *Improving work groups, a practical manual for team building*. University Associates.
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management journal*, 27(3), 445-466.
- Fredrickson, J. W., & Iaquinto, A. L. (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of management journal*, 32(3), 516-542.
- Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management journal*, 27(2), 399-423.
- Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A., & Green, F. (2012). Teamwork, skill development and employee welfare. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), 23-46.
- Garton, A. (1995). *Social interaction and the development of language and cognition*. Psychology Press.
- Gibson, C. B. (1999). Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42(2), 138-152.
- Gibson, C., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 202-239.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management review*, 17(2), 183-211.
- Gist, M. E., Locke, E. A., & Taylor, M. S. (1987). Organizational behavior: Group structure, process, and effectiveness. *Journal of management*, 13(2), 237-257.
- Goodman, P. S., & Pennings, J. M. (1979). Critical issues in assessing organizational effectiveness.
- Greene, A. M., & Kirton, G. (2015). *The dynamics of managing diversity: A critical approach*. Routledge.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 537-550.

- Griffith, T. L., Mannix, E. A., & Neale, M. A. (2003). Conflict and virtual teams. *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, 335-352.
- Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence. *Small group research*, 26(4), 497-520.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, 47(1), 307-338.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed), vol. 3: 269-313. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British journal of social psychology*, 32(1), 87-106.
- Hackman, J. R. (1983). *A normative model of work team effectiveness* (No. TR-2). Office of Naval Research Arlington VA.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342).
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work and those that don't* (No. E10 H123). Jossey-Bass.
- Hackman, J. R., Walton, R. E., & Goodman, P. S. (1986). Leading groups in organizations. *Designing effective work groups*.
- Haiman, F. S. (1951). Group leadership and democratic action.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative science quarterly*, 659-684.
- Hare, A. P. (2010). Theories of group development and categories for interaction analysis. *Small Group Research*, 41(1), 106-140.
- Harrison, D. A., & Sin, H. (2006). What is diversity and how should it be measured. *Handbook of workplace diversity*, 191-216.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal*, 41(1), 96-107.

- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of management journal*, 45(5), 1029-1045.
- Hays-Thomas, R. (2004). Why now? The contemporary focus on managing diversity. In M. Stockdale & F. J. Crosby (Eds), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 3-30). Malden, MA: Blackwell.
- Hentschel, T., Shemla, M., Wegge, J., & Kearney, E. (2013). Perceived diversity and team functioning: The role of diversity beliefs and affect. *Small Group Research*, 44(1), 33-61.
- Hentschel, T., Shemla, M., Wegge, J., & Kearney, E. (2013). Perceived diversity and team functioning: The role of diversity beliefs and affect. *Small Group Research*, 44(1), 33-61.
- Hicks-Clarke, D., & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel review*, 29(3), 324-345.
- Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization science*, 14(6), 615-632.
- Hoffman, L. R. (1978). The group problem-solving process. *Group processes*, 101-114.
- Hoffman, L. R., & Maier, N. R. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 401.
- Hogg, M. A., CooperShaw, L., & Holzworth, D. W. (1993). Group prototypically and depersonalized attraction in small interactive groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(4), 452-465.
- Holleman, G., Poot, E., Mintjes-de Groot, J., & van Achterberg, T. (2009). The relevance of team characteristics and team directed strategies in the implementation of nursing innovations: a literature review. *International journal of nursing studies*, 46(9), 1256-1264.
- Holpp, L. (1999). *Managing teams*. McGraw Hill Professional.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of management*, 33(6), 987-1015.
- Huang, X., & Iun, J. (2006). The impact of subordinate-supervisor similarity in growth-need strength on work outcomes: the mediating role of perceived similarity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1121-1148.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological bulletin*, 96(1), 72.

Ibarra, H. (1995). Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks. *Academy of management journal*, 38(3), 673-703.

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 517-543.

Irick, M. L. (2007). Managing tacit knowledge in organizations. *Journal of Knowledge Management Practice*, 8(3), 1-5.

Jackson, S. E. (1991). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse work force. In *Symposium on Group Productivity and Process, 1989, Texas A & MU, College Station, TX, US*. Sage Publications, Inc.

Jackson, S. E. (1992). *Diversity in the workplace: Human resources initiatives*. Guilford Press.

Jackson, S. E., & Dutton, J. E. (1988). Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 370-387.

Jackson, S. E., & Ruderman, M. N. (1995). *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*. American Psychological Association.

Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of applied psychology*, 76(5), 675.

Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29(6), 801-830.

Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. *Team effectiveness and decision making in organizations*, 204, 261.

Jeffcott, S. A., & Mackenzie, C. F. (2008). Measuring team performance in healthcare: review of research and implications for patient safety. *Journal of critical care*, 23(2), 188-196.

Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International journal of conflict management*, 5(3), 223-238.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 530-557.

- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2010). The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(1), 24-42.
- Jehn, K. A., & Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International journal of conflict management*, 8(4), 287-305.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jewell, L. N., & Siegall, M. (1998). *Contemporary industrial/organizational psychology*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Interaction Book Company.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. Mckinsey & Company. *Inc.*, New York, NY. 1-291.
- Kazdin, A. E. (2001). *Behavior Modification in Applied Settings*. USA: Wadsworth
- Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of management journal*, 44(3), 547-555.
- Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. *Annu. Rev. Psychol.*, 55, 623-655.
- Kickul, J., & Gundry, L. K. (2001). Breaking through boundaries for organizational innovation: new managerial roles and practices in e-commerce firms. *Journal of Management*, 27(3), 347-361.
- Kidwell Jr, R. E., Mossholder, K. W., & Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of management*, 23(6), 775-793.

- Kim, T., & Rhee, M. (2009). Exploration and exploitation: Internal variety and environmental dynamism. *Strategic Organization*, 7(1), 11-41.
- Kirchmeyer, C. (1993). Multicultural task groups: An account of the low contribution level of minorities. *Small group research*, 24(1), 127-148.
- Kirchmeyer, C., & Cohen, A. (1992). Multicultural groups: Their performance and reactions with constructive conflict. *Group & Organization Management*, 17(2), 153-170.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ... & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(1), 3-21.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. *Handbook of psychology*, 333-375.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
- Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes.
- Kramer, R. M. (1994). The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations. *Motivation and emotion*, 18(2), 199-230.
- Kramer, R. M. (2001). 1. Organizational paranoia: Origins and dynamics. *Research in organizational behavior*, 23, 1-42.
- Kravitz, D. A. (2005). Diversity in teams: A two-edged sword requires careful handling. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), i.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Kay Stevens, C. (2005). When opposites attract: a multi-sample demonstration of complementary person-team fit on extraversion. *Journal of Personality*, 73(4), 935-958.
- Kur, E. (1996). The faces model of high performing team development. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(1), 32-41.
- Larson, C. E., Larson, C., & LaFasto, F. M. (1989). *Teamwork: What must go right/what can go wrong* (Vol. 10). Sage.
- Levi, D. (2015). *Group dynamics for teams*. Sage Publications.
- Levine, J. M., Resnick, L. B., & Higgins, E. T. (1993). Social foundations of cognition. *Annual review of psychology*, 44(1), 585-612.

- Liao, H., Chuang, A., & Joshi, A. (2008). Perceived deep-level dissimilarity: Personality antecedents and impact on overall job attitude, helping, work withdrawal, and turnover. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *106*(2), 106-124.
- Locke, K. D., & Horowitz, L. M. (1990). Satisfaction in interpersonal interactions as a function of similarity in level of dysphoria. *Journal of personality and social psychology*, *58*(5), 823.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of management journal*, *44*(4), 779-793.
- Mankin, D., Cohen, S. G., & Bikson, T. K. (1996). *Teams and technology: Fulfilling the promise of the new organization*. Harvard Business School Press.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, *6*(2), 31-55.
- Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M., & Ahmad, Z. M. (2011). Effect of teamwork on employee performance. *International Journal of Learning and Development*, *1*(1), 110-126.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, *26*(3), 356-376.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, *50*(4), 370.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of applied psychology*, *85*(2), 273.
- Mazibuko, J. V., & Govender, K. K. (2017). Exploring workplace diversity and organisational effectiveness: A South African exploratory case study. *SA Journal of Human Resource Management*, *15*, 10.
- McCain, B. E., O'Reilly, C., & Pfeffer, J. (1983). The effects of departmental demography on turnover: The case of a university. *Academy of Management journal*, *26*(4), 626-641.
- McGrath, J. E., Berdahl, J. L., & Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups. *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*: 17-46. Washington, DC: American Psychological Association.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of management journal*, *44*(1), 118-131.



- McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox Jr, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small group research*, 27(2), 248-264.
- McWhirter, R. M., & Jecker, J. D. (1967). Attitude similarity and inferred attraction. *Psychonomic Science*, 7(6), 225-226.
- Meyer, A. D. (1991). What is strategy's distinctive competence?. *Journal of Management*, 17(4), 821-833.
- Michel, J. G., & Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management journal*, 35(1), 9-37.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1998). Managing people and organizations: Organizational behavior.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 39-53.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological bulletin*, 115(2), 210.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 165-186.
- Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic management journal*, 10(S1), 125-141.
- Murray, F. B. (1983). Learning and development through social interaction and conflict: A challenge to social learning theory. *Piaget and the foundations of knowledge*, 231-247.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (2000). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. In *Knowledge and social capital* (pp. 119-157).
- Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological review*, 93(1), 23.

- Nemeth, C. J., & Staw, B. M. (1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 22, pp. 175-210). Academic Press.
- Nemetz, P. L., & Christensen, S. L. (1996). The challenge of cultural diversity: Harnessing a diversity of views to understand multiculturalism. *Academy of management review*, 21(2), 434-462.
- Newcomb, T. M. (1961). *The acquaintance process*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Northcraft, G. B., Polzer, J. T., Neale, M. A., & Kramer, R. M. (1995). Diversity, social identity, and performance: Emergent social dynamics in cross-functional teams. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*: 69–97. Washington, DC: American Psychological Association.
- Offermann, L. R., & Gowing, M. K. (1990). Organizations of the future: Changes and challenges. *American psychologist*, 45(2), 95.
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative science quarterly*, 21-37
- O'Reilly III, C. A., Williams, K. Y., & Barsade, S. (1998). *Group demography and innovation: Does diversity help?*. Elsevier Science/JAI Press.
- O'Reilly, C. A., & Flatt, S. (1989). *Executive team demography, organizational innovation and firm performance*. Produced and distributed by Center for Research in Management, University of California, Berkeley Business School.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Osland, J., Kolb, D. A., Rubin, I. M., & Turner, M. E. (2007). *Organizational behavior: An experiential approach*. (8th edn). NJ: Prentice Hall.
- Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups*,
- Parker, S. K., Axtell, C. M., & Turner, N. (2001). Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 211.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization science*, 7(6), 615-631.
- Pelled, L. H., Cummings, T. G., & Kizilos, M. A. (2000). The influence of organizational demography on customer-oriented prosocial behavior: An exploratory investigation. *Journal of Business Research*, 47(3), 209-216.

- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative science quarterly*, 44(1), 1-28.
- Pelled, L. H., Ledford JR, G. E., & Mohrman, S. A. (1998, August). Individual demographic dissimilarity and organizational inclusion: A field investigation. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1998, No. 1, pp. A1-A17). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Perret-Clermont, A. N., Perret, J. F., & Bell, N. (1999). The social construction of meaning and cognitive activity in elementary school children. *Lev Vygotsky: Critical Assessments: Future Directions*, 4, 51-73.
- Peterson, E., Mitchell, T., Thompson, L., & Burr, R. (1996). Group efficacy and shared cognition as predictors of group process and performance. In *Academy of Management Meetings, Cincinnati, OH*.
- Petrick, J. (2017). *Total quality in managing human resources*. Routledge.
- Pettigrew, T. F., Fredrickson, G. M., Knobel, D. T., Glazer, N., & Ueda, R. (1982). *Prejudice*. Harvard University Press.
- Phills, C. E., Kawakami, K., Tabi, E., Nadolny, D., & Inzlicht, M. (2011). Mind the gap: Increasing associations between the self and blacks with approach behaviors. *Journal of personality and social psychology*, 100(2), 197.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544.
- Prasad, P., & Mills, A. (1997). From showcase to shadow: Understanding the dilemmas of managing workplace diversity. In P. Prasad, A. J. Mills, M. B. Elmes & A. Prasad (Eds), *Managing the organizational melting pot: Dilemmas of workplace diversity* (pp. 3-30). Thousand Oaks, CA: Sage
- Prasad, P., Pringle, J. K., & Konrad, A. M. (2006). Examining the contours of workplace diversity. *Handbook of workplace diversity*, 1-22.
- Ragins, B. R., & Gonzales, J. A. (2003). Understanding diversity in organizations: Getting a grip on a slippery construct. *Organizational behavior. The state of the science*, 121-158.
- Rami-Shani, A. B., & Lau, J. B. (2000). Behaviour in organisations: An experiential approach. New York: McGraw-Hill
- Randel, A. E. (2002). Identity salience: A moderator of the relationship between group gender composition and work group conflict. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 749-766.

- Richter, A. W., Dawson, J. F., & West, M. A. (2011). The effectiveness of teams in organizations: A meta-analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2749-2769.
- Riordan, C. M. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 131-173). Emerald Group Publishing Limited.
- Riordan, C. M., & Shore, L. M. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of applied psychology*, 82(3), 342.
- Roberge, M. É., & Van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance?. *Human resource management review*, 20(4), 295-308.
- Rosenbaum, M. E. (1986). The repulsion hypothesis: On the nondevelopment of relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1156.
- Ross, M. (1989). Relation of implicit theories to the construction of personal histories. *Psychological review*, 96(2), 341.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of applied psychology*, 78(1), 61.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2007). Reflexivity in teams: A measure and correlates. *Applied psychology*, 56(2), 189-211.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 779-802.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
- Schneider, S. K., & Northcraft, G. B. (1999). Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: A social identity perspective. *Human Relations*, 52(11), 1445-1467.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, J. W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of management Journal*, 29(1), 51-71.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Rechner, P. L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management journal*, 32(4), 745-772.

- Schwenk, C. R. (1990). Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management Science*, 36(4), 436-448.
- Schwenk, C. R., & Cosier, R. A. (1980). Effects of the expert, devil's advocate, and dialectical inquiry methods on prediction performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(3), 409-424.
- Senge, P. M. (1992). Mental models. *Planning review*, 20(2), 4-44.
- Sessa, V. I., & Jackson, S. E. (1995). Diversity in decision-making teams: All differences are not created equal. In M. M. Chemers, S. Oskamp, & M. A. Costanzo (Eds.), *Claremont symposium on applied social psychology, Vol. 8. Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace* (pp. 133-156).
- Shaw, M. E. (1971). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*. NY: McGraw-Hill
- Shea, G., & Guzzo, L. A. (1989). Groups as human resources: Research in personnel and human resources management.
- Shemla, M., & Meyer, B. (2012). Bridging diversity in organizations and cross-cultural work psychology by studying perceived differences. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 370-372.
- Shemla, M., Meyer, B., Greer, L., & Jehn, K. A. (2016). A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes?. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S89-S106.
- Sherif, M., & Sherif, C. W. (1969). Ingroup and intergroup relations: Experimental analysis. *Social psychology*, 221-266.
- Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., & Sherif, C. (1954). *Experimental study of positive and negative intergroup attitudes between experimentally produced groups: Robbers Cave experiment*. Norman, OK: University of Oklahoma.
- Shrivastava, S., & Gregory, J. (2009). Exploring the antecedents of perceived diversity. *Journal of Management & Organization*, 15(4), 526-542.
- Silver, W. S., & Bufanio, K. M. (1996). The impact of group efficacy and group goals on group task performance. *Small Group Research*, 27(3), 347-359.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of applied psychology*, 85(1), 102.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of management journal*, 42(6), 662-673.

- Singh, R. (1974). Reinforcement and attraction specifying the effects of affective states. *Journal of Research in Personality*, 8(3), 294-305.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims Jr, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative science quarterly*, 412-438.
- Souder, W. E. (1987). *Managing new product innovations* (No. 04; e-book.).
- Stangor, C., Lynch, L., Duan, C., & Glas, B. (1992). Categorization of individuals on the basis of multiple social features. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(2), 207.
- Stanne, M. B., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). Does competition enhance or inhibit motor performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 125(1), 133.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Schuh, S. C., Jetten, J., & van Dick, R. (2017). A meta-analytic review of social identification and health in organizational contexts. *Personality and Social Psychology Review*, 21(4), 303-335.
- Steiner, I. D. 1972, Group process and productivity. *New York: Academic Press*.
- Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116-133.
- Stevenson, W. B., Pearce, J. L., & Porter, L. W. (1985). The concept of "coalition" in organization theory and research. *Academy of Management Review*, 10(2), 256-268.
- Stockdale, M. S., & Crosby, F. J. (2004). *The psychology and management of workplace diversity*. Blackwell Publishing.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American psychologist*, 45(2), 120.
- Swann, W. B., Stein-Seroussi, A., & Giesler, R. B. (1992). Why people self-verify. *Journal of personality and social psychology*, 62(3), 392.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Information (International Social Science Council)*, 13(2), 65-93.
- Tajfel, H. (1978). Differentiation between social groups: Studies in intergroup behaviour. *Arends-Toth, J., & van de Vijver, FJR (2003). Multiculturalism and acculturation: views of Dutch and Turkish-Dutch. European Journal of Social Psychology*, 33, 249-266.

- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. u: Worchel S. i Austin WG (ur.) *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson Hall.
- Taylor, A., & Greve, H. R. (2006). Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams. *Academy of Management Journal*, 49(4), 723-740.
- Terborg, J. R., Castore, C., & DeNinno, J. A. (1976). A longitudinal field investigation of the impact of group composition on group performance and cohesion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(5), 782.
- Tesser, A. (1993). The importance of heritability in psychological research: The case of attitudes. *Psychological review*, 100(1), 129.
- Thatcher, S. M., Jehn, K. A., & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation*, 12(3), 217-241.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administration*. Thompson, L. L., & Thompson, M. (2008). *Making the team: A guide for managers*. Pearson/Prentice Hall.
- Tiwana, A., & Mclean, E. R. (2005). Expertise integration and creativity in information systems development. *Journal of Management Information Systems*, 22(1), 13-43.
- Tjosvold, D., & Poon, M. (1998). Dealing with scarce resources: Open-minded interaction for resolving budget conflicts. *Group & Organization Management*, 23(3), 237-255.
- Tjosvold, D., West, M. A., & Smith, K. G. (2003). Teamwork and cooperation: Fundamentals of organizational effectiveness. *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, 3-8.
- Triandis, H. C., Kurowski, L. L., & Gelfand, M. J. (1994). Workplace diversity. In H. C. Triandis, M. P. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 4, pp. 769–827). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Tsui, A. S., & O'reilly III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of management journal*, 32(2), 402-423.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative science quarterly*, 549-579.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.

- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427.
- Turban, D. B., Dougherty, T. W., & Lee, F. K. (2002). Gender, race, and perceived similarity effects in developmental relationships: The moderating role of relationship duration. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 240-262.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. *Social identity and intergroup relations*, 15-40.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- Tziner, A. (1985). How team composition affects task performance: Some theoretical insights. *Psychological Reports*, 57(3\_suppl), 1111-1119.
- Van de Vliert, E., & De Dreu, C. K. (1994). Optimizing performance by conflict stimulation. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 211-222.
- 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.
- Van Dijk, T. A. (1993). *Elite discourse and racism* (Vol. 6). Sage.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual review of psychology*, 58.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 145-180.
- Wageman, R., & Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(2), 139-158.
- Wagner III, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management journal*, 38(1), 152-173.
- Wagner, W. G., Pfeffer, J., & O'Reilly III, C. A. (1984). Organizational demography and turnover in top-management group. *Administrative Science Quarterly*, 74-92.
- Wall Jr, V. D., & Nolan, L. L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39(11), 1033-1051.



- Waller, M. J., Huber, G. P., & Glick, W. H. (1995). Functional background as a determinant of executives' selective perception. *Academy of Management Journal*, 38(4), 943-974.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of management journal*, 36(3), 590-602.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of management*, 27(2), 141-162.
- Wellins, R. S. (1991). *Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation*. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.
- West, M. (1996). *Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration* (pp. 555-579). John Wiley & Sons, Ltd.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.
- West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. John Wiley & Sons.
- West, M. A., Garrod, S., & Carletta, J. (1997). Group decision-making and effectiveness: Unexplored boundaries. In C. L. Cooper & S. E. Jackson (Eds.), *Creating tomorrow's organizations: A handbook for future research in organizational behavior* (pp. 293-316). Chichester: Wiley.
- West, M. A., Tjosvold, D., & Smith, K. G. (Eds.). (2008). *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*. John Wiley & Sons.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121.
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, 20, 77-140. Greenwich, CT: JAI Press
- Zajac, E. J., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (1991). New organizational forms for enhancing innovation: The case of internal corporate joint ventures. *Management Science*, 37(2), 170-184.

Zander, A. F., & Medow, H. (1964). *Group aspirations and group coping behavior* (No. 1143). Research Center for Group Dynamics, Institute for Social Research, University of Michigan.

Zellmer-Bruhn, M. E., Maloney, M. M., Bhappu, A. D., & Salvador, R. B. (2008). When and how do differences matter? An exploration of perceived similarity in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107(1), 41-59.

Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management journal*, 32(2), 353-376.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## Ερωτηματολόγιο έρευνας

Η έρευνα αυτή διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας του μεταπτυχιακού προγράμματος "Δημόσια Διοίκηση" του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει το βαθμό στον οποίο η διαφορετικότητα των εργαζομένων (π.χ. σε επίπεδο εκπαίδευσης, σε ηλικία, σε φύλο) είναι σε θέση να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την απόδοση των ομάδων εργασίας μέσα σε έναν δημόσιο οργανισμό.

Η συμβολή σας στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, εμπιστευτικό και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και μόνο για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας. Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δε θα υπερβεί τα δέκα λεπτά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο σας και για τη συμβολή σας.

### 1Α. Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν στην υπηρεσία που εργάζεστε.

Παρακαλώ, επιλέξτε το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας σας στις παρακάτω ερωτήσεις, όπου:

1	2	3	4	5
διαφωνώ απόλυτα	μάλλον διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	μάλλον συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

Ερωτήσεις		Απαντήσεις				
1	Η υπηρεσία μου έχει υπαλλήλους με πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά μεταξύ τους.	1	2	3	4	5
2	Οι ατομικές διαφορές του/της καθενός/καθεμιάς αποτιμώνται και εκτιμώνται από την υπηρεσία μου.	1	2	3	4	5
3	Αντιμετωπίζομαι με αξιοπρέπεια και σεβασμό στο χώρο εργασίας μου.	1	2	3	4	5
4	Η διαφορετικότητα των υπαλλήλων δημιουργεί σύγχυση και συγκρούσεις στο χώρο εργασίας.	1	2	3	4	5
5	Η διαφορετικότητα των υπαλλήλων οδηγεί σε καινοτόμες ιδέες και σε παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας.	1	2	3	4	5
6	Υποψιάζομαι ότι η υπηρεσία μου κάνει διακρίσεις εναντίον των μειονοτήτων.	1	2	3	4	5

7	Είναι απίθανο η υπηρεσία μου να απασχολεί πολλές μειονότητες.	1	2	3	4	5
8	Είμαι άνετος/-η στο να δουλεύω με ανθρώπους που είναι ομοφυλόφιλοι (γκέι ή/και λεσβίες).	1	2	3	4	5
9	Προτιμώ να εργάζομαι σε μια υπηρεσία με διαφορετικούς/-ές υπαλλήλους.	1	2	3	4	5
10	Η διαφορετικότητα διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην επιτυχή λειτουργία μιας υπηρεσίας.	1	2	3	4	5
11	Η πολυμορφία των εργαζομένων συμβάλλει στη δημιουργία ενός ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας.	1	2	3	4	5
12	Μου αρέσει να δουλεύω με ανθρώπους διαφορετικού υπόβαθρου.	1	2	3	4	5
13	Θα ήμουν δυσαρεστημένος/-η αν εργαζόμουν σε μια υπηρεσία όπου όλοι/-ες οι υπάλληλοι προέρχονταν από όμοια περιβάλλοντα.	1	2	3	4	5

**1B. Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν στην ομάδα εργασίας που ανήκετε ΩΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ/-Η ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΑΣ.**

Παρακαλώ, επιλέξτε το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας σας στις παρακάτω ερωτήσεις, όπου:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>μάλλον διαφωνώ</b>	<b>ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ</b>	<b>μάλλον συμφωνώ</b>	<b>συμφωνώ απόλυτα</b>

<b>Ερωτήσεις</b>		<b>Απαντήσεις</b>				
14	Οι συνάδελφοί/-ισσές μου συνεργάζονται, ώστε να ολοκληρωθεί η δουλειά.	1	2	3	4	5
15	Οι υπάλληλοι στην ομάδα μου έχουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται, ώστε να είναι μια επιτυχημένη ομάδα.	1	2	3	4	5
16	Στην ομάδα μου οι άνθρωποι μιλούν ανοιχτά για τα λάθη τους, θεωρώντας ότι έτσι μαθαίνουν από αυτά.	1	2	3	4	5
17	Προκύπτουν διαφωνίες στην ομάδα μου όταν συζητάμε για τις δράσεις της.	1	2	3	4	5
18	Είναι εμφανείς οι συγκρούσεις προσωπικότητας στην ομάδα μου.	1	2	3	4	5

19	Υπάρχει συναισθηματική ένταση στην ομάδα μου.	1	2	3	4	5
20	Υπάρχουν διαφωνίες ως προς τις διαδικασίες στην ομάδα μου.	1	2	3	4	5
21	Συνήθως, τα πηγαίνω καλά με τους/τις συναδέλφους/-ισσες στην ομάδα εργασίας μου.	1	2	3	4	5
22	Στην ομάδα μου, κάποια άτομα επιτυγχάνουν λειτουργώντας σε βάρος των υπολοίπων.	1	2	3	4	5
23	Στην ομάδα μου παρέχουμε ο ένας στον άλλο έγκαιρες πληροφορίες.	1	2	3	4	5
24	Στην ομάδα μου καθένας ελέγχει αν οι άλλοι/-ες τηρούν τις υποσχέσεις τους.	1	2	3	4	5
25	Στην ομάδα μου επικοινωνούμε όσο απαιτείται, προκειμένου να κάνουμε τη δουλειά μας αποτελεσματικά.	1	2	3	4	5
26	Στην ομάδα μου αισθανόμαστε ασφαλείς να λέμε ό,τι αισθανόμαστε.	1	2	3	4	5
27	Στην ομάδα μου μαθαίνουμε όλα όσα πρέπει να γνωρίζουμε μέσω των τυπικών καναλιών επικοινωνίας.	1	2	3	4	5
28	Στην ομάδα μου καθένας/καθεμιά κατέχει θέση εργασίας που αντιστοιχεί σε ένα άτομο. Αυτό σημαίνει πως καθένας/καθεμιά ολοκληρώνει τις περισσότερες από τις εργασίες μόνος/-η του, χωρίς τη βοήθεια άλλων.	1	2	3	4	5
29	Συχνά, όλα τα μέλη της ομάδας μου συναντώνται για να συζητήσουν πώς θα πρέπει να εκτελεστεί ή να αντιμετωπιστεί κάθε εργασία, περίπτωση ή απαίτηση, ώστε να ολοκληρωθεί το ανάλογο έργο.	1	2	3	4	5
30	Όταν περιγράψω την ομάδα μου, σκέφτομαι αυτόματα τις διαφορές των μελών της.	1	2	3	4	5
31	Η ομάδα μου είναι ετερογενής όσον αφορά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η εθνικότητα και οι αξίες.	1	2	3	4	5
32	Αισθάνομαι όμοιος/α με τους/τις συναδέλφους/-ισσές μου όσον αφορά στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.	1	2	3	4	5
33	Αισθάνομαι όμοιος/α με τους/τις συναδέλφους/-ισσές μου όσον αφορά στις προσωπικές αξίες.	1	2	3	4	5
34	Αισθάνομαι όμοιος/α με τους/τις συναδέλφους/-ισσές μου όσον αφορά στην εκπαίδευση.	1	2	3	4	5
35	Αισθάνομαι όμοιος/α με τους/τις συναδέλφους/-ισσές μου όσον αφορά στον τρόπο ζωής.	1	2	3	4	5

36	Αισθάνομαι όμοιος/α με τους/τις συναδέλφους/-ισσές μου όσον αφορά στις στάσεις μου σχετικά με την εργασία.	1	2	3	4	5
37	Οι υπάλληλοι στο τμήμα εργασίας μου αισθάνονται άνετα να εργάζονται με ανθρώπους που έχουν διαφορετικό υπόβαθρο.	1	2	3	4	5
38	Η ομάδα μου λειτουργεί ως αποτελεσματική μονάδα.	1	2	3	4	5
39	Η ομάδα μου έχει ένα αποτελεσματικό σχέδιο για την ολοκλήρωση κάθε εργασίας.	1	2	3	4	5
40	Η ομάδα μου είναι σε θέση να ολοκληρώσει μια εργασία και η ποιότητα της τελικής υπηρεσίας είναι άριστη.	1	2	3	4	5

## **2. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ/-ΗΣ**

### **A. Προσωπικά στοιχεία**

41. Φύλο

1. Άνδρας

2. Γυναίκα

42. Ηλικία

1. 25-34

2. 35-44

3. 45-54

4. 55+

43. Επίπεδο εκπαίδευσης

1. Απόφοιτος/-η Δημοτικού

2. Απόφοιτος/-η Γυμνασίου/Λυκείου

3. Απόφοιτος/-η Τ.Ε.Ι.

4. Απόφοιτος/-η Α.Ε.Ι.

5. Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

6. Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

44. Οικογενειακή κατάσταση

1. Άγαμος/-η

2. Παντρεμένος/-η

3. Διαζευγμένος/-η

4. Χήρος/-α

---

5. Σε σχέση

**B. Εργασιακό καθεστώς**

45. Σχέση εργασίας	1. Μόνιμος/-η 2. Ι.Δ.Α.Χ. 3. Συμβασιούχος/-α
46. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας	1. 0-4 χρόνια 2. 5-10 χρόνια 3. 11-19 χρόνια 4. 20 χρόνια και άνω
47. Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση	1. 0-4 χρόνια 2. 5-10 χρόνια 3. 11-19 χρόνια 4. 20 χρόνια και άνω
48. Μέγεθος ομάδας στην οποία εργάζομαι	1. 2-4 άτομα 2. 5-7 άτομα 3. 8-10 άτομα 4. 11 άτομα και άνω
49. Έτη απασχόλησης στη συγκεκριμένη ομάδα	1. Λιγότερο από 1 χρόνο 2. 1-3 χρόνια 3. 4-7 χρόνια 4. 8-10 χρόνια 5. 11 χρόνια και άνω

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας!