



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Δημόσια Διοίκηση - Master in Public Management (MPM)



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - MASTER IN PUBLIC MANAGEMENT

Διπλωματική Εργασία

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ
ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

της

ΕΛΙΣΑΒΕΤ ΝΙΚΟΛΑΪΔΟΥ του ΑΡΙΣΤΕΙΔΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: κ. ΜΠΕΛΛΟΥ ΒΙΚΤΩΡΙΑ-ΜΑΡΙΑ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού

διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2020

.... στην οικογένειά μου, ό,τι σημαντικότερο έχω στη ζωή

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Βικτωρία Μπέλλου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, για την πολύτιμη βοήθειά της κατά την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας.

Επίσης ιδιαίτερα θέλω να ευχαριστήσω το σύζυγό μου και τις δύο κόρες μου για την υποστήριξή τους καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Περίληψη

Η κουλτούρα της ομαδικής εργασίας αναγνωρίζεται ευρέως ως τρόπος αντιμετώπισης του σημερινού ταραχώδους περιβάλλοντος εργασίας και δημιουργίας ενός ευέλικτου οργανισμού υψηλής απόδοσης που ανταποκρίνεται στις συνεχιζόμενες αλλαγές. Ωστόσο, η ανάπτυξη της ομαδικής κουλτούρας είναι μια δύσκολη διαδικασία κατά την οποία αναδύονται πολλά άγνωστα ερωτήματα που δεν έχουν ακόμη απαντηθεί.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της επίδρασης σημαντικών λειτουργιών της οργανωσιακής κουλτούρας στην ομαδική εργασία στον δημόσιο τομέα. Ειδικότερα, υποστηρίχθηκε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει την ομαδική εργασία. Η έρευνα του συγκεκριμένου θέματος δεν περιορίζεται στην έρευνα και συλλογή αναφορών από τη διεθνή αρθρογραφία, αλλά επεκτείνεται και στην πραγματοποίηση εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε 136 εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα.

Από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων προκύπτει γενικά η ενισχυτική δράση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ομαδική εργασία και αποδεικνύεται σημαντική στατιστική συσχέτιση χαμηλής και μέτριας έντασης μεταξύ των τεσσάρων λειτουργιών της οργανωσιακής κουλτούρας και των οκτώ χαρακτηριστικών της ομαδικής εργασίας. Ειδικότερα, μέσω πολλαπλής παλινδρόμησης επιβεβαιώνεται η ενισχυτική δράση της λειτουργίας της ισχυρής κουλτούρας και στα οκτώ χαρακτηριστικά της ομαδικής εργασίας. Επίσης, αποδεικνύεται ότι η λειτουργία του συντονισμού ομαδικής εργασίας και της ισχυρής κουλτούρας ενισχύουν την ηγεσία της ομάδας, ενώ η λειτουργία της διοίκησης αλλαγών και της επίτευξης στόχων δεν φαίνεται να έχουν στατιστικά σημαντικό ρόλο, καθώς σύμφωνα με τη βηματική παλινδρόμηση δεν αναγνωρίζονται ως ανεξάρτητες μεταβλητές.

Λέξεις κλειδιά: κουλτούρα, ομαδική εργασία, ομάδα, δημόσιος τομέας

Abstract

The culture of teamwork is widely recognized as a way to deal with the current turbulent work environment and create a flexible, high-performance organization which responds to ongoing changes. However, the development of team culture is a difficult process in which many unknown questions emerge that have yet to be answered.

The purpose of this dissertation is to investigate the impact of important functions of organizational culture on teamwork in the public sector. In particular, it was argued that organizational culture enhances teamwork. Research on this topic is not limited to the research and collection of reports from international articles, but also extends to the conduct of empirical research conducted on 136 public sector employees.

The statistical analysis of the data generally shows the reinforcing effect of organizational culture on teamwork and proves a significant statistical correlation of low and moderate intensity between the four functions of organizational culture and the eight characteristics of teamwork. In particular, multiple regression confirms the enhancing effect of the culture strength function on all eight characteristics of teamwork. It also proves that the function of coordinated teamwork and culture strength strengthens team's leadership, while the functions of management change and achievement goals do not seem to be statistically significant, since according to stepwise regression they are not recognized as independent variables.

Keywords: culture, teamwork, team, public sector

Περιεχόμενα

Εξώφυλλο.....	i
Αφιέρωση.....	ii
Ευχαριστίες.....	iii
Περίληψη.....	iv
Abstract.....	v
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ, ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	ix
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	4
1. Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	4
1.1. Ορισμός.....	5
1.2. Εννοιολογική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας.....	7
1.3. Τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας.....	10
1.3.1. Το μοντέλο του Denison.....	12
1.3.2. Συστατικά υγιούς οργανωσιακής κουλτούρας.....	14
1.4. Περιεχόμενο οργανωσιακής κουλτούρας.....	15
1.4.1. Τα τρία επίπεδα της κουλτούρας.....	16
1.4.2. Το πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών.....	17
1.4.3. Ισχυρή και ασθενής κουλτούρα.....	20
1.4.4. Υποκουλτούρα.....	21
1.5. Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας.....	24
1.5.1. Σε επίπεδο ατόμων.....	24
1.5.2. Σε επίπεδο ομάδων εργασίας.....	26
1.5.3. Σε επίπεδο οργανισμών.....	27
1.6. Λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας.....	29
1.6.1. Διοίκηση αλλαγών.....	29
1.6.2. Επίτευξη στόχων.....	30
1.6.3. Συντονισμός ομαδικής εργασίας.....	30
1.6.4. Ισχυρή κουλτούρα.....	31
1.7. Η οργανωσιακή κουλτούρα στον δημόσιο τομέα.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	35
Ομάδες Εργασίας.....	35

2.1. Ορισμός ομάδας εργασίας	35
2.2. Τύποι ομάδων εργασίας.....	37
2.3. Τα στάδια δημιουργίας της ομάδας	40
2.4. Δυναμική της Ομάδας.....	42
2.5. Διάφοροι ρόλοι εντός της ομάδας εργασίας	44
2.5.1. Ασάφεια και σύγκρουση ρόλων.....	48
2.5.2. Διαφοροποίηση ρόλων	49
2.6. Αποτελεσματικότητα ομάδας εργασίας.....	49
2.6.1. Τρόποι ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας της ομαδικής εργασίας.....	52
2.7. Ομαδική εργασία	53
2.7.1. Επικοινωνία.....	54
2.7.2. Προσανατολισμός ομάδας	55
2.7.3. Ηγεσία Ομάδας	56
2.7.4. Παρακολούθηση.....	57
2.7.5. Ανατροφοδότηση	57
2.7.6. Υποστηρικτική συμπεριφορά.....	58
2.7.7. Συντονισμός	59
2.7.8. Εμπιστοσύνη	60
2.8. Οφέλη της ομαδικής εργασίας.....	62
2.8.1 Σε επίπεδο ατόμων	62
2.8.2. Σε επίπεδο οργανισμού	64
2.9. Προβλήματα ομαδικής εργασίας	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	70
Θεωρητικό μοντέλο και υποθέσεις.....	70
3.1 Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ομαδική εργασία.....	70
3.2. Η επίδραση της διοίκησης αλλαγών στην ομαδική εργασία	71
3.3. Η επίδραση της επίτευξης στόχων στην ομαδική εργασία	72
3.4. Η επίδραση του συντονισμού ομαδικής εργασίας στην ομαδική εργασία	74
3.5. Η επίδραση της ισχυρής κουλτούρας στην ομαδική εργασία.....	74
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	78
4. Μεθοδολογία	78
4.1. Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	78
4.2. Περιγραφή εργαλείου συλλογής δεδομένων	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	82

5.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος	82
5.2. Περιγραφικά στοιχεία εννοιών	86
5.3. Στατιστική ανάλυση.....	89
5.3.1. Ανάλυση συσχετίσεων	90
5.3.2. Ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης	93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	101
6.1. Συζήτηση – Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	101
6.2. Περιορισμοί	106
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	108
Ξενόγλωσση	108
Ελληνική.....	128
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	129
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ. ΠΙΝΑΚΕΣ	135

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ, ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1- Το μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας του Denison	13
Σχήμα 2- Το πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών	20
Σχήμα 3- Διαγραμματική απεικόνιση του ερευνητικού μοντέλου	78
Γράφημα 1- Κατανομή με βάση το φύλο	83
Γράφημα 2- Κατανομή με βάση την ηλικία	83
Γράφημα 3- Κατανομή με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης.....	84
Γράφημα 4- Κατανομή με βάση το καθεστώς εργασίας.....	85
Γράφημα 5- Κατανομή με βάση την εμπειρία.....	85
Γράφημα 6- Κατανομή με βάση τα έτη στην θέση εργασίας	86
Γράφημα 7- Κατανομή με βάση τα έτη συμμετοχής στην ομάδα	86
Γράφημα 8- Κατανομή με βάση το μέγεθος της ομάδας	87
Γράφημα 9- Συχνότητες εννοιών	89
Πίνακας 1- Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις εννοιών.....	87
Πίνακας 2- Συνάφεια ερωτημάτων Cronbach's Alpha.....	90
Πίνακας 3- Συσχέτιση δημογραφικών στοιχείων και εννοιών	93
Πίνακας 4- Συσχέτιση οργανωσιακής κουλτούρας και ομαδικής εργασίας.....	94
Πίνακας 5- Αποτέλεσμα γραμμικής παλινδρόμησης υπόθεσης H1.....	95
Πίνακας 6- Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Επικοινωνία	96
Πίνακας 7- Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Προσανατολισμός στην ομάδα	96
Πίνακας 8- Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Συντονισμός ομαδικής εργασίας- Ηγεσία ομάδας	97

Πίνακας 9- Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Παρακολούθηση.....	98
Πίνακας 10- Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Ανατροφοδότηση.....	99
Πίνακας 11- Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Υποστηρικτική συμπεριφορά.....	100
Πίνακας 12- Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Συντονισμός.....	101
Πίνακας 13- Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Εμπιστοσύνη.....	101

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ασταθές οικονομικό περιβάλλον της χώρας, οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης, οι σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας, η ανάγκη αλλαγής στο αναπτυξιακό πρότυπο της χώρας, οι γρήγορες αλλαγές στον τεχνολογικό τομέα, η αποδόμηση μιας σειράς δικαιωμάτων και κατακτήσεων των εργαζομένων αποτελούν τη σημερινή εικόνα της ελληνικής πραγματικότητας. Οι ακραίες προκλήσεις που θέτει στους οργανισμούς ένα τέτοιο ταραχώδες περιβάλλον, απαιτεί την άμεση προσαρμογή από άτομα και οργανισμούς.

Από τη δεκαετία του 1980, η θεωρητική δομή της οργανωσιακής κουλτούρας χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο ως μία από τις μεταβλητές, που είναι κατάλληλη για την εξήγηση και την κατανόηση των αποχρώσεων των οργανισμών. Οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από την ανταλλαγή ορισμένων σημαντικών πεποιθήσεων μεταξύ των μελών τους, καθορίζουν τους κανόνες και τις αξίες που πρέπει να κατέχουν τα μέλη τους και αναπτύσσουν κουλτούρες που αντικατοπτρίζουν αυτούς τους κυρίαρχους κανόνες και αξίες. Επιβάλλεται να ευθυγραμμίζονται συνεχώς εσωτερικά και με το εξωτερικό περιβάλλον τους προκειμένου να μειώσουν την αβεβαιότητα. Η διοίκηση στρατηγικών αλλαγών αποτελεί ολοένα και περισσότερο τρόπο ζωής για τους οργανισμούς που αντιμετωπίζουν τις ταραχώδεις οικονομικές, πολιτικές και πολιτιστικές δυνάμεις. Η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να αποκαλυφθεί εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός εκφράζεται μέσω των τελετών και της κανονιστικής συμπεριφοράς του και διερευνώντας τις υποκείμενες αξίες και υποθέσεις μέσα στον οργανισμό. Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται προϋπόθεση της ομαδικής εργασίας. Είναι «μια σημαντική επεξηγηματική μεταβλητή για τη συμπεριφορά και την απόδοση στον χώρο εργασίας» (Strasser et al., 2002). Οργανισμοί με ισχυρή κουλτούρα βοηθούν τους υπαλλήλους τους να επιτύχουν τους στόχους και τα καθήκοντά τους και να είναι ικανοποιημένοι στην εργασία τους (Tsai, 2011).

Το αυξανόμενο ενδιαφέρον για το θέμα της ομαδικής εργασίας αντικατοπτρίζεται σε πολλές μελέτες και επιστημονικές δημοσιεύσεις και συνδέεται με την αύξηση της σημασίας της ομάδας για τους οργανισμούς, που προκύπτει από τις νέες προκλήσεις της ανταγωνιστικότητας και τις ανάγκες του οργανισμού για ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Η ομάδα παίζει βασικό ρόλο στην επιτυχία των οργανισμών ως

μα παγκόσμια μεταβλητή και προσανατολισμένη στον πελάτη οικονομία (Mathieu et al., 2006). Όλο και περισσότερο οι οργανισμοί βασίζονται στις ομάδες για την εκτέλεση καινοτόμων δραστηριοτήτων και επιχειρησιακών έργων. Μέσω της ομαδικής εργασίας αποδεικνύεται ότι οι συλλογικές προσπάθειες των ανθρώπων βελτιώνουν την ποιότητα της εργασίας και οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα από την ατομική προσπάθεια, γεγονός το οποίο την καθιστά κύριο μέσο για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών και την επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Ωστόσο, η έλλειψη κρίσιμων χαρακτηριστικών της ομάδας όπως επικοινωνία, ανατροφοδότηση, εμπιστοσύνη, υποστηρικτική συμπεριφορά, συντονισμό, παρακολούθηση, ηγεσία και αυτονομία μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματική απόδοση της ομάδας και δυσλειτουργικές συγκρούσεις σε ολόκληρο τον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Valley (2004), η ομάδα μπορεί να βοηθήσει στη λήψη καλύτερων αποφάσεων, επειδή η μειονότητα ωθεί πάντα την πλειοψηφία να σκέφτεται διαφορετικά, γεγονός που οδηγεί και σε καλύτερες λύσεις προβλημάτων. Οι Martin και Praveen (2007) πιστεύουν ότι η ευφυΐα των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωσιακή ανάπτυξη και για τη μεταφορά των τεχνολογιών στο επόμενο επίπεδο για την παραγωγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ομάδα μπορεί να αποτελέσει έναν προφανή τρόπο που θα εξασφαλίσει τον συνδυασμό λειτουργικής αποτελεσματικότητας και δημιουργικότητας των εργαζομένων στον οργανισμό. Για τη σωστή διοίκηση της ομάδας είναι απαραίτητη όχι μόνο η αποτελεσματική διοίκηση, αλλά και η μέτρηση, γιατί δεν μπορούμε να διοικήσουμε αυτό που δεν μπορούμε να μετρήσουμε. Επομένως, κάθε είδους τρόπος - μέθοδοι, εργαλεία και δείκτες - καθίστανται σημαντικοί για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της ομαδικής εργασίας. Σήμερα οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως πολύτιμο κεφάλαιο και όχι ως πόρος. Ο κύριος σκοπός της διοίκησης των εργαζομένων είναι να χρησιμοποιήσει διάφορα είδη μέτρων για να αποδείξει ότι οι καλύτερες προσωπικές στρατηγικές και διαδικασίες επιτρέπουν την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων (Baron and Armstrong, 2008). Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της ομάδας και ο καθορισμός της αντανάκλασής της στα αποτελέσματα του οργανισμού αποτελούν μία από τις πιεστικότερες προκλήσεις. Ωστόσο, η σχέση μεταξύ της διοίκησης της ομάδας και της αποτελεσματικότητάς της, καθώς και μεταξύ της αποτελεσματικότητας της ομάδας και των αποτελεσμάτων του οργανισμού είναι εξαιρετικά δύσκολο να εξηγηθεί. Η αξιολόγηση των δράσεων που αναλαμβάνονται για τη διοίκηση της ομάδας δεν είναι

εύκολη και δημιουργεί πολλές μεθοδολογικές και πρακτικές δυσκολίες, επειδή χρησιμοποιούνται τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά μέτρα. Επιπλέον, η έννοια της ομάδας περιλαμβάνει πολλά στοιχεία που είναι επίσης δύσκολο να μετρηθούν.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται την κουλτούρα του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα ποσοτικοποιούνται οι αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς την αποτελεσματική προσαρμογή των οργανισμών στις αλλαγές και τη διοίκηση αλλαγών, την αποτελεσματικότητά τους στην επίτευξη στόχων, τον βαθμό στον οποίο υπάρχουν κοινοί, ευθυγραμμισμένοι στόχοι και το κατά πόσο οι κοινές αξίες υποστηρίζουν τη βελτίωση και την επίτευξη και όχι το status quo. Αξιολογούνται η ύπαρξη της κοινής αξίας της συνεργασίας και ο βαθμός αποτελεσματικότητας του οργανισμού ως προς τον συντονισμό του έργου των ατόμων και των ομάδων, οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη δύναμη της κουλτούρας των οργανισμών, ο βαθμός συμφωνίας σχετικά με τις αξίες, κατά πόσο υπάρχουν ορισμένες "μετα-αξίες", όπως η πεποίθηση ότι οι άνθρωποι θα πρέπει να υποστηρίζουν τις απόψεις τους με γεγονότα. Επίσης, μέσω των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με οκτώ βασικά χαρακτηριστικά της ομαδικής εργασίας, αναλύεται η λειτουργία της ομαδικής εργασίας στον δημόσιο τομέα. Ενώ κρίσιμο σημείο της έρευνας αποτελεί η διερεύνηση των υποθέσεων, που προκύπτουν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, σχετικά με την ενισχυτική δράση της οργανωσιακής κουλτούρας και των τεσσάρων σημαντικών λειτουργιών της στην ομαδική εργασία και τα οκτώ χαρακτηριστικά της.

Στα τρία πρώτα κεφάλαια της εργασίας που αποτελούν τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, αναλύονται οι έννοιες της οργανωσιακής κουλτούρας και της ομαδικής εργασίας, και παρουσιάζεται το θεωρητικό μοντέλο με τις ερευνητικές υποθέσεις. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διεκπεραίωση της έρευνας και στο πέμπτο κεφάλαιο πραγματοποιείται στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Τέλος στο έκτο κεφάλαιο της εργασίας καταγράφονται τα συμπεράσματα της έρευνας, οι μελλοντικές προτάσεις και οι περιορισμοί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας έκανε την εμφάνισή της στο χώρο της Οργάνωσης και Διοίκησης στην αρχή της δεκαετίας του ογδόντα. Αποτελεί ένα πολύπλοκο πεδίο για το οποίο έχουν αναπτυχθεί διάφορες προσεγγίσεις, χωρίς να δοθεί οριστική απάντηση σε κρίσιμες πτυχές. Όπως δήλωσε ένας ερευνητής, η κουλτούρα είναι «μία από τις δύο ή τρεις πιο περίπλοκες λέξεις στην αγγλική γλώσσα» (Williams, 1983).

Από την πρώτη στιγμή η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας προκάλεσε το ενδιαφέρον των επιστημόνων. Διερευνήθηκε σε πολλές διαφορετικές πτυχές και πολλούς διαφορετικούς σκοπούς. Αυτό αντιπροσώπευσε την αρχή του καθορισμού της κουλτούρας, αναγνωρίζοντας την άυλη φύση της και ενσωματώνοντας ψυχολογικές, κοινωνιολογικές και ανθρωπολογικές μεθόδους και φιλοσοφίες (Ashkanasy et al., 2000).

Η ώθηση πίσω από το μεγάλο αριθμό των ερευνών σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα είναι η πεποίθηση ότι είναι ένα σημαντικό κοινωνικό χαρακτηριστικό που επηρεάζει την οργανωσιακή ομαδική και ατομική συμπεριφορά. Υπάρχει μεγάλη ποικιλία εννοιών και συνθηκών για την οργανωσιακή κουλτούρα (Ostroff, Kinicki and Tamkins, 2003), ωστόσο, οι ερευνητές την αντιλαμβάνονται ως κοινή μεταξύ των μελών (Glisson and James, 2002), που υπάρχει σε πολλαπλά επίπεδα επηρεάζοντας τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Smircich, 1983) και αποτελείται από συλλογικές αξίες, πεποιθήσεις και υποθέσεις (Schein, 2004).

Η κουλτούρα του οργανισμού κοινοποιείται, διδάσκεται και μεταφέρεται στα μέλη, βοηθά τον οργανισμό να προσαρμοστεί στις περιβαλλοντικές συνθήκες, λειτουργεί ως ένα πλαίσιο επίλυσης προβλημάτων ή οδηγός και ως εργαλείο που προορίζεται να βελτιώσει τη λειτουργία του οργανισμού, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, την απόδοση, την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστική του θέση.

1.1. Ορισμός

Αντλώντας από τις παραδόσεις τριών διαφορετικών επιστημονικών κλάδων (social psychology, Sociology, Psychology/sociology and business), ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας περιπλέκεται από διαφωνίες σχετικά με το τι θα έπρεπε και δεν θα έπρεπε να περιλαμβάνει και ποια θα είναι η καλύτερη μέθοδος αξιολόγησης της. Παρά το γεγονός ότι υπάρχει μια σχετική συμφωνία για τα κύρια στοιχεία του ορισμού της, είναι ευρέως αποδεκτό ότι δεν υπάρχει μοναδικός σωστός ορισμός της κουλτούρας (Bellot, 2011).

Ένας από τους πρώτους ορισμούς παρέχεται από τον Taylor: *«το σύνθετο σύνολο που περιλαμβάνει τη γνώση, την πίστη, την τέχνη, την ηθική, το έθιμο και οποιαδήποτε άλλη ικανότητα και συνήθεια που αποκτά ο άνθρωπος ως μέλος της κοινωνίας»* (1871, στο McCort and Malhotra, 1993).

Σε έναν οργανισμό η κουλτούρα αντιπροσωπεύει ότι και η προσωπικότητα για το άτομο. Αποτελεί την κρυφή αλλά ενοποιητική δύναμη του οργανισμού που του παρέχει νόημα και κατεύθυνση (Green, 1989). Αυτή η οργανωσιακή προσωπικότητα αναφέρεται ως οργανωσιακή κουλτούρα που είναι ένα σύστημα κοινού νοήματος, το κυρίαρχο υπόβαθρο των συμβουλών και των προτάσεων για τη συμπεριφορά, το σύστημα των πεποιθήσεων και των αξιών που διαμορφώνουν τελικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων (van der Post et al., 1997).

Επίσης, περιγράφεται ως οι κυρίαρχες αξίες που υποστηρίζει ένας οργανισμός (Deal and Kennedy, 1982), ως φιλοσοφία που καθοδηγεί την πολιτική ενός οργανισμού απέναντι στους εργαζόμενους και τους πελάτες (Pascale and Athos, 1981), ως απλά ο τρόπος με τον οποίο τα πράγματα πρέπει να γίνονται σε έναν οργανισμό (Bower, 1966), και ως βασικές παραδοχές και πεποιθήσεις που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού (Schein, 1988).

Οι French and Bell (1984) ορίζουν την κουλτούρα ως τα κυρίαρχα πρότυπα αξιών, συμπεριφορών, πεποιθήσεων, υποθέσεων, προσδοκιών, δραστηριοτήτων, αλληλεπιδράσεων, κανόνων και συναισθημάτων σε έναν οργανισμό.

Ο White (1991) υποστηρίζει ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού αναφέρεται στα πρότυπα συμπεριφοράς και τα πρότυπα που τη συνδέουν και δεν πρέπει να συγχέεται με το κλίμα, το οποίο αποτελεί βραχυπρόθεσμη διάθεση του οργανισμού. Η κουλτούρα

είναι το άθροισμα των προτύπων συμπεριφοράς και δημιουργείται κατά τη διάρκεια πολλών χρόνων.

Ο Quinn (1988) ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως το σύνολο των αξιών και των υποθέσεων που αποτελούν τη βάση της δήλωσης «Έτσι κάνουμε τα πράγματα εδώ». Αν και οι κουλτούρες ποικίλλουν σημαντικά, μοιράζονται το κοινό χαρακτηριστικό της παροχής ολοκλήρωσης στην προσπάθεια προς μία κατεύθυνση, ενώ συχνά αποκλείουν τη δυνατότητα μετάβασης σε άλλη κατεύθυνση.

Οι Kotter and Heskett (1992) θεωρούν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα διαχωρίζεται σε δύο επίπεδα που διαφέρουν ως προς την ορατότητά τους και την αντίστασή τους στην αλλαγή. Στο βαθύτερο μη ορατό επίπεδο, η κουλτούρα αναφέρεται στις αξίες που μοιράζονται τα άτομα σε μια ομάδα, ενώ σε ανώτερο πιο ορατό επίπεδο, η κουλτούρα αντιπροσωπεύει τα πρότυπα συμπεριφοράς ή το στυλ του οργανισμού, το οποίο ενθαρρύνονται να ακολουθούν οι νέοι εργαζόμενοι αυτόματα.

Σύμφωνα με τον Denison (1990) η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στις υποκείμενες αξίες, πεποιθήσεις και αρχές που χρησιμεύουν ως θεμέλιο για το σύστημα διοίκησης ενός οργανισμού και το σύνολο των διοικητικών πρακτικών και συμπεριφορών που αποτελούν πρότυπο και ενισχύουν αυτές τις βασικές αρχές. Αυτές οι αρχές και πρακτικές διατηρούνται επειδή έχουν νόημα για τα μέλη ενός οργανισμού.

Ο επικρατέστερος ορισμός είναι του Schein (1991), σύμφωνα με τον οποίο η οργανωσιακή κουλτούρα είναι *«ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν επινοηθεί, ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια ομάδα του οργανισμού, στην προσπάθειά της να αντιμετωπίσει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης. Οι παραδοχές αυτές έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν και επομένως, μπορούν να διδαχθούν στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σχετικά με τα συγκεκριμένα προβλήματα»*.

Ο μεγάλος αριθμός των ορισμών καταδεικνύει τις διαφορετικές δυνατότητες και προοπτικές της έννοιας της κουλτούρας. Ωστόσο, και όπως το θέτει ο Rothman (2014), το πραγματικό πρόβλημα δεν είναι το άθροισμα των ορισμών της, η πολυπλοκότητά της έγκειται στο γεγονός ότι υπάρχουν αρκετά διαφορετικές έννοιες, οι οποίες ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Στην πραγματικότητα, μπορούμε να κατανοήσουμε την

κουλτούρα ως μια διαδικασία ατομικού εμπλουτισμού, ως ιδιαίτερο τρόπο ζωής μιας ομάδας και ως δραστηριότητα, που ενθαρρύνεται από ένα Υπουργείο Πολιτισμού (Williams, apud Rothman, 2014).

1.2. Εννοιολογική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας

Αν και φαίνεται απλοϊκό, χρειάστηκαν χρόνια έρευνας και θεωρίας για να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει οργανωσιακή κουλτούρα. Η ασάφεια της έννοιας της κουλτούρας έγκειται στο γεγονός ότι ενσωματώνει αντιφάσεις, παράδοξα, αοριστίες και συγχύσεις. Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης της οργανωσιακής κουλτούρας, έχει αναγνωριστεί ότι η κουλτούρα δεν είναι φαινόμενο «επιφάνειας», αντίθετα, «εμποτίζεται με σύμβολα και συμβολισμούς» (Druckman et al., 1997) και «τις περισσότερες φορές δεν ανιχνεύεται» (Cameron and Quinn, 1999). Η έλλειψη απτότητας, η πιθανότητα σύγχυσης και η ασυνέπεια οδηγούν σε πολύπλοκη αξιολόγηση της έννοιας, απαιτώντας μεγαλύτερη εννοιολογική ανάπτυξη.

Οι Peters και Waterman (1982), ανέφεραν για πρώτη φορά στα ανώτερα στελέχη των οργανισμών την ύπαρξη της ισχυρής κουλτούρας ως το κλειδί για την εταιρική επιτυχία. Ωστόσο, η αξία της έννοιας της κουλτούρας παρέμεινε προβληματική λόγω της αδύναμης σχέσης μεταξύ κουλτούρας και απόδοσης και της δυσκολίας να την ορίσουν. Αρχικά χρησιμοποιήθηκε από τα στελέχη για να αναλύσουν την απόδοση των οργανισμών. Στις αρχές του 1980, θεωρήθηκε ως το κατάλληλο εργαλείο για τον προσδιορισμό της αποτυχίας ή της επιτυχίας ενός οργανισμού. Ως καθαρά ακαδημαϊκή ιδέα δεν είχε ενδιαφέρον για την επιχειρηματική κοινότητα μέχρι που συνδέθηκε με τα κέρδη και απέκτησε νέα σημασία για τα ανώτερα στελέχη (Lewis, 1998). Όπως επισήμανε ο Lewis (1998), πολλοί συγγραφείς έχουν χρησιμοποιήσει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας χωρίς να την ορίσουν σωστά, συγχέοντας την με τη στρατηγική και τις εντολές των στελεχών. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι είναι αδύνατο να δοθεί σαφής σημασία στην έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας.

Μια μεγάλη και ποικίλη ομάδα συγγραφέων έχει χρησιμοποιήσει την πολύ ευρεία μεταφορά των οργανισμών ως «μικρών κοινωνιών», ως κοινωνικών συστημάτων εξοπλισμένων με διαδικασίες κοινωνικοποίησης, κοινωνικούς κανόνες και δομές, μέσα από την οποία η έννοια της κουλτούρας στους οργανισμούς αποκτά σημασία. Ως μικροσκοπικές κοινωνίες, οι οργανισμοί θα πρέπει να διαθέτουν στοιχεία διακριτών

χαρακτηριστικών κουλτούρας: «Ενώ η μοναδικότητα των ατόμων εκφράζεται στην προσωπικότητά τους, η ατομικότητα των οργανισμών μπορεί να εκφραστεί με βάση τις διαφορές στην κουλτούρα τους» (Eldridge and Crombie, 1974). Αυτό θέτει τα ερωτήματα για το τι σημαίνει «κουλτούρα» και ποια είναι η σημασία αυτής της έννοιας σε έναν τομέα όπου αυτή η ετερόκλητη, ευμετάβλητη έννοια εμφανίζεται υπό διάφορες μορφές και ψευδώνυμα (Allaire et al., 1984).

Η αύξηση του αριθμού των ερευνών προκάλεσε την αύξηση της συναίνεσης μεταξύ των ερευνητών σχετικά με τον ορισμό και τη λειτουργία της οργανωσιακής κουλτούρας. Ωστόσο, υπάρχει ακόμη σημαντική διαφωνία, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αδύναμη ή ακατάλληλη έννοια. Αντίθετα, αυτή η απόκλιση είναι ενδεικτική των συνεχών αναπτυσσόμενων ερευνών (Ashkanasy et al., 2000).

Ο Brinkmann (2007) εντόπισε τρεις αντιλήψεις της κουλτούρας, την κανονιστική, την ανθρωπολογική και τη ρεαλιστική, στις οποίες υπάρχουν πολλές διαφορετικές απόψεις και πολλά θέματα διαμάχης. Πρόκειται για τρεις ευρείες κατηγορίες στις οποίες πραγματοποιείται μεγάλο μέρος της έρευνας σχετικά με την κουλτούρα. Σύμφωνα με την κανονιστική αντίληψη η κουλτούρα θεωρείται ως μια ουσία που μπορεί και πρέπει να κατέχεται από ένα άτομο, με αποτέλεσμα το άτομο να «καλλιεργείται» και χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια ομάδα ως καλλιεργημένη ή μη πολιτισμένη. Ο Brinkmann (2007) υποστήριξε ότι αυτή η σύλληψη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει τις «κανονιστικές διαφορές» μεταξύ ατόμων και ομάδων. Η ανθρωπολογική σύλληψη της κουλτούρας αποτελεί την άποψη ότι η κουλτούρα κατέχεται από όλους και περιέχει έναν αριθμό παραγόντων που διασφαλίζουν ότι η συμπεριφορά επαναλαμβάνεται. Σε αντίθεση με την κανονιστική σύλληψη, αυτή η άποψη της κουλτούρας επικεντρώνεται στους κοινούς παράγοντες, παρά στην αξιολόγηση αυτών των χαρακτηριστικών που είτε υπάρχουν είτε απουσιάζουν σε ένα άτομο ή μια ομάδα. Πολλοί από τους ορισμούς της κουλτούρας αντιπροσωπεύουν αυτήν την έννοια. Η ρεαλιστική σύλληψη της έννοιας της κουλτούρας βασίζεται έντονα στη θεωρία της πρακτικής, όπου οι πρακτικές περιγράφονται ως ο συνηθισμένος χειρισμός των πραγμάτων, η συμπεριφορά των ατόμων και οι προσεγγίσεις για την κατανόηση του κόσμου γύρω μας, υποστηρίζοντας ότι η κουλτούρα αφορά ουσιαστικά τις πρακτικές. Τα κοινωνικά μοντέλα γενικά προσπάθησαν να κατανοήσουν τη συμπεριφορά και το κοινωνικό σύστημα που αφορά

στις γνώσεις σχετικά είτε με τις συνέπειες στα άτομα, είτε με τους κανόνες των ομάδων. Η θεωρία πρακτικής (Reckwitz, 2002) δηλώνει ότι η κοινωνική τάξη δεν αφορά τις νοητικές ιδιότητες και τις αλληλεπιδράσεις, αλλά αφορά τις απτές πρακτικές.

Το 1988 ο Schein ανέφερε ότι μπορούν να εντοπιστούν πολλές διαφορετικές εννοιολογικές ρίζες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, καταγράφοντας πέντε μεθόδους:

- Κοινωνική ψυχολογία και έρευνα μέσω καταμέτρησης (Social psychology and survey research). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, η κουλτούρα αποτελεί ιδιότητα ομάδων που μπορεί να μετρηθεί από ερωτηματολόγια τύπου Likert (Likert, 1967). Οι άγνωστες μέχρι τότε διαστάσεις της κουλτούρας, καθώς και το γεγονός ότι δεν γνώριζαν εάν τα ερωτηματολόγια ήταν σε θέση να μετρήσουν κάτι τόσο αφηρημένο όσο η κουλτούρα αποτέλεσαν προβλήματα της προσέγγισης αυτής, (Hofstede, 1980; Kilmann, 1984).
- Εμπειρική (Empirical descriptive). Η κουλτούρα αντιμετωπίζεται ως μια έννοια για την οποία πρέπει να αναπτυχθούν εμπειρικά μέτρα. Απαιτείται η κατανομή της έννοιας σε μικρότερες μονάδες, ώστε να μπορεί να αναλυθεί και να μετρηθεί (Harris and Sutton, 1986 ; Martin and Siehl, 1983; Schall, 1983; Wilkins, 1983). Αυτό αποτελεί πρόβλημα, καθώς ο ολιστικός χαρακτήρας της κουλτούρας μπορεί να χαθεί.
- Εθνογραφική (Ethnographic). Μέθοδοι που αναπτύχθηκαν στην κοινωνιολογία και την ανθρωπολογία εφαρμόστηκαν στη μελέτη των οργανισμών προκειμένου να φωτιστούν άγνωστες, στο παρελθόν, πτυχές της οργανωσιακής λειτουργίας (Barley, 1983; Van Maanen and Barley, 1984). Ο μικρός αριθμός περιπτώσεων που μπορεί να μελετηθεί αποτελεί περιορισμό, καθώς δεν είναι αντιπροσωπευτικός για σκοπούς που θεωρούνται κρίσιμοι.
- Ιστορική (Historical). Αν και οι ιστορικοί σπάνια εφαρμόζουν την έννοια της κουλτούρας στις υποθέσεις τους, θεωρείται σαφώς ως μια πτυχή ενός οργανισμού που πρέπει να αναλυθεί μαζί με άλλους παράγοντες (Chandler, 1977; Dyer, 1986; Westney, 1987). Οι αδυναμίες της ιστορικής μεθόδου είναι παρόμοιες με εκείνες που επισημαίνονται στην εθνογραφική προσέγγιση, αλλά συχνά αντισταθμίζονται από τις γνώσεις που παρέχουν οι ιστορικές και διαχρονικές αναλύσεις.

- Κλινική (clinical descriptive). Μέσω της εμπειρικής γνώσης από κλινικές εμπειρίες υπάρχει δυνατότητα να παρατηρήσει κανείς τι συμβαίνει σε οργανισμούς σε τομείς από του οποίους παραδοσιακά οι ερευνητές είχαν αποκλειστεί. Επιτυγχάνεται έτσι μια ισορροπία με τις άλλες μεθόδους, καθώς πολύ συχνά οι ρίζες και η δυναμική της κουλτούρας παρατηρούνται μόνο στα κέντρα εξουσίας όπου η κουλτούρα δημιουργείται και αλλάζει από ηγέτες και ισχυρούς μάνατζερ (Hirschhorn, 1987; Jaques, 1951; Kets de Vries and Miller, 1984; Ott, 1989; Schein, 1983, 1985).

Στη θεωρία της οργάνωσης, η κουλτούρα αντιμετωπίζεται συχνά ως ένα απροσδιόριστο, αμετάβλητο χαρακτηριστικό που διαθέτει κάθε κοινωνία, ως ένας ακόμη παράγοντας έκτακτης ανάγκης με μια διαφορετική και ελάχιστα κατανοητή επίπτωση στη λειτουργία των οργανισμών (Allaire et al., 1984).

1.3. Τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι κοινωνικά δομημένη και αποτελεί το προϊόν ομάδων και όχι ατόμων, που βασίζεται σε κοινές εμπειρίες. Ένα βασικό δόγμα σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα είναι η ομαδική φύση της έννοιας, ιδιότητα την οποία χρησιμοποιούν οι θεωρητικοί για να διακρίνουν την οργανωσιακή κουλτούρα από άλλες παρόμοιες κατασκευές. Παρέχει στα μέλη ενός οργανισμού ένα πλαίσιο για την κατανόηση του εργασιακού τους περιβάλλοντος και των εμπειριών τους (Siehl and Martin, 1983). Η κουλτούρα κάθε οργανισμού είναι σχετικά μοναδική, εύπλαστη και υπόκειται σε συνεχείς αλλαγές. Κεντρικό σημείο αυτού του δόγματος ήταν η συζήτηση για το αν η κουλτούρα είναι κάτι που έχει ένας οργανισμός ή κάτι που είναι ένας οργανισμός. Αρχικά, οι ανθρωπολογικοί μελετητές ισχυρίστηκαν ότι οι οργανισμοί ήταν από μόνοι τους κουλτούρες (Rousseau, 1990). Ωστόσο, περαιτέρω έρευνα οδήγησε σε σχετική συναίνεση ότι η κουλτούρα είναι ιδιοκτησία που κατέχει ο οργανισμός. Επί πλέον, υπάρχει η αίσθηση ότι μπορεί να ελεγχθεί ή, τουλάχιστον, να επηρεαστεί και να αλλάξει από τα μέλη της. Επομένως, η κουλτούρα αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου και δεν αποτελεί στατική ιδιότητα (Bellot, 2011).

Παρά την ευρεία ποικιλία ορισμών, ο Guldenmund (2000) προσδιόρισε επτά κοινά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας : 1) είναι μια αφηρημένη έννοια παρά ένα «συγκεκριμένο φαινόμενο» και γι' αυτό είναι δύσκολο να οριστεί και να τεθεί σε

λειτουργία, 2) είναι σχετικά σταθερή με την πάροδο του χρόνου, 3) είναι πολυδιάστατη, 4) μοιράζεται από ομάδες ανθρώπων, 5) μπορεί να περιέχει διάφορες πτυχές που συνυπάρχουν εντός ενός οργανισμού, 6) οδηγεί σε εμφανείς πρακτικές και 7) εξυπηρετεί έναν λειτουργικό σκοπό, όπως φαίνεται στο κοινό ρητό ότι η κουλτούρα είναι «ο τρόπος που κάνουμε τα πράγματα εδώ».

Ο Barney (1986) αναφέρθηκε σε τρία χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει η κουλτούρα, ώστε να δημιουργήσει σταθερά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μελέτες έχουν αποκαλύψει ότι πολλές κουλτούρες διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα μια κουλτούρα πρέπει να είναι πολύτιμη, σπάνια και ατελής μίμηση. Μια πολύτιμη κουλτούρα επιτρέπει στους οργανισμούς να κάνουν πράγματα και να συμπεριφέρονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγούνται σε υψηλές πωλήσεις, χαμηλό κόστος, υψηλά περιθώρια κέρδους ή να προσθέτουν οικονομική αξία στους οργανισμούς με άλλους τρόπους. Μια σπάνια κουλτούρα έχει ιδιότητες και χαρακτηριστικά που δεν τα συναντάμε στις κουλτούρες άλλων οργανισμών (Barney, 1986). Υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις που υποδηλώνουν ότι πολύτιμες και σπάνιες οργανωσιακές κουλτούρες μπορεί να είναι πολύ δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να τις μιμηθούν. Είναι δυνατόν άτομα που παρατηρούν μια κουλτούρα, αλλά και άτομα που βιώνουν μια κουλτούρα, να μην είναι ικανά να περιγράψουν τι γίνεται με την κουλτούρα του συγκεκριμένου οργανισμού, να μην αντιλαμβάνονται τι είναι αυτό που προσθέτει αξία στον οργανισμό (Lippman and Rumelt, 1982). Οι τιμές, τα σύμβολα, οι πεποιθήσεις είναι εξαιρετικά δύσκολο να περιγραφούν και να κατηγοριοποιηθούν (Barley, 1983; Gregory, 1983). Οι πολύτιμες και σπάνιες πτυχές της κουλτούρας ενός οργανισμού γίνονται συχνά μέρος της σιωπηρής και μη αντιληπτής (απαρατήρητης) κοινής λογικής του. Πολλοί ερευνητές ακριβώς για αυτή τη σιωπηρή και μη αντιληπτή πλευρά της κουλτούρας διαφωνούν ως προς το εάν η κουλτούρα είναι ισχυρή δύναμη που εξηγεί τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων μέσα στους οργανισμούς. Εάν αυτοί που παρατηρούν μια κουλτούρα δεν μπορούν να περιγράψουν τι είναι πολύτιμο, δεν μπορούν να μιμηθούν αυτές τις πτυχές της κουλτούρας. Βέβαια δεν είναι αδύνατο κάποιοι οργανισμοί να μιμηθούν κατά λάθος μια κουλτούρα που δεν μπορούν να περιγράψουν (Lippman and Rumelt, 1982; McKelvey, 1982). Πολύτιμες και σπάνιες οργανωσιακές κουλτούρες που μπορούν να περιγραφούν από ενδεχόμενους μιμητές, είναι πιθανόν να είναι αδύνατον να τις μιμηθούν (Barney, 1986).

Επίσης, οι Robbins και Judge (2017), διακρίνουν επτά βασικά χαρακτηριστικά που αποτελούν την ουσία της κουλτούρας ενός οργανισμού:

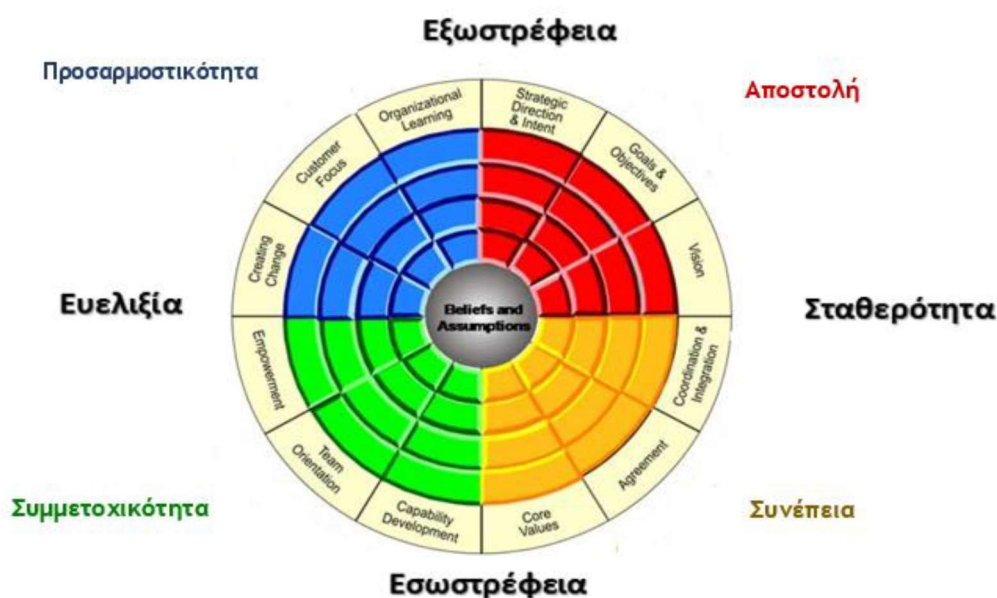
1. Καινοτομία και ανάληψη κινδύνου. Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι και να αναλαμβάνουν κινδύνους.
2. Προσοχή στη λεπτομέρεια. Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αναμένεται να ασχοληθούν με την ακρίβεια, την ανάλυση και την προσοχή στη λεπτομέρεια στο πλαίσιο της εργασίας τους.
3. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα. Ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση επικεντρώνεται σε αποτελέσματα και όχι στις τεχνικές και διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή τους.
4. Προσανατολισμός στους ανθρώπους. Ο βαθμός στον οποίο οι διοικητικές αποφάσεις λαμβάνονται αφού η διοίκηση έχει λάβει υπόψη της την επίδραση τους στα άτομα του οργανισμού.
5. Προσανατολισμός στην ομάδα. Ο βαθμός στον οποίο οι εργασιακές δραστηριότητες οργανώνονται γύρω από ομάδες και όχι γύρω από μεμονωμένα άτομα.
6. Επιθετικότητα. Ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι είναι επιθετικοί και ανταγωνιστικοί και όχι χαλαροί και υποστηρικτικοί.
7. Σταθερότητα. Ο βαθμός στον οποίο οι οργανωσιακές δραστηριότητες δίνουν έμφαση στη διατήρηση του status quo του οργανισμού και όχι στην ενίσχυση της ανάπτυξης.

Η εκτίμηση ως προς τη δύναμη που κατέχει κάθε χαρακτηριστικό μέσα σε έναν οργανισμό, μας παρέχει πληροφορίες για τον βαθμό κοινής κατανόησης που διαθέτουν τα μέλη ενός οργανισμού, τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα στον οργανισμό και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να συμπεριφέρονται τα μέλη του (Robbins and Judge, 2017).

1.3.1. Το μοντέλο του Denison

Ο Denison (1990), ανέπτυξε ένα δημοφιλές και πρακτικά εφαρμόσιμο μοντέλο, το οποίο δείχνει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η αποτελεσματικότητα της δραστηριότητας του οργανισμού μετράται με δείκτες όπως η αύξηση του όγκου συναλλαγών, το μερίδιο αγοράς, η κερδοφορία, η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και

προϊόντων, η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η γενική αποδοτικότητα του οργανισμού. Το μοντέλο αυτό συνδέει τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Αυτά είναι η συμμετοχή, η συνέπεια, η προσαρμοστικότητα και η αποστολή. Μέσα από μελέτες ο Denison υποστήριξε την ιδέα ότι οι οργανισμοί με την υψηλότερη απόδοση βρίσκουν τρόπους να ενδυναμώσουν και να εμπλέξουν τα άτομά τους, να διευκολύνουν τις συντονισμένες δράσεις και να προωθήσουν τη συνοχή των συμπεριφορών με τις αξίες των οργανισμών, να μετατρέψουν τις απαιτήσεις του οργανωσιακού περιβάλλοντος σε δράση και να παρέχουν μια σαφή αίσθηση του σκοπού και της κατεύθυνσης του οργανισμού (Gillespie et al., 2008).



Σχήμα 1. Το μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας του Denison. Πηγή: Denison (1990)

Οι διαστάσεις της σταθερότητας και της ευελιξίας και της εσωτερικής και εξωτερικής εστίασης χρησιμοποιούνται για να πλαισιώσουν τις παραπάνω τέσσερις έννοιες. Έτσι, καταγράφεται πώς οι οργανισμοί εξισορροπούν αυτές τις δυναμικές εντάσεις. Για παράδειγμα, η αποστολή και η συνέπεια παρέχουν υποστήριξη για σταθερότητα, ενώ η προσαρμοστικότητα και η συμμετοχή παρέχουν υποστήριξη για ευελιξία (Denison and Mishra, 1995).

Το χαρακτηριστικό της συμμετοχής επικεντρώνεται στη δέσμευση των εργαζομένων και την αίσθηση ιδιοκτησίας, τη συμμετοχή σε αποφάσεις που τους επηρεάζουν και

τον προσανατολισμό στην ομάδα. Αποτελεσματικοί οργανισμοί ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους και αναπτύσσουν συνεχώς τις ικανότητές τους χρησιμοποιώντας την ομαδική εργασία (Becker, 1964; Fey and Denison, 2003; Peters and Waterman, 1982).

Η σταθερότητα αναφέρεται στην ύπαρξη οργανωσιακών συστημάτων και διαδικασιών που προωθούν την πραγματική ευθυγράμμιση και αποτελεσματικότητα με την πάροδο του χρόνου. Αποτελεί την εστίαση σε ένα κοινό σύνολο αρχών διοίκησης, τη συναίνεση σχετικά με σωστούς και λάθος τρόπους να γίνονται τα πράγματα και το συντονισμό και την ολοκλήρωση στο σύνολο του οργανισμού. Οι οργανισμοί είναι πιο αποτελεσματικοί όταν είναι συνεπείς και καλά ενσωματωμένοι (Saffold, 1988).

Η προσαρμοστικότητα είναι η ικανότητα του οργανισμού για εσωτερική αλλαγή ως αντίδραση σε εξωτερικές συνθήκες (Denison and Mishra, 1995). Οι οργανισμοί που είναι ιδιαίτερα εστιασμένοι και ενσωματωμένοι στο εσωτερικό μπορεί να δυσκολευτούν να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της εξωτερικής αγοράς (Lawrence and Lorsch, 1967).

Τέλος, η αποστολή αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός είναι σαφής ως προς τους λόγους ύπαρξής του, καθώς και ως προς την κατεύθυνσή του. Οι αποτελεσματικοί οργανισμοί επιδιώκουν μια αποστολή που περιέχει στόχους που παρέχουν νόημα και κατεύθυνση στους υπαλλήλους τους και ένα όραμα για το μέλλον (Denison and Mishra, 1995).

1.3.2. Συστατικά υγιούς οργανωσιακής κουλτούρας

Οι υγιείς οργανωσιακές κουλτούρες εμπνέουν τους εργαζομένους και στοχεύουν στην καλή αντιμετώπιση των ανθρώπων (Greenberg and Baron, 2013). Σε έναν οργανισμό που διαθέτει έμπνευση, κοινή αποστολή και ικανή ηγεσία, αναγνωρίζονται τα παρακάτω οκτώ συστατικά, που χαρακτηρίζουν μια υγιή οργανωσιακή κουλτούρα:

- *Διαφάνεια και ταπεινότητα από πάνω προς τα κάτω στον οργανισμό:* Απουσιάζει η αλαζονεία, όλοι στον οργανισμό είναι ειλικρινείς και ταπεινοί. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να μαθαίνουν από τους άλλους και να εξελίσσονται.
- *Υπευθυνότητα:* Υπάρχει περιβάλλον υπευθυνότητας όπου απουσιάζει η άρνηση και οι δικαιολογίες και κατ' επέκταση οι συγκρούσεις μειώνονται. Οι

επιτυχημένες ομάδες αποδέχονται πρόθυμα την ευθύνη. Σε τέτοια περιβάλλοντα ενισχύονται οι ευκαιρίες για επιτυχία.

- *Ελευθερία ανάληψης ρίσκου εντός των κατάλληλων ορίων:* Δεν υπάρχει παράτολμη λήψη ρίσκου ούτε ασφυκτικά υψηλά επίπεδα ελέγχου. Υπάρχει ελευθερία και ενθαρρύνεται η ανάπτυξη νέων ιδεών.
- *Υψηλή δέσμευση να κάνουν τα πράγματα σωστά:* Η αναζήτηση αριστείας εμπνέει τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Η μετριότητα δεν είναι ανεκτή και δεν γίνονται εκπτώσεις στην ποιότητα.
- *Προθυμία να ανεχθούμε τα λάθη και να μάθουμε από αυτά:* Οι αποτυχίες είναι αναπόφευκτες, αποδεκτές και αποτελούν ευκαιρία για τους εργαζόμενους να μάθουν από τα λάθη και να μετατρέψουν τα αρνητικά σε θετικά. Η τιμωρία καταστέλλει τη δημιουργικότητα.
- *Αδιαμφισβήτητη ακεραιότητα και συνέπεια:* Η ακεραιότητα είναι προφανώς ο ακρογωνιαίος λίθος κάθε κώδικα δεοντολογίας. Η ανισότητα και η ασυνέπεια υπονομεύουν την εμπιστοσύνη, η οποία είναι απολύτως απαραίτητη για την επιτυχία.
- *Συνεχής συνεργασία, ολοκλήρωση και ολιστική σκέψη:* Η ενσωμάτωση των κατάλληλων ανθρώπων σε συνεργατικές ομάδες πολλαπλασιάζουν την οργανωσιακή δύναμη.
- *Θάρρος και επιμονή ενόψει δυσκολιών:* Ο αγωνιστικός χώρος δεν είναι πάντα ισότιμος ή δίκαιος. Στις υγιείς κουλτούρες που παραμένουν ρεαλιστικές, όλοι ενθαρρύνονται να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις ακόμη κι όταν υπάρχει η πιθανότητα αποτυχίας.

1.4. Περιεχόμενο οργανωσιακής κουλτούρας

Είναι ευνόητο ότι όπως υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί οργανισμοί υπάρχουν και διαφορετικά είδη οργανωσιακής κουλτούρας. Οι επιστήμονες που ασχολούνται με την οργανωσιακή κουλτούρα έχουν αναπτύξει χρήσιμους τρόπους, προσδιορισμού των διαφορετικών ειδών κουλτούρας.

1.4.1. Τα τρία επίπεδα της κουλτούρας

Η κουλτούρα μπορεί να αναλυθεί σε πολλά διαφορετικά επίπεδα. Ο όρος επίπεδο αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο το φαινόμενο της κουλτούρας είναι ορατό. Η σύγχυση που περιβάλλει τον ορισμό του τι είναι πραγματικά η κουλτούρα προκύπτει από την έλλειψη διαφοροποίησης των επιπέδων στα οποία εκδηλώνεται.

Ο Schein (1988) προτείνει τρία επίπεδα, τα οποία κυμαίνονται από τις πολύ απτές εμφανείς εκδηλώσεις που μπορεί να δει και να αισθανθεί ο παρατηρητής έως τις βαθιά ενσωματωμένες, ασυνείδητες βασικές υποθέσεις που ορίζονται ως η ουσία της κουλτούρας, με διάφορες ενστερνιζόμενες πεποιθήσεις, τρόπους, νόρμες, κανόνες συμπεριφοράς που χρησιμοποιούν τα μέλη της κουλτούρας για την απεικόνισή της, να υπάρχουν μεταξύ των επιπέδων.

Αντικείμενα

Στην επιφάνεια βρίσκεται το επίπεδο των αντικειμένων, το οποίο περιλαμβάνει όλα τα φαινόμενα που θα δούμε, θα ακούσουμε και θα αισθανθούμε όταν συναντήσουμε μια νέα ομάδα με μια άγνωστη κουλτούρα. Τα ορατά προϊόντα της ομάδας αποτελούν η αρχιτεκτονική του φυσικού της περιβάλλοντος, η γλώσσα της, η τεχνολογία και τα προϊόντα της, οι καλλιτεχνικές δημιουργίες της, το στυλ της όπως ενσωματώνεται στα ρούχα, στους τρόπους της διοίκησης και στις συναισθηματικές εμφανίσεις, οι μύθοι και οι ιστορίες για τον οργανισμό, οι δημοσιευμένες λίστες αξιών, τα τελετουργικά και οι τελετές. Μεταξύ αυτών των αντικειμένων βρίσκεται το «κλίμα» της ομάδας, ως προϊόν των υποκειμένων υποθέσεων και ως εκ τούτου είναι μια εκδήλωση της κουλτούρας, παρόλο που κάποιοι αναλυτές το θεωρούν ισοδύναμο με την κουλτούρα (Schein, 1988).

Αξίες

Ακόμη κι αν φαίνονται σαφή και προφανή τα αρχικά στοιχεία, η αποκρυπτογράφηση τους είναι δύσκολη, πρέπει κάποιος να ρωτήσει εμπιστευτικά τι εννοούν. Όταν παίρνουμε εξηγήσεις, συνήθως φτάνουμε στο επόμενο επίπεδο των ενστερνιζόμενων αξιών, που περιλαμβάνει τις στρατηγικές, τους στόχους, τη φιλοσοφία του οργανισμού, τα ιδανικά, τους κανόνες, τα πρότυπα, τις ηθικές αρχές και άλλες υποθέσεις. Αυτό είναι

το επίπεδο που αγγίζεται συχνά με τη δημιουργία ερωτηματολογίου για την κουλτούρα. Μόνο αν σκάσουμε κάτω από την επιφάνεια των αξιών και παρατηρήσουμε προσεκτικά τη συμπεριφορά, σημειώνοντας ανωμαλίες, ασυνέπειες ή φαινόμενα που παραμένουν ανεξήγητα, θα προκύψουν οι υποκείμενες υποθέσεις (Schein, 1988).

Βασικές υποκείμενες υποθέσεις

Τέτοιες υποθέσεις συχνά ξεκινούν ιστορικά ως αξίες, αλλά επειδή αντέχουν στη δοκιμασία του χρόνου, γίνονται σταδιακά υποθέσεις και θεωρούνται δεδομένες. Το επίπεδο αυτό αποτελεί το τελευταίο επίπεδο και σχετίζεται με τις ασυναίσθητες, θεωρούμενες ως δεδομένες πεποιθήσεις, αντιλήψεις, σκέψεις και αισθήματα που είναι η τελική πηγή των αξιών και δράσεων (Schein, 1988).

Κάποιοι άλλοι ερευνητές προτιμούν τον όρο βασικές αξίες για να περιγράψουν τα βαθύτερα επίπεδα της κουλτούρας, σε αντίθεση με τον Schein, που προτιμά τον όρο *βασικές υποκειμενικές υποθέσεις*, επειδή αυτές τείνουν να θεωρούνται δεδομένες από τα μέλη της ομάδας και αντιμετωπίζονται ως μη διαπραγματεύσιμες.

1.4.2. Το πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών

Οι Cameron και Quinn (1999) ανέπτυξαν ένα πλαίσιο οργανωσιακής κουλτούρας βασισμένο σε ένα θεωρητικό μοντέλο που ονομάζεται *Πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών* (*Competing Values Framework*). Σύμφωνα με το πλαίσιο αυτό οι κουλτούρες των οργανισμών διακρίνονται ως προς δύο σύνολα αντίθετων αξιών, ο συνδυασμός των οποίων έχει ως αποτέλεσμα τέσσερις κυρίαρχους τύπους κουλτούρας. Συγκεκριμένα οι κουλτούρες των οργανισμών μπορούν να διακριθούν ως προς την εκτίμηση της ευελιξίας και της διακριτικής ευχέρειας, σε αντίθεση με τη σταθερότητα, την τάξη και τον έλεγχο, καθώς και ως προς την εκτίμηση των εσωτερικών υποθέσεων σε αντίθεση με το τι συμβαίνει στο εξωτερικό περιβάλλον (Greenberg and Baron, 2013).

Όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 2, συνδυάζοντας τις δύο παραπάνω διαστάσεις, προσδιορίστηκαν τέσσερα μοναδικά είδη οργανωσιακής κουλτούρας:

Η κουλτούρα της Ιεραρχίας

Οι οργανισμοί με κουλτούρα ιεραρχίας (hierarchy culture) διαθέτουν εσωτερικό επίκεντρο και δίνουν έμφαση στη σταθερότητα και τον έλεγχο. Εδώ, οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι καλοί συντονιστές έργων που στηρίζονται σε επίσημους κανόνες και πολιτικές. Σε μια τέτοια κουλτούρα δίνεται μεγάλη έμφαση στην οικονομία, την τυπικότητα, τον ορθολογισμό, την τάξη και την υπακοή και υιοθετείται μια επίσημη προσέγγιση στις σχέσεις. Συχνά οργανισμοί με κουλτούρα ιεραρχίας επικεντρώνονται στη σταθερότητα σε αντιδιαστολή με την πραγματοποίηση απαραίτητων αλλαγών.

Η κουλτούρα της αγοράς

Η κουλτούρα της αγοράς (market culture) περιγράφει οργανισμούς με εξωτερικό προσανατολισμό, που ενδιαφέρονται για τη σταθερότητα και τον έλεγχο. Σε μια τέτοια κουλτούρα επιδιώκονται σαφείς και ορθολογικοί στόχοι που επιτυγχάνονται μέσω υψηλής παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας. Τείνει να είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και να επικεντρώνεται στην ολοκλήρωση της εργασίας. Τα μέλη μιας τέτοιας κουλτούρας εκτιμούν την ανταγωνιστικότητα, την επιμέλεια, την τελειότητα, την επιθετικότητα και την προσωπική πρωτοβουλία. Οι ηγέτες υιοθετούν μια πολύ σκληρή διαπραγματευτική προσέγγιση, με πρωταρχικό σκοπό τους να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους και να βρίσκονται στην πρώτη γραμμή διατηρώντας τη σταθερότητα και τον έλεγχο. Ο όρος market αντιπροσωπεύει την εστίαση σε συναλλαγές με εξωτερικούς φορείς, όπως προμηθευτές και πελάτες και δεν πρέπει να συγχέεται με τη λειτουργία μάρκετινγκ ή με τους πελάτες στην αγορά.

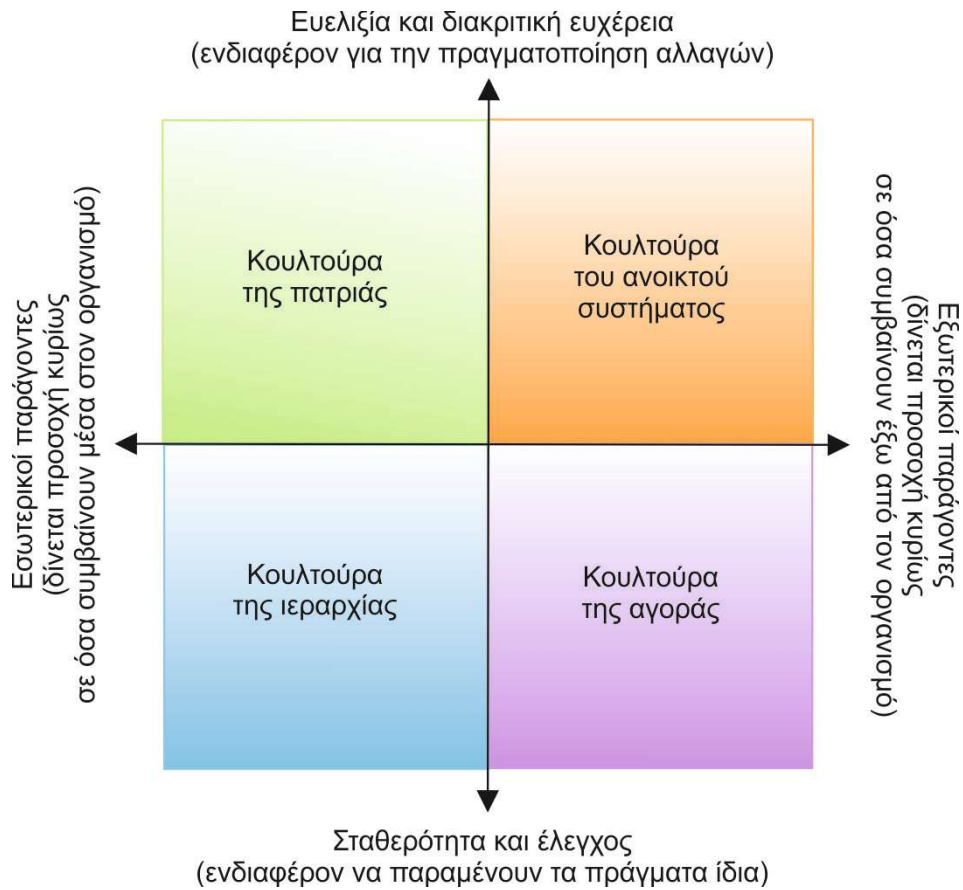
Η κουλτούρα της πατριάς

Οι οργανισμοί που έχουν κουλτούρα της πατριάς (clan culture) διαθέτουν ισχυρό εσωτερικό επίκεντρο με υψηλό βαθμό ευελιξίας και διακριτικής ευχέρειας. Διακρίνονται από υψηλά επίπεδα συνεκτικότητας και μοιάζουν περισσότερο με διευρυμένες οικογένειες παρά με οικονομικές οντότητες, καθώς διαθέτουν γενικά έναν πολύ φιλικό χώρο εργασίας όπου οι άνθρωποι μοιράζονται πολλά. Δίνουν έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις και υιοθετούν ευέλικτες διαδικασίες λειτουργίας. Οι βασικές αξίες

περιλαμβάνουν τη συνεργασία, την εκτίμηση, τη συμφωνία, τη δικαιοσύνη και την κοινωνική ισότητα. Είναι σαν μια εκτεταμένη οικογένεια όπου οι ηγέτες θεωρούνται μέντορες και η πίστη και η παράδοση κρατούν τον οργανισμό ενωμένο.

Η κουλτούρα του ανοικτού συστήματος

Οι οργανισμοί που υιοθετούν κουλτούρα του ανοικτού συστήματος (adhocracy culture) επικεντρώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον, διακρίνονται από υψηλό βαθμό ευελιξίας και ατομικότητας και υποστηρίζονται από ένα ανοιχτό σύστημα που προωθεί την προθυμία για δράση. Πρόκειται για μια μορφή κουλτούρας από την οποία απουσιάζει η ιεραρχία, καθώς αντιβαίνει τα κλασικά γραφειοκρατικά όρια για να επιλύσει προβλήματα, να έχει αποτελέσματα και να αδράξει ευκαιρίες. Αποτελεί ένα δυναμικό, επιχειρηματικό και δημιουργικό περιβάλλον εργασίας όπου οι άνθρωποι αναλαμβάνουν κινδύνους, οι ηγέτες είναι οραματιστές και καινοτόμοι. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον η επιτυχία σημαίνει παραγωγή μοναδικών και πρωτότυπων προϊόντων και υπηρεσιών. Σε μια τέτοια κουλτούρα εκτιμάται η δημιουργικότητα, ο πειραματισμός, ο κίνδυνος, η αυτονομία και η ανταπόκριση (Igo and Skitmore, 2006). Σύμφωνα με την κουλτούρα του ανοικτού συστήματος για να πετύχουν οι σύγχρονοι οργανισμοί, να είναι βιώσιμοι και ικανοί να αναπτυχθούν πρέπει να αξιολογούν συνεχώς τις μελλοντικές απαιτήσεις και να είναι εξαιρετικά καινοτόμοι.



Σχήμα 2. Το πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών. Προσαρμοσμένο, Cameron and Quinn, 2011

1.4.3. Ισχυρή και ασθενής κουλτούρα

Λαμβάνοντας υπόψη και παρατηρώντας τη φύση της κουλτούρας κάθε οργανισμού, εντοπίζονται πολλές διαφορές μεταξύ των οργανισμών. Επιπλέον, διαφορές εντοπίζονται και ως προς το βαθμό που η κουλτούρα επηρεάζει τους ανθρώπους των οργανισμών.

Ο υψηλός βαθμός ευθυγράμμισης μεταξύ των στόχων των εργαζομένων και των στόχων της διοίκησης αποτελεί το κεντρικό χαρακτηριστικό της ισχυρής κουλτούρας (Smart and John, 1996). Αντίθετα, οι οργανισμοί με περιορισμένη συμφωνία ως προς τα κεντρικά στοιχεία της κουλτούρας τους, διαθέτουν περιορισμένη επιρροή στην συμπεριφορά των ανθρώπων τους και θεωρούνται ότι έχουν αδύναμη κουλτούρα. Άλλες αντιλήψεις επικεντρώνονται στην ένταση, την ανάπτυξη ή την κυριαρχία των χαρακτηριστικών της κουλτούρας.

Οι οργανισμοί με ισχυρή κουλτούρα αποτελούνται από άτομα που συμερίζονται σε μεγάλο βαθμό το σύνολο αξιών και κανόνων τους. Δαπανούν σημαντικό χρόνο για τη μετάδοση αξιών και πεποιθήσεων, παρέχοντας επεξηγηματικές δηλώσεις για την περιγραφή τους και διασφαλίζουν ότι οι νέοι εργαζόμενοι ταιριάζουν με την κουλτούρα τους (Greenberg and Baron, 2013).

Μελέτες έχουν οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι η ισχύς της κουλτούρας σχετίζεται θετικά με την τρέχουσα και βραχυπρόθεσμη οργανωσιακή απόδοση, αλλά αρνητικά με τη μακροπρόθεσμη απόδοση. Σύμφωνα με τον Denison (1984) αυτό συμβαίνει γιατί ο συντονισμός και η ολοκλήρωση συνδέονται με τη συνέπεια που οδηγεί σε βραχυπρόθεσμη και τρέχουσα απόδοση. Ωστόσο, μακροπρόθεσμα, η ισχύς της κουλτούρας περιορίζει την ικανότητα των οργανισμών να καινοτομούν και να προσαρμόζονται στις αλλαγές στο περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον Sorensen (2002), σε σταθερά περιβάλλοντα «η συναίνεση γύρω από τους οργανωσιακούς στόχους και τις αξίες που χαρακτηρίζουν οργανισμούς με ισχυρή κουλτούρα ενισχύει την δυνατότητά τους να εκμεταλλεύονται καθιερωμένες ικανότητες». Ενώ σε ασταθή περιβάλλοντα, η ισχυρή κουλτούρα εμποδίζει την επιτυχή προσαρμογή στις περιβαλλοντικές αλλαγές και την οργανωσιακή απόδοση.

Επίσης, έρευνες έχουν δείξει ότι οργανισμοί με ισχυρές κουλτούρες έχουν νεότερους και λιγότερους υπαλλήλους, γεγονός το οποίο οδηγεί στο συμπέρασμα ότι όσο ένας οργανισμός ωριμάζει και το μέγεθός του μεγαλώνει η επίδραση της κουλτούρας συγχέεται (Tsui et al., 2006).

1.4.4. Υποκουλτούρα

Παρά το γεγονός ότι πολλές έρευνες στο παρελθόν εξέτασαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως ενιαία, ενοποιημένη, ομοιογενή και μονολιθική, η άποψη αυτή σήμερα αμφισβητείται. Σήμερα υποστηρίζεται ότι οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν πολλαπλές κουλτούρες μέσα τους (Lok et al., 2005).

Η οργανωσιακή κουλτούρα ως δομή που εφαρμόζεται σε ολόκληρο τον οργανισμό είναι χρήσιμη για τη διαφοροποίηση ενός οργανισμού από έναν άλλο, αλλά συγχρόνως θέτει περιορισμούς ως προς την εξήγηση της ενδό-οργανωσιακής συμπεριφοράς των ανθρώπων, γεγονός το οποίο αποδεικνύει ότι οι οργανισμοί περιέχουν υποκουλτούρες

(Brown, 1995; Martin, 1992; Trice and Beyer, 1993), που σχηματίζονται γύρω από οργανωσιακές ομάδες με βάση μια σειρά παραγόντων όπως η τοποθεσία, η λειτουργική εστίαση και το επαγγελματικό υπόβαθρο (Bloor and Dawson, 1994).

Η έννοια της υποκουλτούρας υποστηρίζεται από την άποψη του Martin (1992) για διαφοροποίηση της κουλτούρας, σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί είναι πολύπλοκοι, δυναμικοί και δεν χαρακτηρίζονται από ενότητα και αρμονία αλλά από ποικιλομορφία και ασυνέπεια. Η σχέση μεταξύ της υποκουλτούρας και της κύριας κουλτούρας είναι περίπλοκη. Κατά μία έννοια, η υποκουλτούρα είναι ενσωματωμένη σε κύρια κουλτούρα και περιλαμβάνει στοιχεία της, καθώς και ορισμένες βασικές αξίες ή πρακτικές και συμπεριφορές. Ωστόσο, μια υποκουλτούρα για να είναι εννοιολογικά διαφοροποιημένη και βιώσιμη, πρέπει επίσης να περιέχει στοιχεία που είναι ξεχωριστά, συμπεριλαμβανομένων συγκεκριμένων αξιών (Lok, et al., 2005).

Έτσι, η υποκουλτούρα μπορεί να οριστεί ως: Διακριτές ομάδες κατανόησης, συμπεριφορών και μορφών κουλτούρας που προσδιορίζουν ομάδες ανθρώπων στον οργανισμό. Διαφέρουν αισθητά από την κοινή οργανωσιακή κουλτούρα στην οποία ενσωματώνονται, είτε ενισχύοντας τις αντιλήψεις και τις πρακτικές της είτε παρεκκλίνοντας από αυτές (Trice and Morand, 1991).

Η έννοια της οργανωσιακής υποκουλτούρας δεν υπονομεύει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας. Εννοιολογικά η υποκουλτούρα είναι ένα υποσύνολο της κουλτούρας, είναι λειτουργικά ισοδύναμη και έχει παρόμοια σύνθεση. Παρά το ότι παρατηρείται ομοιότητα μεταξύ των δύο εννοιών, η πιο σημαντική διαφορά μεταξύ της κουλτούρας και της υποκουλτούρας έγκειται στο γεγονός ότι η πρώτη αναφέρεται στο σύνολο του οργανισμού, ενώ η δεύτερη σε πολλαπλές μικρές κουλτούρες που υπάρχουν στον οργανισμό (Hatch, 1997).

Η υποκουλτούρα αποτελείται από ξεχωριστές αξίες, πρότυπα συμπεριφοράς, τεχνικά χαρακτηριστικά και πρακτικές. Αυτά τα στοιχεία και η μορφή τους κάνουν κάθε υποκουλτούρα ξεχωριστή, τόσο σε σχέση με άλλη υποκουλτούρα όσο και σε σχέση με την κύρια κουλτούρα. Μπορούν να τυποποιηθούν με τον ίδιο τρόπο όπως οι κύριες κουλτούρες. Έτσι, καθίσταται δυνατή η διάκρισή τους σε γραφειοκρατική, καινοτόμα και υποστηρικτική υποκουλτούρα (Lok, et al., 2005).

Η γραφειοκρατική κουλτούρα διαμορφώνεται γύρω από τις αξίες της εξουσίας και του ελέγχου, τις σαφείς οριοθετήσεις της ευθύνης και της εξουσίας και τους υψηλούς βαθμούς συστηματοποίησης και τυπικότητας. Μια άκρως γραφειοκρατική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο διακριτικών αξιών: «προσανατολισμένη στην εξουσία, προσεκτική, επιφυλακτική, καθιερωμένη, σταθερή, ρυθμισμένη, απαιτούμενη ή προκαθορισμένη, δομημένη, διαδικαστική και ιεραρχική». Η καινοτόμα κουλτούρα αντικατοπτρίζει αξίες γύρω από την αλλαγή, την πρωτοπορία, τον ενθουσιασμό και το δυναμισμό και αποδέχεται την πρόκληση, τον πειραματισμό, τον κίνδυνο και τη δημιουργικότητα, αναπτύσσοντας συγχρόνως ενθαρρυντικό και απαιτητικό περιβάλλον. Τέλος, η υποστηρικτική κουλτούρα εστιάζει στις ανθρώπινες αξίες και στις αρμονικές σχέσεις. Οι σχετικές αξίες που προάγονται σε τέτοιες κουλτούρα είναι η εμπιστοσύνη, η δικαιοσύνη, η ασφάλεια, η κοινωνικότητα, η ενθάρρυνση και η συνεργατικότητα (Wallach, 1983).

Πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ της κυρίαρχης κουλτούρας ενός οργανισμού και της υποκουλτούρας που μπορεί να συνυπάρχει με αυτή. Μια κυρίαρχη κουλτούρα εκφράζεται μέσω των τεχνικών χαρακτηριστικών και των βασικών αξιών που μοιράζεται η πλειοψηφία των μελών ενός οργανισμού. Οι σύγχρονοι ερευνητές συμφωνούν γενικά ως προς την σημασία της ανάλυσης της κουλτούρας σε υποκουλτούρα, με τις δυνάμεις της υποκουλτούρας να θεωρούνται σημαντικές για την επιτυχία κάθε προσπάθειας της διοίκησης. Επειδή η κουλτούρα είναι μια κοινωνικά δομημένη πραγματικότητα, θα ήταν μάταιο να προσπαθήσουμε να απομονώσουμε μια μοναδική «αντικειμενική» εικόνα μιας κουλτούρας ή μιας υποκουλτούρας (Martin and Siehl, 1983).

Οι Siehl και Martin (1984) ταξινόμησαν την έννοια της υποκουλτούρας σε: ορθογώνια υποκουλτούρα, ενισχυτική υποκουλτούρα και αντικουλτούρα. Ορθογώνια υποκουλτούρα αποτελούν εκείνες οι ομάδες, των οποίων τα μέλη αποδέχονται τις βασικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας αλλά διατηρούν επίσης τις δικές τους ατομικές αξίες και πεποιθήσεις. Η ενισχυτική υποκουλτούρα είναι διαφορετική και συχνά ισχυρότερη από την κυρίαρχη κουλτούρα, ενώ η αντίθετη κουλτούρα είναι εκείνη της οποίας οι παραδοχές έρχονται σε αντίθεση με την κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα (Harris and Ogbonna, 1998).

Όταν η υποκουλτούρα είναι ισχυρότερη από την κύρια κουλτούρα, μπορεί να επηρεάζει τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι η κύρια κουλτούρα (Harris and Ogbonna, 1998). Στην πραγματικότητα, οι συγκρούσεις μεταξύ της κουλτούρας και της υποκουλτούρας ή μεταξύ των υποκουλτούρων είναι ικανές να προκαλέσουν προβλήματα στην υλοποίηση της στρατηγικής (Martin και Siehl, 1983) καθώς και στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων (Palthe and Kossek, 2003).

1.5. Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας

Όσο αφηρημένη κι αν θεωρείται η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας είναι σαφές ότι έχει ισχυρές επιπτώσεις στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους καθοριστικούς παράγοντες αποτελεσματικότητας και επιτυχίας τους. Η επιρροή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι εμφανής τόσο στους οργανισμούς, όσο και στα άτομα και τις ομάδες, μέσα από την κοινή κατανόηση της αποστολής του οργανισμού, τις αξίες που καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων και τη δραστηριότητα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, το στυλ ηγεσίας, το πως βλέπουν οι εργαζόμενοι τις σχέσεις τους με τη διοίκηση, μεταξύ τους, με τους συνεργαζόμενους οργανισμούς και τους πολίτες και το πως διεξάγονται οι δραστηριότητες καθημερινά.

1.5.1. Σε επίπεδο ατόμων

Η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει τους κανόνες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο έχει αναγνωριστεί ως μια σημαντική πτυχή της οργανωσιακής συμπεριφοράς, χρήσιμη για την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των οργανισμών (Kristof, 1996). Προσδιορίζει πόσο καλά «ταιριάζει» ένα άτομο σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό, επειδή η έννοια «ταιριάζω» περιλαμβάνει την αίσθηση της άνεσης με την κουλτούρα (O' Reilly, 1989). Ενισχύει τα πρότυπα συμπεριφοράς, ελέγχει τις αντιληπτικές και συναισθηματικές διεργασίες που δεν είναι δυνατόν να φτάσουν τα τυπικά συστήματα ελέγχου (Pfeffer, 1981), βοηθάει στην κοινωνικοποίηση νέων μελών (Pascale, 1984) και στην απομάκρυνση αυτών που δεν ταιριάζουν (Sathe, 1983). Επιπλέον, προσφέρει ωριμότητα στις ομάδες και περιορίζει, σταθεροποιεί και παρέχει δομή και νόημα στα μέλη της (Schein, 2010).

Πολλές μελέτες που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν έχουν συνδέσει την οργανωσιακή κουλτούρα με την κατανόηση της οργανωσιακής δέσμευσης, της ικανοποίησης από την εργασία, της ταυτότητας και της αποτελεσματικότητας του ατόμου (Harris, 1994; Bóooret ai., 1994; Maignan et al., 2001; Lund, 2003; Walumbwa et al., 2005). Η οργανωσιακή κουλτούρα παρέχει ασφάλεια εργασίας για όλους τους υπαλλήλους, διαβίου ή μακροπρόθεσμη απασχόληση, στοιχεία τα οποία οδηγούν στην προώθηση της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων (Silverthorne, 2004). Η δέσμευση έχει οριστεί ως αποδοχή των οργανωσιακών στόχων από τους εργαζόμενους (Porter, Steers, Mowday and Boulian 1974) και αφορά την εργασιακή στάση που σχετίζεται άμεσα με τη συμμετοχή των εργαζομένων και την πρόθεση τους να παραμείνουν στον οργανισμό, καθώς και την απόδοση της εργασίας (Mathieu and Zajac, 1990). Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις τρεις συνιστώσες της δέσμευσης, της συναισθηματικής δέσμευσης, της δέσμευσης συνέχειας και της κανονιστικής δέσμευσης (Meyer και Allen, 1991) και επιτυγχάνει την προσκόλληση, την ταύτιση και τη συμμετοχή των εργαζομένων στον οργανισμό και τους στόχους του και επαυξάνει τη δέσμευση τους στην αποστολή του οργανισμού. Η ιδέα των κοινών αξιών, στόχων και υποθέσεων των εργαζομένων, όπως φαίνεται από την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, έχει θεωρηθεί ως ένδειξη της δέσμευσης των εργαζομένων, καθώς οι εργαζόμενοι δημιουργούν μεταξύ τους στενές εργασιακές σχέσεις, αποκτούν μοναδικές για τον οργανισμό δεξιότητες και δεσμεύονται να παραμείνουν στον οργανισμό λόγω συναισθημάτων υποχρέωσης και καθήκοντος. Επίσης, εμπειρικές μελέτες έχουν αναδείξει συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της δύναμης της κουλτούρας, καθώς και των κανόνων της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως ο σεβασμός για τους ανθρώπους, ο προσανατολισμός στην ομάδα και η ολοκλήρωση των εργασιών (McKinnon, Harrison, Chow and Wu 2003; Taylor, Levy, Boyacigiller and Beechler 2008).

Επιπλέον, έχει αποδειχθεί ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα της κουλτούρας (Lund, 2003). Όπως έχει αναφέρει ο Howard (2007) η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει και διαμορφώνει την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων και επηρεάζει την απόδοση και τα επίπεδα συμμετοχής των εργαζομένων. Υπάρχει μια ευθυγράμμιση της οργανωσιακής κουλτούρας με την οργανωσιακή και ατομική απόδοση (Rampersad, 2007). Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού σκέφτονται, ενεργούν και συμπεριφέρονται με τρόπους που επηρεάζονται

έντονα από την οργανωσιακή κουλτούρα. Η φύση του καθήκοντος και ο προσανατολισμός της κουλτούρας στις σχέσεις προβλέπει τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Schein, 1992).

1.5.2. Σε επίπεδο ομάδων εργασίας

Μια υποστηρικτική κουλτούρα επιδεικνύει ένα εργασιακό περιβάλλον προσανατολισμένο στους ανθρώπους. Σε τέτοια περιβάλλοντα υπάρχουν ομαδικοί κανόνες που προάγουν τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, την ομαδική εργασία, την κοινωνική υποστήριξη, τις εποικοδομητικές διαπροσωπικές σχέσεις και την αυτοπραγμάτωση. Σε αυτούς τους οργανισμούς, οι άνθρωποι είναι γενικά φιλικόι, δίκαιοι και χρήσιμοι μεταξύ τους, οι εργαζόμενοι διακατέχονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, ενθαρρύνονται να αλληλοεπιδρούν με τους συναδέλφους τους και να προσεγγίζουν καθήκοντα με τρόπους που θα τους βοηθήσουν να ικανοποιήσουν τις ανώτερες ανάγκες τους. Οι υποστηρικτικές κουλτούρες χαρακτηρίζονται ως ανοιχτές, αρμονικές, εμπιστευτικές, ασφαλείς, δίκαιες, κοινωνικές, ανθρωπιστικές, συνεργατικές και παρομοιάζονται με μια εκτεταμένη οικογένεια. Σε μια τέτοια κουλτούρα, οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ο ένας τον άλλο μέσω της ενθάρρυνσης και της αναγνώρισης των ατομικών και ομαδικών συνεισφορών και επιτευγμάτων (Marks et al., 2001). Επιπλέον τα μέλη συμμετέχουν ενεργά στην ομάδα, συνεργάζονται και αναπτύσσουν μια αίσθηση κοινής ευθύνης για τα αποτελέσματα της ομάδας (Kirkman and Rosen, 1999). Με άλλα λόγια η οργανωσιακή κουλτούρα επιτυγχάνει πνεύμα ομαδικής εργασίας που εστιάζει στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των ομάδων εργασίας (Gibbon et al., 2002; Hardstone, et al., 2004). Ο τρόπος αλληλεπίδρασης και δραστηριότητας των μελών είναι σημαντικός και κρίσιμος για την επιτυχία ή την αποτυχία των ομάδων, επομένως η κουλτούρα της ομαδικής εργασίας πρέπει να θεσμοθετηθεί στον οργανισμό πριν από το σχηματισμό και τη δημιουργία ομάδων εργασίας. Η θεσμοθέτηση της ομάδας εργασίας είναι εφικτή μέσω της προώθησης της ομαδικής εργασιακής κουλτούρας και επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση και την ενίσχυση των αρχών της ομαδικής εργασίας. Ευρήματα μελετών δείχνουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ομαδικής εργασίας και της οργανωσιακής δέσμευσης των υπαλλήλων (Costa, 2003). Ο σημαντικός αντίκτυπος της ομαδικής κουλτούρας και της ομαδικής εργασίας είναι τέτοιος που οι επιστήμονες της

διοίκησης τη θεωρούν απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη σταθερών βασικών ικανοτήτων στο ανταγωνιστικό σύγχρονο περιβάλλον (Crossman, 2004).

Αρκετοί συγγραφείς έχουν υποστηρίξει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μετριάξει τις επιβλαβείς επιπτώσεις των συγκρούσεων στις επιδόσεις των ομάδων, την ικανοποίηση και την ευεξία των μελών της ομάδας, καθώς επηρεάζει το επίπεδο ανοχής των μελών μιας ομάδας στις συζητήσεις και τις διαφορετικές απόψεις που μπορεί να προκύψουν εντός της ομάδας (De Dreu and Weingart, 2003). Μέσα σε μια κουλτούρα που εκτιμά τον ορθολογισμό, την επίτευξη και την υπευθυνότητα, είναι πιθανό οι συγκρούσεις να μην είναι αρνητικές για τους στόχους της ομάδας ή για τη συναισθηματική ευημερία των μελών της, αλλά αντίθετα να επιτυγχάνεται υψηλή ικανοποίηση από την εργασία και υψηλή συναισθηματική ευεξία (Guerra et al., 2007).

1.5.3. Σε επίπεδο οργανισμών

Όταν μιλάμε για έναν οργανισμό εννοούμε ένα ζωντανό κοινωνικό σύστημα, μια οντότητα με μνήμη και ιστορία, το προϊόν των ενεργειών του ιδρυτή ή των ηγετών του, των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτόν και στην κοινωνία στην οποία λειτουργεί. Κάθε οργανισμός έχει μια ταυτότητα και τη δική του γλώσσα, που εκφράζεται μέσω της κουλτούρας του, που βασίζεται σε σύμβολα, στον συνδυασμό κοινών εμπειριών που έχουν δημιουργηθεί με την πάροδο του χρόνου, καθιστώντας τον μοναδικό και ξεχωρίζοντας τον από άλλους οργανισμούς.

Η κουλτούρα προσφέρει μια ερμηνεία στην ιστορία των οργανισμών, την οποία τα μέλη τους μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να καταλάβουν πως αναμένεται να συμπεριφερθούν στο μέλλον. Δημιουργεί φιλοσοφία διοίκησης ή δέσμευση για αξίες, ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι εργάζονται για κάτι που πραγματικά πιστεύουν. Είναι ένα ουσιαστικό κατασκευάσμα στις σύγχρονες προσπάθειες για τη βελτίωση της διοικητικής και οργανωσιακής απόδοσης (Peters and Wätermann, 1982). Έχει σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση, καθώς πολλοί οργανισμοί έχουν αποδώσει την επιτυχία τους στην κουλτούρα που έχουν αναπτύξει. Αποτελεί μια κρυμμένη αλλά ενοποιητική δύναμη που παρέχει νόημα και κατεύθυνση στους οργανισμούς (Post, Coning and Smit, 1997).

Παρέχει στους οργανισμούς μια αίσθηση ταυτότητα και σταθερότητας. Όσο πιο ξεκάθαρα ορίζονται οι αξίες και οι κοινές αντιλήψεις ενός οργανισμού, τόσο πιο έντονα αισθάνονται οι άνθρωποι ότι συνδέονται με την αποστολή του και ότι αποτελούν ζωτικό κομμάτι του. Κάθε άτομο είναι φορέας των προτύπων σκέψης, συναισθήματος και δράσης που μαθαίνονται με την πάροδο του χρόνου μέσα σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο (Hofstede, 2010). Αυτά τα χαρακτηριστικά, μαζί με τις προσωπικές εμπειρίες και αφηγήσεις αποτέλεσαν τα απαραίτητα στοιχεία που συγκροτούν την έννοια της «ταυτότητας».

Ενισχύει την αίσθηση του ανήκειν, παρέχει γενικά αποδεκτές κατευθυντήριες γραμμές συμπεριφοράς, οι οποίες υιοθετούνται ως γενική απάντηση σε καταστάσεις και προβλήματα που μπορεί να προκύψουν. Καθοδηγεί και διαμορφώνει τη συμπεριφορά και τη στάση των οργανισμών, καθορίζοντας τρόπους αλληλεπίδρασης, τόσο εσωτερικά όσο και με εξωτερικούς φορείς. Καθορίζει τον σωστό τρόπο αντίληψης, σκέψης, αίσθησης και αντιμετώπισης των πολλαπλών πτυχών της οργανωσιακής ζωής. Σε εσωτερικό επίπεδο, διαμορφώνει χαρακτηριστικά, παρέχει μια κοινή λογική, προκαλεί συμπεριφορές και παρέχει απαντήσεις και εξηγήσεις, ενώ σε εξωτερικό επίπεδο, προβάλλει μια δημόσια εικόνα που αντικατοπτρίζει τις αξίες και τις αρχές των ηγετών (Simões et al., 2016).

Οι Hartnell και Kinicki (2011) υποστηρίζαν ότι η κουλτούρα του οργανισμού προάγει τη σταθερότητα του κοινωνικού συστήματος στον οργανισμό, αντικατοπτρίζοντας τον βαθμό στον οποίο κάποιος μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις συγκρούσεις και τις αλλαγές.

Μελέτες του Robins (1999) έδειξαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει όλες τις πτυχές ενός οργανισμού, ατομικές συμπεριφορές, οργανωσιακές επιδόσεις, κίνητρα, ικανοποίηση από την εργασία, δημιουργικότητα και καινοτομία.

Ο ρόλος της κουλτούρας αναγνωρίζεται ευρέως ως κρίσιμος παράγοντας για να εξηγήσει πώς λειτουργούν οι οργανισμοί και πώς οι στρατηγικές θα μπορούσαν να είναι αποτελεσματικές (Prajogo and Sohal, 2001). Αυξάνει την προσαρμοστικότητα του οργανισμού, καθώς και την προσαρμογή μεταξύ ενός οργανισμού και του περιβάλλοντος και μπορεί να θεωρηθεί ως μια μοναδική και απaráμιλλη ικανότητα που συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού (Barney, 1986, 1991; Hall, 1993; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984).

Ο Schein (1985) εξηγεί την ικανότητα της οργανωσιακής κουλτούρας να επιλύει τα «βασικά προβλήματα (1) οργανωσιακής επιβίωσης και προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον και (2) ενσωμάτωσης εσωτερικών διαδικασιών για να διασφαλίσει την ικανότητα να συνεχίσει να επιβιώνει και να προσαρμόζεται». Η κουλτούρα παρέχει συναίνεση σχετικά με την αποστολή, τη στρατηγική, τους στόχους λειτουργίας, τα μέσα, τα κριτήρια απόδοσης και τις στρατηγικές αποκατάστασης, συμβάλλει στην επίλυση ζητημάτων εξωτερικής προσαρμογής, καθώς και στην επίλυση ζητημάτων εσωτερικής ολοκλήρωσης.

1.6. Λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας

Σε εμφανές επίπεδο, η κουλτούρα υπονοεί την ύπαρξη ορισμένων λειτουργιών που συνδέονται στενά και αλληλεξαρτώνται. Ο Parsons (1960), κοινωνιολόγος στο Χάρβαρντ, υποστήριξε ότι όλοι οι οργανισμοί πρέπει να εκτελούν τέσσερις κρίσιμες λειτουργίες εάν θέλουν να επιβιώσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτές οι λειτουργίες είναι η διοίκηση αλλαγών, η επίτευξη στόχων, ο συντονισμός ομαδικής εργασίας και η ισχυρή κουλτούρα. Κάθε μία από τις λειτουργίες αυτές υποστηρίζεται ή παρεμποδίζεται από τις αξίες και τις πεποιθήσεις που μοιράζονται τα μέλη του οργανισμού. Αυτές οι αξίες και οι πεποιθήσεις αποτελούν ισχυρές δυνάμεις για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα ή για την οργανωσιακή αποτυχία. Ωστόσο, είναι συχνά ασταθείς και μερικές φορές κρυμμένες (Sashkin and Rosenbach, 1996, 2002, 2013).

1.6.1. Διοίκηση αλλαγών

Η λειτουργία της διοίκησης αλλαγών αναφέρεται στο βαθμό ετοιμότητας ενός οργανισμού να προσαρμοστεί και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις αλλαγές του περιβάλλοντός του. Ως ένα βαθμό όλοι οι οργανισμοί είναι ανοιχτοί σε επιρροές από το περιβάλλον τους. Αυτός είναι άλλωστε ο λόγος για τον οποίο οι οργανισμοί αναφέρονται ως «ανοιχτά συστήματα». Η ανάγκη διοίκησης αλλαγών είναι ακόμη πιο έντονη και επιτακτική στις μέρες μας, όπου η ταχεία τεχνολογική και κοινωνική αλλαγή είναι ένα γεγονός το οποίο δεν μπορεί να αγνοηθεί. Η ιδιαίτερα σημαντική πεποίθηση των μελών ενός οργανισμού, ως προς τον βαθμό ικανότητάς τους να

επηρεάσουν το περιβάλλον του, θα καθορίσει και τον βαθμό προσπάθειάς τους για το πράξουν (Sashkin and Rosenbach, 1996, 2002, 2013).

1.6.2. Επίτευξη στόχων

Έχει αποδειχθεί επανειλημμένα ότι η πραγματική επιτυχία έχει πολύ ισχυρή σχέση με τη σαφή εστίαση σε σαφείς στόχους. Η επίτευξη του στόχου διευκολύνεται όταν οι στόχοι των μελών του οργανισμού είναι ευθυγραμμισμένοι μεταξύ τους και με τους γενικούς στόχους του οργανισμού. Ποιες αξίες ή πεποιθήσεις, λοιπόν, μπορούν να βοηθήσουν έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του; Όσον αφορά τις αξίες, το οργανωσιακό επίτευγμα υποστηρίζεται από τη βασική αξία ή την ανάγκη επίτευξης. Όταν τα μέλη του οργανισμού μοιράζονται την πεποίθηση ότι είναι σημαντικό να επιτύχουν, αυτό βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Έρευνα έχει δείξει ότι η απόδοση είναι μεγαλύτερη όταν οι άνθρωποι έχουν «ανάγκη» να επιτύχουν και ότι την ανάγκη ή την πεποίθηση αυτή μπορούν στην πραγματικότητα να τη μάθουν ως ενήλικες. Μια άλλη θετική αξία είναι αυτή της βελτίωσης, τόσο ως προς την ποιότητα όσο και ως προς την απόδοση. Οι Ιάπωνες αυτό το αποκαλούν "Kaizen", πίστη σε μια συνεχή και ατελείωτη αναζήτηση για βελτίωση (Sashkin and Rosenbach, 1996, 2002, 2013). Στη βιβλιογραφία καθορισμού στόχων, ο όρος δέσμευση στόχου χρησιμοποιείται για να αντικατοπτρίζει την πίστη στις φιλοδοξίες. Η δέσμευση στόχου είναι μια στάση που αντικατοπτρίζει την αποφασιστικότητα για επίτευξη ενός στόχου και την απροθυμία για εγκατάλειψη ή μείωση του στόχου (Hollenbeck and Klein, 1987).

1.6.3. Συντονισμός ομαδικής εργασίας

Η μακροπρόθεσμη επιβίωση των οργανισμών εξαρτάται από το πόσο καλά οι προσπάθειες ατόμων και ομάδων εντός του οργανισμού συνδέονται μεταξύ τους, πόσο καλά συντονίζονται, ώστε οι προσπάθειες να είναι αποτελεσματικές. Είναι προφανές ότι οι εργασιακές προσπάθειες πρέπει να «συνδεθούν» και να ταιριάζουν με το σχηματισμό ενός συνόλου, ενώ είναι αναποτελεσματικό όταν τα άτομα πιστεύουν ότι πρέπει ο καθένας να κάνει ότι θεωρεί σωστό. Αυτό που είναι λιγότερο προφανές είναι ότι μπορεί να είναι εξίσου αναποτελεσματικό να προσπαθήσουμε να σχεδιάσουμε τα πάντα προσεκτικά, με την παραμικρή λεπτομέρεια. Ο συντονισμός «ενορχηστρώνει

την ακολουθία και το χρονοδιάγραμμα των αλληλεξαρτώμενων δράσεων» (Marks et al., 2001). Ως εκ τούτου, σχετίζεται με την έγκαιρη και ολοκληρωμένη εκτέλεση των δραστηριοτήτων από τα μέλη της ομάδας (Dickinson and McIntyre, 1997). Είναι μια ομαδική διαδικασία που σχηματίζεται από τους γνωστικούς και συμπεριφορικούς μηχανισμούς που είναι απαραίτητοι για τις στρατηγικές εργασίας που απαιτούνται για την επίτευξη μιας εργασίας ή μιας δράσης και είναι η διαδικασία μετατροπής των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των μελών σε αποτελέσματα (Salas et al., 2015; Sims and Salas, 2007).

Με τον κόσμο της εργασίας να γίνεται συνεχώς πιο περίπλοκος απαιτούνται πιο αποτελεσματικοί τρόποι συντονισμού των μελών ενός οργανισμού. Η αξία της συνεργασίας και η πεποίθηση ότι «είμαστε μαζί σ' αυτό» είναι σημαντικές, καθώς υποστηρίζουν τον αποτελεσματικό συντονισμό. Έτσι, οι οργανισμοί συνήθως προσπαθούν να περιορίζουν τον εσωτερικό ανταγωνισμό και να τονίζουν την αξία της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας (Sashkin and Rosenbach, 1996, 2002, 2013).

1.6.4. Ισχυρή κουλτούρα

Όπως έχει ήδη αναφερθεί όλοι οι οργανισμοί έχουν μια «κουλτούρα», διαμορφωμένη από το πρότυπο αξιών και πεποιθήσεων που μοιράζονται ορισμένα, τα περισσότερα ή όλα τα μέλη του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Maslowski (2006), η δύναμη της κουλτούρας αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο η συμπεριφορά των μελών των οργανισμών επηρεάζεται πραγματικά ή καθορίζεται από τις παραδοχές, τις αξίες, τους κανόνες και τα αντικείμενα που μοιράζονται στον οργανισμό. Όταν υπάρχουν πολλές διαφορετικές αξίες και πεποιθήσεις, μερικές κοινές από πολλούς ανθρώπους στον οργανισμό και μερικές κοινές από λίγους, μπορούμε να μιλήσουμε για ένα είδος κουλτούρας που είναι εγγενώς «ασθενής» και είναι λιγότερο πιθανό να κατευθύνει ή να διοχετεύσει τις ενέργειες των μελών του οργανισμού. Όταν ο οργανισμός αντιμετωπίζει κρίσεις, μια χαλαρή «αδύναμη» κουλτούρα θα είναι λιγότερο λειτουργική για να βοηθήσει τον οργανισμό να επιβιώσει. Ωστόσο, όταν τα περισσότερα ή όλα τα μέλη του οργανισμού μοιράζονται έντονα μια συγκεκριμένη ομάδα αξιών και πεποιθήσεων, τότε έχουμε μια κουλτούρα με ένα σαφώς ορατό σχέδιο, μια ισχυρή κουλτούρα που θα παρέχει μεγαλύτερη σταθερότητα στην λειτουργία του οργανισμού, χωρίς να συγχέουμε τη σταθερότητα με την αποτελεσματικότητα. Μια

ισχυρή κουλτούρα που ευθυγραμμίζεται με την αποστολή του οργανισμού μπορεί να χρησιμεύσει ως ένα εξαιρετικό μέσο για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Deal and Kennedy, 1982). Ωστόσο, δεν είναι απαραίτητα αλήθεια ότι μια «ισχυρή» κουλτούρα, στην οποία ο καθένας ακολουθεί έντονα ένα σαφές σύνολο κοινών αξιών και πεποιθήσεων, θα βοηθήσει αναπόφευκτα έναν οργανισμό να επιβιώσει και να είναι αποτελεσματικός. Το αν μια ισχυρή κουλτούρα είναι επίσης μια καλή κουλτούρα, που θα βοηθήσει τον οργανισμό να λειτουργήσει και να επιβιώσει μακροπρόθεσμα, εξαρτάται από το είδος των αξιών και των πεποιθήσεων που διαμορφώνουν την κουλτούρα του.

Όταν η κουλτούρα βασίζεται σε αξίες που δεν υποστηρίζουν τις λειτουργίες διοίκησης αλλαγών, επίτευξης στόχων και συντονισμού ομαδικής εργασίας - ή όταν οι αξίες λειτουργούν πραγματικά ενάντια στην αποτελεσματική απόδοση αυτών των λειτουργιών - τότε μια "ισχυρή" κουλτούρα μπορεί στην πραγματικότητα να παρακωλύει την επιβίωση του οργανισμού (Sashkin and Rosenbach, 1996, 2002, 2013).

1.7. Η οργανωσιακή κουλτούρα στον δημόσιο τομέα

Ο δημόσιος τομέας αποτελεί ένα περίπλοκο σύστημα με πολιτικές και διοικητικές διαστάσεις, με μειωμένη αυτονομία και ευελιξία στη λήψη αποφάσεων, με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένων κοινωνικών και περιβαλλοντικών σκοπών και την παροχή υπηρεσιών στο ευρύ κοινό. Παραδοσιακά οι δημόσιοι οργανισμοί περιορίζονται από την πολιτική εξουσία και τις πολιτικές δραστηριότητες (Dahl and Lindblom, 1953). Κινητοποιούνται κυρίως από πολιτικές παρά από οικονομικές εκτιμήσεις και υποβάλλονται σε αντικρουόμενες απαιτήσεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού συμφέροντος. Οι δομές, οι διαδικασίες και οι στόχοι τους συχνά περιορίζονται από τη νομοθεσία ή καθορίζονται από κεντρικές γραφειοκρατικές υπηρεσίες (Cole, 1988).

Η δημόσια διοίκηση έχει μια σειρά συγκεκριμένων χαρακτηριστικών όσον αφορά τον «τρόπο με τον οποίο τα πράγματα γίνονται». Σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς οργανισμούς, οι δημόσιοι οργανισμοί δεν χρειάζεται να ανταγωνίζονται για τους πελάτες, δεν κατευθύνονται από το κέρδος, καθώς η βασική τους αρμοδιότητα είναι η παροχή δημόσιας υπηρεσίας σε συγκεκριμένες ομάδες. Χαρακτηρίζεται από εξειδικευμένα και αμετάβλητα σχέδια εργασίας, μειωμένη ευελιξία στα συστήματα

ανταμοιβής τους, υψηλά επίπεδα λογοδοσίας, μεγάλο αριθμό κανόνων και κανονισμών, ασθενείς δεσμούς μεταξύ πολιτικών ηγετών και ηγετών σε επίπεδο σταδιοδρομίας και απουσία κινήτρων στην αγορά (Robertson and Seneviratne, 1995).

Οι ασταθείς οικονομικές συνθήκες λόγω του ανταγωνιστικού παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος και οι πιέσεις για μείωση του κυβερνητικού κόστους τα τελευταία χρόνια, αποτέλεσαν σημαντική πίεση για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Καταβάλλεται προσπάθεια μεταρρύθμισής του, ώστε να εναρμονίζεται περισσότερο με τη σύγχρονη σκέψη σχετικά με τη διοίκηση του δημόσιου τομέα και να ευθυγραμμίζεται η οργανωσιακή κουλτούρα με τη διοίκηση του δημόσιου τομέα ενσωματώνοντας μια αναπτυξιακή ορθολογική κουλτούρα, που προσφέρει υποστήριξη στις ομάδες.

Η έρευνα σε δημόσιους οργανισμούς αποκάλυψε ένα κοινό σύνολο χαρακτηριστικών, συμπεριλαμβανομένης της παρουσίας ενός συστήματος ορθολογικών κανόνων και διαδικασιών, δομημένων ιεραρχιών, τυποποιημένων διαδικασιών λήψης αποφάσεων και προόδου βάσει της διοικητικής εμπειρογνωμοσύνης (Bozeman, 1979). Ενώ η σταθερότητα και η προβλεψιμότητα αποτέλεσαν τα κεντρικά χαρακτηριστικά του παραδοσιακού μοντέλου (Perry and Rainey, 1988).

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν κουλτούρα ελέγχου (Parker and Bradley 2000), διαδικασίας (Claver et al., 1999), συμμόρφωσης (Feldman, 1985) και τεχνικής ορθολογικότητας (Adams and Ingersoll, 1990). Η κλασική γραφειοκρατική κουλτούρα του δημόσιου τομέα έχει εσωτερική εστίαση, ακραίο επίπεδο ελέγχου, αυταρχική προσέγγιση διοίκησης και περιορισμένη επικοινωνία διοίκησης από πάνω προς τα κάτω. Ο Weber περιέγραψε τη γραφειοκρατία ως ιεραρχική, επιβολή κανόνων, απρόσωπη στην εφαρμογή των νόμων, που συγκροτήθηκε από μέλη με εξειδικευμένη τεχνική γνώση κανόνων και διαδικασιών (Weber, 1948). Σε μια τέτοια κουλτούρα επιδιώκεται η σταθερότητα και η πρωτοβουλία είναι περιορισμένη. Οι εργαζόμενοι υποχρεούνται να ακολουθούν εντολές και να αντιμετωπίζουν τις συχνά μεταβαλλόμενες ατζέντες και τους ασταθείς συνασπισμούς (Ring and Perry, 1985). Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι συγκεντρωτική και επαναλαμβανόμενη, υπάρχει απροθυμία να ξεκινήσουν νέες διαδικασίες και υπάρχει υπερβολικός βαθμός συμμόρφωσης (Claver et al., 1999). Λειτουργούν συνήθως ξεπερασμένα συστήματα και πρακτικές που εμποδίζουν την ανάπτυξη και την καινοτομία και ενθαρρύνονται

ζητήματα λογοδοσίας, καθώς και η διαφθορά και αδιαφορία των δημοσίων υπαλλήλων (Jabbra and Dwivedi, 2004).

Η οργανωσιακή κουλτούρα σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα επηρεάζεται από τον προσανατολισμό της δημόσιας υπηρεσία και τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι και καθορίζεται η παροχή υπηρεσιών (Rice, 2004).

Η επιρροή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι πιο αισθητή σε ορισμένες δραστηριότητες όπως η ολοκλήρωση έργων με τη συμμετοχή περισσότερων του ενός δημοσίων φορέων ή με το συνδυασμό δημοσίων και ιδιωτικών προσπαθειών. Η πιο σημαντική συνεισφορά της είναι η βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης των πολιτών από τις υπηρεσίες που λαμβάνει. Άλλες συνεισφορές είναι (Claver et al., 1999):

- ✓ Να γνωρίζουμε εκ των προτέρων εάν η εισαγωγή νέων τεχνολογιών θα γίνει αποδεκτή ικανοποιητικά
- ✓ Να καθορίζονται οδηγίες για τη χρήση των πληροφοριών
- ✓ Να διασφαλίζεται η συνοχή μεταξύ των μελών των οργανισμών
- ✓ Να μειώνεται ο κίνδυνος μέσω της συνεργασίας πολλών δημοσίων φορέων ή/και τη συμμετοχή ιδιωτικών οργανισμών

Στο πλαίσιο της αποτελεσματικής διοίκησης που προέρχεται από την εμπειρία των ιδιωτικών οργανισμών, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα, σε όλο τον κόσμο, απομακρύνονται από τα παραδοσιακά μοντέλα δημόσιας διοίκησης (Hughes, 1994). Σημαντικό σώμα βιβλιογραφίας αναφέρεται στη δυσκολία αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας, ως βαθιάς ριζωμένης στους κανόνες και τις αξίες των οργανισμών που δεν μπορεί να επιβληθεί από ψηλά, γεγονός που υποδηλώνει την ανθεκτικότητα του παραδοσιακού μοντέλου. Παρά την ύπαρξη πολλών και διαφορετικών εμποδίων στην αλλαγή του δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβανομένης της ύπαρξης σημαντικών υποκουλτούρων και επαγγελματικών συμπαθειών (Sinclair, 1991), οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα διαμορφώνουν ολοένα και περισσότερο το μοντέλο των ιδιωτικών οργανισμών. Πρόκειται για μια διαδικασία οργανωσιακής αντιστοίχισης σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα πρέπει να ταιριάζουν ή να μιμούνται τις βέλτιστες πρακτικές των οργανισμών του ιδιωτικού τομέα (Metcalf and Richards, 1992). Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν τεράστια πίεση για να προσαρμοστούν σε σημαντικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ομάδες Εργασίας

2.1. Ορισμός ομάδας εργασίας

Η ομαδική εργασία δεν αποτελεί νέα ιδέα, αντίθετα είναι μια έννοια γνωστή στους περισσότερους ανθρώπους. Ακόμη από το δημοτικό σχολείο όλοι συμμετέχουν σε κάποια μορφή ομαδικής δραστηριότητας. Ένα λειτουργικό οικογενειακό περιβάλλον αποτελεί ομαδική προσπάθεια από όλα τα μέλη για να εξασφαλιστεί η ευτυχία και η ευημερία κάθε μέλους καθώς και ολόκληρης της οικογένειας. Μια ομάδα είναι μια πολυδιάστατη κατασκευή με τις δομές και τις διαδικασίες της να ποικίλλουν ευρέως ανάλογα με την ιδιότητα μέλους, το πεδίο εργασίας, τα καθήκοντα και τις αλληλεπιδράσεις.

Από το παρελθόν έως σήμερα υπάρχουν πολλοί ορισμοί που σχετίζονται με την έννοια της ομάδας. Η ομάδα, που αποτελείται από περισσότερα από ένα άτομα, αναφέρεται ως ένα κοινωνικό ον. Σε έναν από τους ορισμούς, αναφέρεται ότι η δημιουργία της ομάδας προκύπτει από την αντίληψη ότι τα ίδια τα άτομα μιας ομάδας αισθάνονται μέλη της. Σε κάποιο άλλο ορισμό αναφέρεται ότι τα άτομα πρέπει να είναι μαζί για να επιτύχουν τις συγκεκριμένες λειτουργίες και να σχηματίσουν μια ομάδα και τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να εκπληρώνουν αμοιβαία τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνουν, ενώ οι κανόνες πρέπει να αναπτύσσονται εντός της ομάδας (Asci et al., 2015).

Ο όρος ομάδα αναφέρεται σε δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, ώστε να επιτύχουν έναν συγκεκριμένο στόχο. Η ομαδική έννοια ορίζεται διαφορετικά στην κοινωνική ψυχολογία και την κοινωνιολογία. Σύμφωνα με αυτούς τους ορισμούς, για να γίνει ένα πλήθος ομάδα, υπάρχουν προϋποθέσεις όπως οι κοινοί κανόνες, οι κοινοί στόχοι και τα άτομα να αισθάνονται τους εαυτούς τους ως ομάδα (Monique and Michael, 2015).

Οι Katzenbach και Smith (1993) υποστηρίζουν ότι η ουσία μιας ομάδας είναι η κοινή δέσμευση, που απαιτεί έναν σκοπό, στον οποίο τα μέλη της ομάδας μπορούν να πιστέψουν και διατυπώνουν τον εξής ορισμό «Μια ομάδα είναι ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες που έχουν δεσμευτεί για έναν κοινό σκοπό,

ένα σύνολο στόχων απόδοσης και μια προσέγγιση για την οποία θεωρούνται αμοιβαία υπεύθυνα». Ακόμη, οι ομάδες εργασίας ορίστηκαν ως αλληλεξαρτώμενες συλλογές ατόμων που μοιράζονται την ευθύνη για συγκεκριμένα αποτελέσματα για τους οργανισμούς τους (Sundstrom, et al., 1990).

Σύμφωνα με τους Cohen και Bailey (1997) «Μια ομάδα είναι μια συλλογή ατόμων που αλληλεξαρτώνται στα καθήκοντά τους, τα οποία μοιράζονται την ευθύνη για τα αποτελέσματα, που θεωρούν τον εαυτό τους και θεωρούνται από άλλους ως μια άθικτη κοινωνική οντότητα ενσωματωμένη σε ένα ή περισσότερα μεγαλύτερα κοινωνικά συστήματα (για παράδειγμα οργανισμοί ή επιχειρήσεις), και τα οποία διαχειρίζονται τις σχέσεις τους πέρα από τα οργανωσιακά όρια» (Cohen and Bailey, 1997).

Σε έναν άλλο ορισμό, η ομάδα αναφέρεται ως μεμονωμένη κοινότητα που τα μέλη της συσχετίζονται μεταξύ τους τακτικά και έχουν κοινές αξίες ή κανόνες που ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους σε διάφορες καταστάσεις ή ρόλους (Kreitner and Kinicki, 2012). Επίσης, μπορούμε να περιγράψουμε την ομάδα σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά διαβίωσης, ως μικρές ή μεγάλες κοινότητες που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, γνωρίζουν την ύπαρξη η μία της άλλης ψυχολογικά και αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως ομάδα (Schermerhorn, et al., 2012).

Στην αγγλική βιβλιογραφία συναντάμε τόσο τον όρο team όσο και τον όρο group. Το “team” έχει αντικαταστήσει σε μεγάλο βαθμό το “group”. Για πολλούς το “team” σημαίνει περισσότερα από το “group”. Οι Katzenbach και Smith (1993), ισχυρίζονται ότι τα groups γίνονται teams όταν αναπτύσσουν μια αίσθηση κοινής δέσμευσης και τα μέλη προσπαθούν να συνεργαστούν μεταξύ τους.

Η επιτυχία της ομάδας, είναι μια συνάρτηση των ταλέντων των μελών της ομάδας, των διαθέσιμων πόρων και των διαδικασιών που τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν για να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους προκειμένου να επιτευχθεί η εργασία (Marks et al., 2001). Μια ομάδα δεν είναι απλώς τα άτομα που ανήκουν στην ίδια ομάδα ή που συνεργάζονται στον ίδιο χώρο εργασίας, αλλά μια ομάδα ατόμων που εργάζονται αλληλεξαρτώμενα για την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση εργασιών (Gibson and Kirkman, 1999). Οι ομάδες βασίζονται στη δημιουργικότητα και την πίστη των μελών τους που συμβάλλουν πρόθυμα μέσω συλλογικών προσπαθειών και διαδικασιών ομαδικής εργασίας (Bolman and Deal, 1994; Henkin et al., 2000; Pounder, 1998). Τα μέλη της ομάδας πρέπει να συντονίσουν τις αποφάσεις και τις

δραστηριότητές τους, να μοιράζονται πληροφορίες και πόρους για την επίτευξη κοινών στόχων (Dickinson and McIntyre, 1997).

2.2. Τύποι ομάδων εργασίας

Ο βασικότερος τρόπος προσδιορισμού των ειδών ομάδων εργασίας είναι η διάκριση μεταξύ τυπικών και άτυπων ομάδων. Οι τυπικές ομάδες σχηματίζονται στον οργανισμό και ο σκοπός τους είναι η επίτευξη κάποιου σημαντικού οργανωσιακού στόχου.

Οι άτυπες ομάδες δεν κατευθύνονται από τον οργανισμό μέσα στον οποίο λειτουργούν, αναπτύσσονται φυσιολογικά και αβίαστα μεταξύ των ανθρώπων χωρίς την άμεση ενθάρρυνση της διοίκησης. Σχηματίζονται για να καλύψουν τις κοινωνικές ανάγκες των ατόμων, δεν έχουν καθορισμένους στόχους και αποτελούν σημαντικό μέρος της ζωής των οργανισμών. Βασικός παράγοντας διαμόρφωσης των άτυπων ομάδων είναι η ύπαρξη κοινού ενδιαφέροντος που μοιράζονται τα μέλη. Στις άτυπες ομάδες ανήκουν οι ομάδες ενδιαφέροντος (*interest group*), οι οποίες αποτελούν ομάδες εργαζομένων που συγκεντρώνονται για να ικανοποιήσουν ένα κοινό τους ενδιαφέρον και οι ομάδες φιλίας (*friendship group*), οι οποίες αναπτύσσονται επειδή τα μέλη τους είναι φίλοι και συχνά επεκτείνονται και πέρα από τον εργασιακό χώρο (Greenberg and Baron, 2013).

Γύρω στο 1990 οι μελετητές της διοίκησης και βιομηχανικής οργανωσιακής ψυχολογίας ξεκίνησαν να κατηγοριοποιούν τις ομάδες εργασίας που υπήρχαν σε οργανισμούς βάσει του λειτουργικού τους ρόλου. Ο Sundstrom (1990), μαζί με άλλους συναδέλφους του, πρόσφεραν μια από τις πρώτες και πιο γνωστή ταξινόμηση ομάδων. Ορισαν τέσσερις τύπους ομάδας, ανάλογα με το βαθμό εσωτερικής διαφοροποίησης και εξωτερικής ολοκλήρωσης (Sundstrom and Altman, 1989; Sundstrom et al., 1990):

- Συμβουλευτικές ομάδες/ομάδες συμμετοχής (*Advice/involvement teams*). Πρόκειται για ομοιογενείς επιτροπές λήψης αποφάσεων που αποτελούνται από εργαζόμενους πρώτης γραμμής, των οποίων οι ενέργειες συνδέονται μόνο χαλαρά με τη λειτουργία του οργανισμού.
- Ομάδες παραγωγής/ εξυπηρέτησης (*Production/service teams*). Πρόκειται για σχετικά ομοιογενείς ομάδες εργαζομένων πρώτης γραμμής που χρησιμοποιούν προηγμένη τεχνολογία για την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών, των οποίων οι

δραστηριότητες είναι ζωτικής σημασίας στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού.

- Οι ομάδες έργου/ ανάπτυξης (*Project/ development teams*). Πρόκειται για ετερογενείς ομάδες, που αποτελούνται από εργαζόμενους που συνεργάζονται για την επίτευξη ενός μοναδικού έργου. Οι δραστηριότητές τους συνδέονται αδύναμα με τις καθημερινές δραστηριότητες του οργανισμού.
- Ομάδες δράσης/ διαπραγμάτευσης (*action/negotiation teams*). Οι ομάδες αυτές αποτελούνται από πολύ εξειδικευμένα άτομα, κατάλληλα να αντιμετωπίζουν απρόβλεπτες περιστάσεις που απαιτούν αυτοσχεδιασμό. Οι δραστηριότητες τους είναι ιδιαίτερα ενσωματωμένες στον υπόλοιπο οργανισμό.

Ο Hackman (1990), ανέπτυξε ένα σύστημα ταξινόμησης σύμφωνα με το οποίο οι ομάδες κατηγοριοποιήθηκαν σε επτά τύπους με βάση τον τύπο εργασίας :

- Κορυφαία ομάδα διοίκησης (*Top management groups*). Πρόκειται για διαλειτουργικές συλλογές ανώτερων διευθυντικών στελεχών, υπεύθυνων για τον καθορισμό στρατηγικής κατεύθυνσης και τη λήψη αποφάσεων με μεγάλη σημασία για τον οργανισμό.
- Ειδικές επιτροπές (*Task forces*). Είναι υπεύθυνες για την ανάληψη μοναδικών καθηκόντων με σχετικά αυτόνομο τρόπο και την επίλυση ιδιαίτερων προβλημάτων, χρησιμοποιώντας άτομα από διαφορετικούς τομείς του οργανισμού. Είναι προσωρινές και μπορεί να διαλυθούν με την ολοκλήρωση του έργου τους.
- Επαγγελματικές ομάδες υποστήριξης (*Professional support groups*). Εξυπηρετούν έμμεσα τους οργανισμούς τους, παρέχοντας βοήθεια εμπειρογνομόνων σε εκείνους που είναι άμεσα υπεύθυνοι για το κύριο έργο του οργανισμού.
- Ερμηνευτικές ομάδες (*Performing groups*). Εμπλέκονται στην υλοποίηση ενός άυλου προϊόντος συμπεριφοράς, κάποια μορφή συνεχιζόμενης αλληλεπίδρασης μπροστά σε ένα κοινό.

Προσδιορίστηκαν δύο τύποι ομάδων με αποστολή την εξυπηρέτηση:

- Ομάδες ανθρώπινων υπηρεσιών (*Human Services teams*). Επιδιώκουν τη βελτίωση της σωματικής και ψυχολογικής ευημερίας των πελατών τους, μέσα από διαδικασίες και όχι ιδέες.

- Ομάδες εξυπηρέτησης πελατών (*Customer Services teams*). Πρόκειται για ομάδες που χαρακτηρίζονται από την παροχή υπηρεσιών επαρκούς ποιότητας, ώστε να διασφαλιστεί η διατήρηση της συνεργασίας των πελατών με τον οργανισμό.
- Τέλος, ομάδες παραγωγής (*Production teams*). Πρόκειται για ομάδες που αποτελούνται από εργαζόμενους πρώτης γραμμής που παράγουν απτά αποτελέσματα ρουτίνας, με συνεχή τρόπο, χρησιμοποιώντας σχετικά προηγμένη τεχνολογία.

Άλλη μία ελαφρώς διαφοροποιημένη τυπολογία είναι των Cohen και Bailey (1997), οι οποίοι διακρίνουν τέσσερις τύπους ομάδων εργασίας στους οργανισμούς. Κάθε ένας ταιριάζει στο γενικό ορισμό της ομάδας: ομάδες εργασίας (*work teams*), παράλληλες ομάδες (*parallel teams*), ομάδες έργων (*project teams*) και ομάδες διοίκησης (*management teams*). Οι τύποι αυτοί αλληλεπικαλύπτονται με αυτούς του Sundstrom et al., (1990) που αναπτύχθηκαν παραπάνω.

Σύμφωνα με τον Dumaine (1994), υπάρχουν πέντε βασικοί τύποι ομάδων (Keen, 2003):

- Ομάδες εργασίας (*Work teams*). Είναι μόνιμες ομάδες και πραγματοποιούν την καθημερινή εργασία του οργανισμού. Εάν έχουν εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με το πως γίνεται η εργασία ονομάζονται αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες (*self-managed*) ή ομάδες υψηλής απόδοσης (*high-performance*).
- Ομάδες επίλυσης προβλημάτων (*Problem-Solving teams*) πρόκειται για ομάδες που δημιουργούνται για να επιλύσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα και στη συνέχεια διαλύονται. Αποτελεί τον πιο δημοφιλή τύπο ομάδας που χρησιμοποιείται από μεγάλο ποσοστό οργανισμών στις ΗΠΑ.
- Ομάδες διοίκησης (*Management teams*). Αυτό το είδος ομάδων αποτελείται από μέλη της ανώτατης διοίκησης από τις διάφορες λειτουργίες των οργανισμών, που συντονίζουν το έργο μεταξύ άλλων ομάδων.
- Εικονικές ομάδες (*Virtual teams*). Αυτός ο τύπος ομάδας χαρακτηρίζεται από μια συνεχώς μεταβαλλόμενη ιδιότητα μέλους, καθώς οι ανάγκες της ομάδας για διαφορετικές δεξιότητες αλλάζουν συνεχώς.
- Κύκλοι ποιότητας (*Quality Circles*). Οι ομάδες αυτές επικεντρώνονται στην επίλυση μικρών προβλημάτων ποιότητας, αλλά δεν εμπλέκονται στην

πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών και στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η εργασία.

Παρόλο που ορισμένα γενικά χαρακτηριστικά μπορούν να ταιριάζουν σε όλες τις ομάδες εργασίας στους οργανισμούς, οι ομάδες μπορούν να διαφέρουν σημαντικά ως προς το τι κάνουν. Οι βασικές διαστάσεις στις οποίες οι ομάδες μπορούν να διαφέρουν περιλαμβάνουν τη χρονική διάρκεια, τη φυσική εγγύτητα, το βαθμό ρουτίνας της εργασίας και το βαθμό αυτονομίας επί των εργασιακών πρακτικών. Έτσι ανάλογα με τη χρονική διάρκεια, ορισμένες ομάδες μπορεί να δουλεύουν μαζί για μερικές ώρες, ενώ άλλες έχουν μια σαφώς καθορισμένη διάρκεια ζωής ή μπορεί να υπάρχουν για πολλά χρόνια αλλά να συνεδριάζουν μόνο σε μηνιαία βάση. Ανάλογα με τη φυσική εγγύτητα ορισμένες ομάδες συνεργάζονται σε συχνή βάση, πρόσωπο με πρόσωπο με υψηλά επίπεδα φυσικής αλληλεπίδρασης, ενώ άλλες μπορεί να υπάρχουν γεωγραφικά διεσπαρμένες σε εικονική βάση, βασιζόμενες σε ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας και δεν έχουν ποτέ φυσική επικοινωνία. Ανάλογα με το βαθμό ρουτίνας της εργασίας, ορισμένες ομάδες εκτελούν εργασίες ρουτίνας και τυποποιημένα καθήκοντα, ενώ άλλες πρέπει να εκτελούν εξαιρετικά στρατηγικά και διαφορούμενα καθήκοντα. Τέλος, ανάλογα με το βαθμό αυτονομίας επί των εργασιακών πρακτικών, ορισμένες ομάδες μπορεί να έχουν μικρή επιρροή στον τρόπο με τον οποίο εκτελούν τα καθήκοντά τους, ενώ οι κορυφαίες διοικητικές ομάδες έχουν συνήθως υψηλό βαθμό ελέγχου και διακριτικής ευχέρειας όσον αφορά τις αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία τους (Butler and Rose, 2011).

2.3. Τα στάδια δημιουργίας της ομάδας

Οι ομάδες παρουσιάζουν σταθερές ενδείξεις ωρίμανσης και ανάπτυξης. Το μοντέλο των πέντε σταδίων αποτελεί μια γνωστή προσέγγιση, η οποία προσδιορίζει πέντε διακριτά στάδια για την ανάπτυξη των ομάδων (Von Treuer, 2013).

1ο Στάδιο : Διαμόρφωση (forming). Η διαμόρφωση της ομάδας αποτελεί το πρώτο στάδιο ανάπτυξής της, κατά τη διάρκεια του οποίου τα μέλη της ομάδας εξοικειώνονται μεταξύ τους. Τα άτομα τείνουν να είναι συγχυσμένα και αβέβια, διανύουν μια περίοδο δοκιμών και προσανατολισμού στην οποία μαθαίνουν το ένα για το άλλο και αξιολογούν τα οφέλη και το κόστος της συνεχούς συμμετοχής. Το στάδιο αυτό ολοκληρώνεται μόλις τα άτομα αρχίσουν να θεωρούν τον εαυτό τους μέλη της ομάδας.

2ο Στάδιο : Σύγκρουση (storming). Το δεύτερο στάδιο σύμφωνα και με το όνομά του χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αντιπαραθέσεων στην ομάδα. Τα άτομα προσπαθούν να καθιερώσουν κανόνες κατάλληλης συμπεριφοράς και πρότυπα απόδοσης. Αντιστέκονται στον έλεγχο των ηγετών και εκδηλώνουν εχθρότητα μεταξύ τους. Εάν οι συγκρούσεις δεν επιλυθούν η ομάδα κινδυνεύει να διαλυθεί. Εφόσον επιλυθούν οι συγκρούσεις και η ηγεσία της ομάδας γίνει αποδεκτή το στάδιο αυτό ολοκληρώνεται.

3ο Στάδιο : Δημιουργία κανόνων (Norming). Αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται από την αίσθηση της συνοχής μιας ομάδας καθώς οι ρόλοι καθιερώνονται, τα μέλη αναπτύσσουν στενές σχέσεις και αισθήματα συναδελφικότητας και έχουν κοινές προσδοκίες και υποθέσεις για το πώς πρέπει να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. Αναπτύσσεται ένα ομαδικό πνευματικό μοντέλο που επιτρέπει στα μέλη να αλληλοεπιδρούν πιο αποτελεσματικά, ώστε να μπορούν να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο.

4ο Στάδιο : Επίδοση (Performing). Σε αυτό το στάδιο η ομάδα επικεντρώνεται στην εργασία. Έχει μάθει να συντονίζει και να επιλύει τις συγκρούσεις πιο αποτελεσματικά και αναπτύσσει υψηλό επίπεδο απόδοσης. Η ομάδα έχει αναπτυχθεί πλήρως, έχουν επιλυθεί τα ζητήματα σχετικά με τις σχέσεις ηγεσίας, υπάρχει κλίμα αμοιβαίας υποστήριξης και τα μέλη της ομάδας αισθάνονται άνετα να αναλαμβάνουν κινδύνους, να κάνουν λάθη και να ζητούν βοήθεια. Οι καλές σχέσεις των μελών και η αποδοχή της ηγεσίας οδηγούν στην καλή απόδοση της ομάδας.

5ο Στάδιο : Διάλυση (Adjourning). Το τελευταίο στάδιο είναι η διάλυση της ομάδας. Κάποιες ομάδες παύουν να υπάρχουν απότομα, αμέσως μετά την επίτευξη των στόχων τους, ενώ άλλες φορές η διάλυση της ομάδας μπορεί να είναι σταδιακή.

Η άποψη ότι οι ομάδες εξελίσσονται με τη σειρά που καθορίζεται από το παραπάνω μοντέλο δεν βρίσκει σύμφωνους όλους τους επιστήμονες. Όλες οι ομάδες δεν περνούν απαραίτητα από όλα τα στάδια, όπως επίσης, είναι πιθανόν να μην εξελιχθούν με τον ίδιο ρυθμό. Κατά συνέπεια, αναπτύσσονται προβλήματα λόγω παράλειψης σταδίων ή ανεπαρκούς αντιμετώπισης συγκεκριμένων σταδίων ανάπτυξης, η επίλυση των οποίων μπορεί να απαιτήσει την επανεξέταση του προηγούμενου σταδίου. Ο χρόνος που μπορεί να αφιερώσει μια ομάδα σε οποιοδήποτε στάδιο είναι εξαιρετικά μεταβλητός. Τα όρια μεταξύ των σταδίων είναι σαφώς διακριτά, χωρίς αυτό να καθιστά αδύνατο το

συνδυασμό των διαφόρων σταδίων. Η δυναμική της ομάδας είναι τέτοια ώστε είναι μάλλον απίθανο η εξέλιξή της να ακολουθήσει μια απολύτως προβλέψιμη σειρά.

2.4. Δυναμική της Ομάδας

Η δυναμική της ομάδας καθορίζει πώς οι άνθρωποι εργάζονται και αλληλεπιδρούν σε ομάδες. Έχει αναγνωριστεί ως σημαντικός διαμεσολαβητής ή εμπόδιο στην ομαδική εργασία και υποδηλώνει ότι τα άτομα και οι ομάδες δεν είναι στατικά μεγέθη αλλά δυναμικά συστήματα κοινωνικών διαδικασιών. Αποτελεί τα κρυμμένα πλεονεκτήματα και αδυναμίες των ομάδων που επηρεάζουν τον τρόπο που μια ομάδα αντιδρά, συμπεριφέρεται ή αποδίδει. Τα αποτελέσματα της δυναμικής της ομάδας είναι συχνά πολύ περίπλοκα (Scarnati, 2001).

Περιλαμβάνει παράγοντες όπως: επίπεδο συμμετοχής των μελών, βαθμός συνοχής της ομάδας, αξίες που κατέχει η ομάδα, είδος και ποιότητα ηγεσίας της ομάδας και φύση της εσωτερικής δομής της ομάδας (Douglas, 1995). Η δύναμη είναι ευδιάκριτη στις ομάδες, ρέει από την ενέργεια των μελών της και υπαγορεύει πόσο καλά είναι προετοιμασμένη μια ομάδα να εργαστεί για την επίτευξη του στόχου της. Οι ερευνητές δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη σωστή ισορροπία και μιλούν για ζητήματα βαθμού, καθώς έχει παρατηρηθεί να δημιουργούνται προβλήματα στη λειτουργία των ομάδων με ιδιαίτερα υψηλό βαθμό συνοχής.

Δυνάμεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη δυναμική της ομάδας αποτελούν η φύση της εργασίας, το οργανωσιακό πλαίσιο και η σύνθεση της ομάδας. Η κύρια δυναμική της ομάδας και συγκεκριμένα η θετική δυναμική, που καθιστά την ομαδική εργασία πιο αποτελεσματική, ενθαρρύνοντας ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, με ικανοποιημένους και πιο παραγωγικούς εργαζόμενους, περιλαμβάνει παράγοντες όπως η προσωπική ανάπτυξη, τα κίνητρα, το ηθικό, η ενδυνάμωση, η δέσμευση, η εμπιστοσύνη και το στρες (O'Connor and Basri, 2012).

Η προσωπική ανάπτυξη αφορά μια θετική επίδραση που σχετίζεται με τη δυνατότητα προσωπικής μάθησης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων των μελών μιας ομάδας, ως αποτέλεσμα του αισθήματος ευθύνης απέναντι στην ομάδα (Katzenbach and Smith, 1993). Ενώ το επίπεδο κινήτρου στην ομάδα εξαρτάται από το επίπεδο καθοδήγησης για να επιτύχουμε. Ο Ram (2003) διαπίστωσε ότι ο ενθουσιασμός και το κίνητρο να

δουλέψει και να μάθει κάποιος νέες δεξιότητες είναι εξίσου σημαντικό με το ταλέντο. Ο ενθουσιασμός θα αποτελέσει έμπνευση και κίνητρο για τα μέλη της ομάδας. Επίσης, το να είσαι μέλος μιας ομάδας, είναι ευεργετικό για τους περισσότερους ανθρώπους, καθώς όπως διαπίστωσε ο Rushmer (1997) οδηγεί σε αύξηση της αυτογνωσίας, της αυτοεκτίμησης και της αυτοπεποίθησης. Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ενδυναμωμένα όταν αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο της εργασίας τους, της αξιολόγησης της απόδοσής τους και της πορείας της καριέρας τους.

Η ομαδική εργασία δεν μπορεί να πετύχει χωρίς τη δέσμευση κάθε μέλους της ομάδας, τόσο για την ομάδα όσο και για τους στόχους της ομάδας. Ο Jurison (1999) διαπίστωσε ότι τα μέλη της ομάδας δείχνουν αφοσίωση στην ομάδα, μια αίσθηση πίστης, είναι δηλαδή πρόθυμα να αφιερώσουν το χρόνο και την ενέργειά τους και να κάνουν προσωπικές θυσίες για το έργο. Επίσης, ζωτικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι η εμπιστοσύνη, καθώς και τα επίπεδα στρες μεταξύ των μελών της ομάδας. Τα υψηλά επίπεδα στρες οδηγούν σε αδυναμία αντιμετώπισης προβλημάτων, σε προβλήματα υγείας, καθώς και σε αύξηση του επιπέδου απουσίας, που είναι επιζήμιο για τις επιδόσεις των ομάδων (O'Connor and Basri, 2012).

Οι πρωταρχικές αυτές δυνάμεις μπορούν να διαιρεθούν περαιτέρω σε εσωτερικές και εξωτερικές δυναμικές. Η εσωτερική δυναμική της ομάδας αναφέρεται στις δυνάμεις που υπάρχουν μέσα στην ίδια την ομάδα και περιλαμβάνουν τη συνοχή, την επικοινωνία, τους στόχους, τη λήψη αποφάσεων, το ομαδικό πνεύμα, την αλληλεξάρτηση, τη σύγκρουση, καθώς και την απόδοση και ανταμοιβή.

Έχει αποδειχθεί ότι το υψηλό επίπεδο κοινωνικής συνοχής αποτελεί έναν διαπροσωπικό δεσμό που συνδέει τα μέλη της ομάδας και χαρακτηρίζει τις αποτελεσματικές ομάδες. Επιπλέον βασικό στοιχείο της ομαδικής εργασίας αποδεικνύεται η καλή επικοινωνία που ενθαρρύνει την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων. Οι Quinn et al., (2000) διαπίστωσαν ότι τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι πρόθυμα να μοιραστούν τις μοναδικές γνώσεις και δεξιότητες για τις οποίες επιλέχθηκαν.

Ιδιαίτερα σημαντικό για τη δυναμική της ομάδας είναι κάθε μέλος της ομάδας να γνωρίζει και να κατανοεί τους στόχους της ομάδας. Έτσι η λήψη αποφάσεων εντός των ομάδων τείνει να είναι ευκολότερη και οι αποφάσεις που λαμβάνονται τείνουν να είναι

καλύτερα ενημερωμένες από αυτές που λαμβάνονται σε ατομική βάση. Είναι προτιμότερη η συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας στη λήψη αποφάσεων, καθώς ενθαρρύνει τη συμβολή από διαφορετικά επίπεδα εμπειρογνομosύνης και δεξιοτήτων.

Το ομαδικό πνεύμα περιλαμβάνει την καθημερινή αλληλεπίδραση με άλλα μέλη της ομάδας και την αίσθηση της διασκέδασης που υπάρχει. Το στοιχείο της αλληλεξάρτησης είναι εμφανές μεταξύ των μελών της ομάδας. Για να ολοκληρωθεί το έργο της ομάδας, κάθε μέλος πρέπει να αλληλοεπιδράσει με τα άλλα μέλη, αναπτύσσοντας σχέσεις και κοινωνική συνοχή εντός της ομάδας, επιτρέποντας τη μεταφορά γνώσεων (Cohen and Bailey, 1997). Επιπλέον, οι συγκρούσεις αποτελούν μέρος της καθημερινής ζωής της ομάδας, που συνήθως προκαλούνται από διαφορετικές αξίες, στόχους ή προσδοκίες και μπορεί να έχουν είτε θετικό είτε αρνητικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Όταν τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι η εργασία και οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται, εκτιμώνται και ανταμείβονται ανάλογα, έχουμε μείωση των συγκρούσεων, αύξηση των κινήτρων και κατά συνέπεια της παραγωγικότητας.

Η εξωτερική δυναμική της ομάδας, αναφέρεται στην ύπαρξη εξωτερικών δυνάμεων, πέρα από τον έλεγχο της ομάδας, οι οποίες θα μπορούσαν να επηρεάσουν την απόδοσή της ομάδας και περιλαμβάνει την υποστήριξη της διοίκησης (Management Support) και την ασφάλεια στην εργασία (Job Security). Η δέσμευση, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, είναι ένα βασικό στοιχείο για την επιτυχία της ομαδικής εργασίας, το οποίο απαιτείται όχι μόνο σε επίπεδο μελών της ομάδας αλλά και σε επίπεδο διοίκησης. Η έλλειψη διοικητικής υποστήριξης γίνεται αντιληπτή από τα μέλη της ομάδας ως απροθυμία της διοίκησης να επενδύσει στην απαιτούμενη εκπαίδευση ή τις ικανότητες και οδηγεί σε έλλειψη κινήτρων και κακή απόδοση της ομάδας. Επιπλέον, όταν οι οργανισμοί αφήνουν τους υπαλλήλους τους να φύγουν, τα άτομα αντιδρούν με φόβο γιατί νιώθουν ότι υπονομεύονται οι προσπάθειές τους, η αξιοπιστία τους και η αναγνώριση της δουλειάς τους (Gary, 2002).

2.5. Διάφοροι ρόλοι εντός της ομάδας εργασίας

Μια ομάδα αποτελεί, με πολλούς τρόπους, τη μικρογραφία του οργανισμού που την υποστηρίζει. Περιλαμβάνει ένα σύνολο ρόλων, οι οποίοι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και οδηγούν στη δημιουργία σχέσεων. Ο όρος ρόλος χρησιμοποιείται με τον ίδιο τρόπο

που ο σκηνοθέτης ενός έργου αναφέρεται στους χαρακτήρες που υποδύονται οι ηθοποιοί που συμμετέχουν σ' αυτό. Γενικά, η θεωρία λειτουργικού ρόλου είναι μια θεωρία που επικεντρώνεται στις χαρακτηριστικές συμπεριφορές των ατόμων που κατέχουν κοινωνικές θέσεις μέσα σε ένα σταθερό κοινωνικό σύστημα και οι «ρόλοι» νοούνται ως κοινές, κανονιστικές προσδοκίες που καθορίζουν και εξηγούν αυτές τις συμπεριφορές. Οι Benne και Sheats (1948), ταξινόμησαν τους ρόλους των μελών της ομάδας σε τρεις ευρείες ομάδες:

i. Ρόλοι εργασιών ομάδας (*Group task roles*). Οι ρόλοι αυτοί σχετίζονται με το έργο που πρόκειται να αναλάβει ή έχει αναλάβει η ομάδα. Σκοπός τους είναι να διευκολύνουν και να συντονίσουν την ομαδική προσπάθεια στην επιλογή και τον ορισμό ενός κοινού προβλήματος και στην επίλυσή του. Κάθε μέλος μπορεί φυσικά να εφαρμόζει περισσότερους από έναν ρόλους σε οποιαδήποτε δεδομένη ενότητα συμμετοχής και ένα ευρύ φάσμα ρόλων σε διαδοχικές συμμετοχές. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν : οι εμπνευστές, που θέτουν νέες ιδέες και νέους στόχους στην ομάδα, αυτοί που αναζητούν και αυτοί που παρέχουν πληροφορίες, αυτοί που ζητούν τη γνώμη των άλλων, αυτοί που εκφράζουν τη γνώμη τους, αυτοί που επεξεργάζονται λεπτομερώς προτάσεις, οι συντονιστές που συντονίζουν τις δραστηριότητες των μελών, αυτοί που καθορίζουν τη θέση της ομάδας σε σχέση με τους στόχους της, αυτοί που αξιολογούν τις επιτυχίες και τα κατορθώματα της ομάδας, αυτοί που διεγείρουν την ομάδα για δράση, οι τεχνικοί της διαδικασίας και τέλος αυτοί που καταγράφουν τις συζητήσεις και τις αποφάσεις της ομάδας και θεωρούνται η μνήμη της.

ii. Ρόλοι που επικεντρώνονται στη διατήρηση των σχέσεων στην ομάδα. Οι ρόλοι αυτοί είναι προσανατολισμένοι στη λειτουργία της ομάδας και έχουν σχεδιαστεί για να αλλάζουν ή να διατηρούν τον ομαδικό τρόπο εργασίας, να ενισχύουν, να ρυθμίζουν και να διαιωνίζουν την ομάδα. Σε αυτούς τους ρόλους μπορεί κανείς να αναγνωρίσει αυτούς που παρακινούν, εναρμονίζουν, συμβιβάζουν, διευκολύνουν, καθορίζουν πρότυπα, παρατηρούν και σχολιάζουν και τέλος αυτούς που ακολουθούν και χρησιμεύουν ως ακροατήριο σε συζητήσεις στην ομάδα.

iii. Η τρίτη κατηγορία αποτελείται από ρόλους που είναι προσανατολισμένοι στο άτομο. Εδώ η έννοια της συμμετοχής αναφέρεται ως προσανατολισμός προς την ικανοποίηση των ατομικών αναγκών των συμμετεχόντων. Στην πραγματικότητα πρόκειται για προσπάθειες των μελών μιας ομάδας να ικανοποιήσουν μεμονωμένες ανάγκες που δεν σχετίζονται με την εργασία της ομάδας και δεν είναι

προσανατολισμένες ή είναι αρνητικά προσανατολισμένες στην οικοδόμηση και διατήρηση της ομάδας. Οι ρόλοι αυτοί έχουν μεγάλη σχέση με το πρόβλημα της εκπαίδευσης της ομάδας, στο βαθμό που η εκπαίδευση αυτή κατευθύνεται προς τη βελτίωση της ωριμότητας της ομάδας ή της αποτελεσματικότητας των εργασιών της. Η υψηλή συχνότητα ατομο-κεντρικής συμμετοχής στις ομάδες απαιτεί πάντα την αυτό-διάγνωσή της. Μια τέτοια διάγνωση μπορεί να αποκαλύψει διάφορες καταστάσεις όπως χαμηλό επίπεδο κατάρτισης δεξιοτήτων μεταξύ των μελών, χαμηλό επίπεδο ωριμότητας, πειθαρχίας και ηθικού της ομάδας, καθώς και επιλογή ακατάλληλων και ανεπαρκώς καθορισμένων καθηκόντων εντός της ομάδας. Σε αυτούς τους ρόλους συναντώνται αυτοί που κρατούν στάση επίθεσης, παρεμποδίζουν και τείνουν να είναι αρνητικοί και απρόθυμοι, αυτοί που επιζητούν την αναγνώριση και χρησιμοποιούν την ομάδα για να εκφραστούν προσωπικά, αυτοί που αποφεύγουν τη συμμετοχή τους στην ομάδα, αυτοί που διεκδικούν δικαιοδοσίες χειραγωγώντας την ομάδα και τέλος αυτοί που προσπαθούν να κερδίσουν τη συμπάθεια των άλλων.

Επιπλέον, σε έρευνα του Mottram (1982) προέκυψαν οκτώ βασικοί ρόλοι, οι οποίοι περιγράφονται ως προς τη διακριτική τους συμβολή στη διοίκηση της ομάδας, καθώς και ως προς τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, όπως αξιολογούνται από ψυχομετρικές εξετάσεις. Η έρευνα αυτή βασίστηκε στη φιλοσοφία ότι μια καλή ομάδα είναι μια ισορροπημένη συλλογή ατόμων που αναγνωρίζει και αξιοποιεί τις δυνάμεις του άλλου περιορίζοντας τις αδυναμίες του, επιβεβαιώνει ότι οι ρόλοι έχουν τόσο πλεονεκτήματα όσο και αδυναμίες και αποτελούν την εξισορρόπηση των θετικών και αρνητικών παραγόντων που κάνει μια ομάδα υπέροχη.

Κάθε ρόλος συμβάλει στην επιτυχία της ομάδας, καθώς και στην αποτυχία της. Όλοι οι ρόλοι απαιτούνται σε κάποιο βαθμό, ο σωστός συνδυασμός τους δημιουργεί την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Έτσι, για την επίτευξη υψηλής απόδοσης πρέπει να συγκεντρωθεί μια ομάδα ανθρώπων που μπορεί να παίξει αυτούς τους διάφορους ρόλους. Η πρόκληση είναι να αναγνωρισθούν και να αξιοποιηθούν οι δυνάμεις κάθε μέλους, και ταυτόχρονα να ελαχιστοποιηθούν οι φυσικές ή αποκτηθείσες αδυναμίες. Ο συνδυασμός αποτελεί το κλειδί της αποτελεσματικότητας της ομάδας.

Συγκεκριμένα, ο Mottram (1982), εντόπισε δύο τύπους «ηγέτη» ομάδας, τον πρόεδρο (chairman) και τον διαμορφωτή (the shaper). Ο πρόεδρος εμφανίζει εξουσίες ελέγχου

και συντονισμού των πόρων εντός της ομάδας, παρακολουθεί τους στόχους και κατευθύνει τις δραστηριότητες της ομάδας. Ενώ ο διαμορφωτής (Shaper), αποτελεί τον παραδοσιακό τύπο ηγέτη, που προτιμά να διαμορφώσει τις αποφάσεις και τις δραστηριότητες της ομάδας άμεσα και προσωπικά. Του αρέσει η δράση, τα γρήγορα αποτελέσματα και οι πρόθυμοι ακόλουθοι. Δεν είναι απαραίτητα δημοφιλής, ούτε εισπράττει πάντα το καλύτερο από την ομάδα, αλλά παίρνει αποτελέσματα.

Ο τρίτος τύπος ρόλου είναι ο ρόλος του καινοτόμου (Creative thinking in the team - The innovator), αντιπροσωπεύει τη δημιουργική σκέψη της ομάδας. Το δυνατό σημείο του έγκειται στην ικανότητά του να προωθεί νέες ιδέες και στρατηγικές, ικανότητα ανεξάρτητη από την επαγγελματική του εμπειρία. Ο τέταρτος τύπος ρόλου αντιπροσωπεύει την κριτική σκέψη στην ομάδα, παρακολουθεί και αξιολογεί (*Critical Thinking in the Team - The Monitor Evaluator*) και συμπληρώνει άμεσα τον ρόλο του καινοτόμου. Διακρίνεται για την κριτική του σκέψη, καθώς αναλύει ιδέες και προτάσεις τόσο εντός όσο και εκτός της ομάδας και αξιολογεί τη σκοπιμότητα και την πρακτική αξία τους σε σχέση με τους στόχους της ομάδας.

Ο ρόλος του προέδρου, του διαμορφωτή, του καινοτόμου και του αξιολογητή σχηματίζουν τον πυρήνα της ομάδας και συμβάλλουν στην πολιτική, τον έλεγχο, τον συντονισμό, την ηγεσία, τις ιδέες, τη στρατηγική και την αξιολόγησή της.

Ωστόσο, υπάρχουν μέλη της ομάδας που ασχολούνται με την απαραίτητη καθημερινή δουλειά. Πρόκειται για τον πέμπτο ρόλο του εργαζόμενου της εταιρίας, ο οποίος αναλαμβάνει να ολοκληρώσει την εργασία (*Getting the job done - The company worker*), αποδέχεται τους κανόνες, τις συμβάσεις και τους περιορισμούς του οργανισμού και απασχολείται επιμελώς με το έργο της παραγωγής μέσα στο σύστημα. Ο έκτος ρόλος, ο ρόλος του εργαζόμενου της ομάδας, αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις (*Personal relationships in the team — The team worker*), αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα, τις ανάγκες και τις ανησυχίες των ανθρώπων στην ομάδα, παρατηρεί τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, και είναι στη φύση του να συμβάλει στην προώθηση και στην ενίσχυσή τους.

Ο ερευνητής πόρων (*Keeping in touch with other teams - The resource investigator*), ρόλος που είναι υπεύθυνος για τη διατήρηση επαφής με άλλες ομάδες, αποτελεί τον έβδομο ρόλο. Πρόκειται για ένα πιο λαμπερό, αξιοσημείωτο μέλος της ομάδας, "προσανατολισμένο σε ανθρώπους", είναι το πιο κυρίαρχο εξωστρεφές μέλος με μια

ανήσυχη στάση απέναντι στη ζωή. Η κινητήρια δύναμη και η συμβολή του είναι η διερεύνηση πόρων και ιδεών εκτός ομάδας και η ανάπτυξη και διατήρηση ενός ευρέος φάσματος χρήσιμων επαφών. Τέλος ο ρόλος του ολοκληρωτή (Keeping the team on its toes - The completers), που διατηρεί την ομάδα σε ετοιμότητα, είναι πολύ ανήσυχος, συχνά καταναγκαστικός, εσωστρεφής και με ένταση. Αξιοποιεί τους φόβους και τους καταναγκασμούς του και τους κατευθύνει προς την ολοκλήρωση της εργασίας σε υψηλό επίπεδο. Επικοινωνεί μια αίσθηση επείγοντος, είναι εχθρός του περιστασιακού και διακρίνεται για τη δύναμη του χαρακτήρα του και τον αυτοέλεγχό του.

2.5.1. Ασάφεια και σύγκρουση ρόλων

Η ασάφεια (ambiguity) και η σύγκρουση (conflict), αποτελούν δύο αντιλήψεις που σχετίζονται με το ρόλο. Συγκεκριμένα η ασάφεια του ρόλου αναφέρεται στην έλλειψη ξεκάθαρων πληροφοριών σχετικά με τον σωστό ορισμό μιας εργασίας, τους στόχους και τα επιτρεπόμενα μέσα για την επίτευξή τους. Ενώ η σύγκρουση ρόλων αναφέρεται στην παρουσία ασυνέπειας στις προσδοκίες του ρόλου. Συχνά, υπάρχει σύγχυση σχετικά με το τι αναμένεται από τους εργαζόμενους όσον αφορά την εργασία, όπως το επίπεδο δικαιοδοσίας τους ή το επίπεδο ευθύνης τους. Οι απαιτήσεις ενός ρόλου μπορεί να είναι αγχωτικές όταν οι προσδοκίες για τη συμπεριφορά του ρόλου είναι ασαφείς (ασάφεια ρόλου) ή υπερβολικές (υπερφόρτωση ρόλων) ή όταν ικανοποιείται ένα σύνολο προσδοκιών που καθιστά δυσκολότερη την ικανοποίηση άλλων προσδοκιών (σύγκρουση ρόλων) (Kahn, et al., 1964). Οι Katz και Kahn (1978) υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί μπορούν να θεωρηθούν ως ένα σύστημα ρόλων και οι ρόλοι είναι σύνολα επαναλαμβανόμενων αλληλένδετων ενεργειών των κατόχων των ρόλων. Λόγω της αλληλεξάρτησης των ατόμων σε οργανισμούς, οι κάτοχοι ρόλου συνδέονται με τους κατόχους άλλων ρόλων που αναπτύσσουν προσδοκίες για τη συμπεριφορά τους, που καθορίζονται από διάφορους οργανωσιακούς παράγοντες. Ειδικότερα, σε μεγάλο βαθμό, οι προσδοκίες ρόλου επηρεάζονται από το ευρύτερο πλαίσιο του οργανισμού το μέγεθος, τη δομή, την τεχνολογία, τις επίσημες πολιτικές και διαδικασίες, τα συστήματα ανταμοιβής και σχετίζονται με τις συμπεριφορές, τις πεποιθήσεις, τις στάσεις κ.λπ. που ο κάτοχος ενός δεδομένου ρόλου πρέπει και δεν πρέπει να επιδεικνύει, λειτουργώντας ως πρότυπα αξιολόγησης της επάρκειας της συμπεριφοράς του. Η σύγκρουση ρόλων και η ασάφεια είναι έγκυρες δομές στην έρευνα οργανωσιακής συμπεριφοράς και συνήθως συνδέονται με αρνητικά εκτιμημένες

καταστάσεις, όπως ένταση, απουσία ικανοποίησης ή χαμηλή ικανοποίηση, χαμηλή συμμετοχή στη εργασία, χαμηλές προσδοκίες και καθήκοντα με χαμηλό κίνητρο.

2.5.2. Διαφοροποίηση ρόλων

Ένα κλασικό εύρημα από τη βιβλιογραφία της ομάδας εργασίας είναι η διαφοροποίηση των ρόλων της εργασίας. Ενώ οι εργασίες και οι κοινωνικές ομάδες αναπτύσσονται, τα διάφορα μέλη τους καταλήγουν να παίζουν διαφορετικούς ρόλους στην κοινωνική δομή. Αυτή η διεργασία αναφέρεται ως διαφοροποίηση ρόλων (role differentiation). Ο Bales και ο Slater (1955) διαπίστωσαν, προς έκπληξή τους, ότι το άτομο που είχε τη μεγαλύτερη βαθμολογία ως προς τις «καλύτερες ιδέες» της ομάδας δεν ήταν και το «πιο αγαπημένο» άτομο της ομάδας. Έτσι συμφώνησαν ότι κάθε άτομο ηγούνταν δραστηριοτήτων προσανατολισμένων σε διαφορετικές ανάγκες, ωστόσο το ίδιο άτομο δεν μπορεί να ηγηθεί δύο τύπων καθήκοντων, καθώς αυτό απαιτεί αντίθετα είδη προσωπικότητας. Σε έναν οργανισμό διαφορετικοί άνθρωποι επιτελούν διαφορετικές λειτουργίες (Greenberg and Baron, 2013).

2.6. Αποτελεσματικότητα ομάδας εργασίας

Οι ομάδες διαδραματίζουν θεμελιώδη ρόλο στην οργανωσιακή επιτυχία σε μια παγκόσμια, ευμετάβλητη και προσανατολισμένη στον πολίτη οικονομία. Η έννοια της αποτελεσματικότητας της ομάδας αποτελεί μια ασαφή έννοια, η οποία έχει αναλυθεί από πολλούς ερευνητές. Η ασάφεια της έννοιας, το γεγονός ότι οι περισσότερες έρευνες αναζητούσαν παράγοντες και όχι διαστάσεις και μεταβλητές της αποτελεσματικότητας, καθώς και το γεγονός ότι η ανάλυση αφορούσε διαφορετικούς τύπους ομάδων αποτέλεσαν τα σημαντικότερα προβλήματα οριοθέτησης και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας.

Αν και έχει πραγματοποιηθεί μεγάλος αριθμός ερευνών ακόμη δεν είναι ξεκάθαρο γιατί ορισμένες ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές από τις άλλες ή τι πρέπει να κάνουμε για να βελτιώσουμε την απόδοση μιας δεδομένης ομάδας που εργάζεται σε μια συγκεκριμένη εργασία. Οι Hackman και Morris (1975) πιστεύουν ότι το κλειδί της κατανόησης του προβλήματος της αποτελεσματικότητας της ομάδας βρίσκεται στη συνεχιζόμενη διαδικασία αλληλεπίδρασης που λαμβάνει χώρα μεταξύ των μελών της

ομάδας κατά τη διάρκεια μιας εργασίας. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας μπορεί είτε να αυξήσει είτε να μειώσει το επίπεδο προσπάθειας των μελών κατά την εκτέλεση μιας εργασίας, καθώς και να επηρεάσει τον βαθμό συντονισμού των προσπαθειών των μεμονωμένων μελών της ομάδας. Ομοίως, η ομαδική αλληλεπίδραση μπορεί να οδηγήσει είτε σε αποτελεσματικές είτε σε αναποτελεσματικές στρατηγικές επιδόσεων των εργασιών, και σε αποτελεσματική ή αναποτελεσματική χρήση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των μελών της ομάδας. Οι συγκεκριμένοι ρόλοι που παίζει η ομαδική αλληλεπίδραση σε μια δεδομένη κατάσταση θα εξαρτηθούν ουσιαστικά από την εργασία που εκτελείται. Κοινωνικοί ψυχολόγοι προτείνουν ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας βοηθά στη σύλληψη και την αποκατάσταση σφαλμάτων που θα μπορούσαν να συνεχίσουν να υφίστανται αν τα άτομα έκαναν τη δουλειά από μόνα τους. Η κατανόηση της αποτελεσματικότητας είναι ένα βασικό ζήτημα στην ομαδική έρευνα. Γι' αυτό έχουν αναπτυχθεί αρκετά μοντέλα με στόχο: τον εντοπισμό πολλαπλών παραγόντων αποτελεσματικότητας και των σχέσεών τους με την επιτυχία (Kirkman et al., 2001).

Ο όρος αποτελεσματικότητα ομάδας συνεπάγεται τόσο την ικανοποίηση των προδιαγραφών των πελατών/πολιτών όσο και την ικανότητα αποτελεσματικής συνεργασίας στο μέλλον (Hackman, 1987). Αυτή η άποψη διασφαλίζει ότι η ομάδα δεν επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των πελατών/πολιτών αποκλείοντας την ανησυχία για την ευημερία της ομάδας και των μελών της ή αντίστροφα.

Διακρίθηκαν δύο τύποι μοντέλων αποτελεσματικότητας της ομάδας. Το πρώτο μοντέλο είναι μονοδιάστατο και χρησιμοποιεί αντικειμενικά μέτρα της απόδοσης της ομάδας (Kolodny and Kiggundu, 1980; Shea and Guzzo, 1987) ή του βαθμού πραγματικής παραγωγικότητας (Steiner, 1972). Το δεύτερο μοντέλο είναι πολυδιάστατο, δεδομένου ότι υποθέτει την άποψη ότι η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται από κάτι άλλο εκτός από την απόδοση ή την παραγωγικότητα (Hackman and Morris, 1975). Υπό την πολυδιάστατη προοπτική, έχουν αναπτυχθεί αρκετά μοντέλα, σύμφωνα με τα οποία διαστάσεις όπως η ικανοποίηση, η αφοσίωση, η δέσμευση στην βιωσιμότητα της ομάδας είναι ικανές να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Σύμφωνα με την Cohen (1993), υπάρχουν πολλά κριτήρια που μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας και συγκεκριμένα αναφέρει τρεις βασικές

διαστάσεις αποτελεσματικότητας. Η πρώτη διάσταση είναι η απόδοση μιας ομάδας, η οποία αναλύεται σε τρεις πτυχές που αποτελούν βασικούς δείκτες αποτελεσματικότητας για τις περισσότερες ομάδες εργασίας. Οι πτυχές αυτές είναι ο έλεγχος του κόστους, η αύξηση της παραγωγικότητας και η αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Αν και υπάρχουν κι άλλα χαρακτηριστικά που μπορεί να είναι σημαντικά για την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας εργασίας, όπως η καινοτομία, η ταχύτητα, η ασφάλεια, ωστόσο ο έλεγχος του κόστους, η βελτίωση της παραγωγικότητας και η αύξηση της ποιότητας αποτελούν θεμελιώδη κριτήρια που μπορούν να εφαρμοστούν στο σύνολο του εργασιακού περιβάλλοντος. Σε πολλές περιπτώσεις, δεν υπάρχουν αντικειμενικά μέτρα απόδοσης της ομάδας, ή όταν υπάρχουν ενδέχεται να μην είναι συγκρίσιμα μεταξύ ομάδων και οργανισμών. Η επιτυχία μιας ομάδας σε ένα δεδομένο οργανωσιακό πλαίσιο εξαρτάται περισσότερο από τον τρόπο με τον οποίο οι βασικοί ενδιαφερόμενοι αξιολογούν την απόδοσή της από τον τρόπο με τον οποίο αντικειμενικά αποδίδει (Hackman, 1987). Λόγω της προκατάληψης των μελών της ομάδας, η αξιολόγηση της απόδοσης της ομάδας ενδείκνυται να πραγματοποιείται τόσο από εσωτερικούς συνεργάτες όσο και από τρίτους έξω από τον οργανισμό.

Η δεύτερη διάσταση είναι οι στάσεις των μελών της ομάδας για την ποιότητα της επαγγελματικής τους ζωής, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησής τους από την εργασία τους, την ομάδα, τις κοινωνικές σχέσεις και τις ευκαιρίες ανάπτυξης. Άλλοι δείκτες ποιότητας της επαγγελματικής ζωής είναι η εμπιστοσύνη στη διοίκηση και η δέσμευση προς τον οργανισμό. Σύμφωνα με έρευνα η ευκαιρία αλληλεπίδρασης και η εμπειρία των ατόμων στην εργασία, ειδικότερα η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα καθήκοντά τους σχετίζονται με άλλους, αυξάνει την οργανωσιακή δέσμευση (Steers, 1977).

Η τρίτη διάσταση αφορά συμπεριφορές αποχώρησης (the withdrawal behaviors) των μελών της ομάδας από τον οργανισμό, βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες απουσίες και αντικαταστάσεις προσωπικού. Αν και υπάρχουν κι άλλες συμπεριφορές που μπορεί να χαρακτηριστούν σημαντικές, ενδέχεται να μην είναι σημαντικές συνολικά, σε σχέση με την απουσία και την αντικατάσταση προσωπικού που είναι σημαντικές στο εργασιακό περιβάλλον. Οι περισσότεροι θεωρητικοί της αποτελεσματικότητας της ομάδας δεν θεωρούν τις συμπεριφορές αποχώρησης ως κριτήριο της αποτελεσματικότητας. Ωστόσο, οι συμπεριφορές αποχωρήσεις είναι σημαντικές από οικονομικής απόψεως, καθώς στοιχίζουν ακριβά στους οργανισμούς.

Οι τρεις παραπάνω διαστάσεις δεν είναι εξίσου σημαντικές για κάθε τύπο ομάδας, αντίθετα η σημασία της κάθε μιας εξαρτάται από τις συγκεκριμένες αξίες, τις δραστηριότητες ή τα καθήκοντα της ομάδας.

Οι περισσότεροι ερευνητές σκέφτονται την αποτελεσματικότητα της ομάδας ως πολυδιάστατη δομή, αλλά διαφωνούν ως προς τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας της ομάδας εργασίας (Goodman et al., 1987). Ο Hackman (1987) ορίζει την αποτελεσματικότητα της ομάδας θέτοντας τρία κριτήρια: (1) Η ποιότητα και η ποσότητα της παραγωγής της ομάδας πληρούν ή υπερβαίνουν τα πρότυπα εκείνων που λαμβάνουν ή ελέγχουν την εργασία της ομάδας. (2) Τα μέλη της ομάδας περισσότερο ικανοποιούν παρά απογοητεύουν με τη συμμετοχή τους στην ομάδα. (3) Η ικανότητα των μελών της ομάδας να συνεργάζονται στο μέλλον διατηρείται ή ενισχύεται. Οι Sundstrom, DeMeuse και Futrell (1990) χρησιμοποιούν για την αποτελεσματικότητα των ομάδων δύο διαστάσεις, την απόδοση της ομάδας που σημαίνει αποδοχή της παραγωγής από τους πελάτες/πολίτες ή τους μάνατζερ και τη βιωσιμότητα της ομάδας, που μεταφράζεται ως προθυμία των μελών να συνεχίσουν να συνεργάζονται.

2.6.1. Τρόποι ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας της ομαδικής εργασίας

Υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές με τις οποίες μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματική ομαδική εργασία. Η πρώτη στρατηγική αφορά την επιλογή συγκεκριμένων ατόμων με τις σωστές δεξιότητες, για να συμμετάσχουν σε μια ομάδα ή για να εκτελέσουν ομαδική εργασία (Klimoski and Mohammed 1994). Απαιτεί την ακριβή μέτρηση των ικανοτήτων της ομάδας σε ατομικό επίπεδο και τη σωστή εξισορρόπηση των δεξιοτήτων τους. Στη δεύτερη στρατηγική η ομαδική εργασία μπορεί να βελτιωθεί τροποποιώντας εργασίες, ροή ή δομή εργασίας (Campion, Medsker and Higgs 1993; Campion, Papper and Medsker 1996). Με άλλα λόγια, μπορεί κανείς να εξετάσει τις περιβαλλοντικές συνθήκες στις οποίες λαμβάνει χώρα η ομαδική εργασία και να επανασχεδιάσει αυτές τις συνθήκες ανάλογα. Τέλος, η τρίτη στρατηγική περιλαμβάνει την ανάπτυξη των ικανοτήτων των μεμονωμένων μελών της ομάδας μέσω της εκπαίδευσης (Cannon-Bowers et al., 1995, 1989; Cannon-Bowers and Salas 1997; Leonard, Graham and Bonacum 2004), η οποία αποτελεί την πιο ευρέως εφαρμοζόμενη στρατηγική για τη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας. Η εκπαίδευση της ομάδας ορίζεται ως η εφαρμογή ενός συνόλου εκπαιδευτικών στρατηγικών που

βασίζονται σε καλά δοκιμασμένα εργαλεία (π.χ. προσομοιωτές, διαλέξεις, βίντεο) (Salas et al., 1999; Salas, Rhodenizer and Bowers 2000). Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα δεν είναι πάντα εγγυημένη. Οι ερευνητές επισημαίνουν πληθώρα εμποδίων, τα οποία περιλαμβάνουν έλλειψη επαρκούς υποστήριξης και δέσμευσης ανώτερων στελεχών, έλλειψη σαφούς οράματος και στόχων, ανεπαρκή χρόνο αποδέσμευσης από άλλα καθήκοντα για τα μέλη της ομάδας, έλλειψη αναγνώρισης και ανταμοιβής των προσπαθειών της ομάδας, ανεπαρκή κατάρτιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων και απροθυμία να επιτρέψουν στις ομάδες απαραίτητες αυτονομίες και εξουσίες λήψης αποφάσεων, κ.λπ. (Morita, 2001).

2.7. Ομαδική εργασία

Η ομαδική εργασία, αποτελεί μια από τις νέες πρακτικές εργασίας στους τομείς του HRM. Ως έννοια έχει χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει τη συνεργατική δραστηριότητα των ατόμων, δηλαδή το βαθμό της συνεργατικής αλληλεπίδρασης μέσα στην ομάδα, που βασίζεται στη στάση ενός ατόμου απέναντι στην ομάδα. Κατά συνέπεια, ένας ορισμός της ομαδικής εργασίας θα πρέπει να περιλαμβάνει τον προσανατολισμό των ατόμων προς την ομάδα και στοιχεία της αντιληπτής ομαδικής εργασίας, όπως η ισχυρή ταύτιση με την ομάδα, η προθυμία των μελών να καταβάλουν προσπάθεια για λογαριασμό της ομάδας και η αντίληψη ότι η ομαδική εργασία ενθαρρύνεται από άλλα μέλη της ομάδας. Τα δύο πρώτα στοιχεία αγγίζουν μια συναισθηματική και συμπεριφορική διάσταση του προσανατολισμού του ατόμου προς την ομάδα, ενώ το τρίτο στοιχείο αποτελεί χαρακτηριστικό της ομάδας από την αντίληψη ενός μεμονωμένου μέλους (Coyle-Shapiro, 1995) και σύμφωνα με τους McIntyre and Salas (1995) μεταφράζεται σε «τι κάνει μια ομάδα όταν συμπεριφέρεται ως ομάδα». Οι Härtel et al., (1998) έχουν ορίσει την ομαδική εργασία ως βασικό χαρακτηριστικό των ομάδων οι οποίες, με την πάροδο του χρόνου, έχουν αναπτύξει μια ιστορία κοινών στάσεων και συμπεριφορών ή προτύπων μέσω εμπειριών ή γεγονότων. Ο Milind (1997) ορίζει την ομαδική εργασία ως «προσπάθεια συνεργασίας από τα μέλη μιας ομάδας για την επίτευξη ενός κοινού στόχου».

Πρόκειται για μια πολύπλευρη έννοια που χαρακτηρίζεται από εξυπηρετικότητα, συντονισμένη προσπάθεια προς μια κοινή προσέγγιση της εργασίας με ανοιχτή επικοινωνία (Michael and Jason 2000). Επίσης, η ομαδική εργασία ορίζεται ως

συνεργατική συμπεριφορά των μελών της ομάδας για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων και χαρακτηρίζεται από έναν αριθμό δεικτών συμπεριφοράς όπως η επικοινωνία, ο προσανατολισμός της ομάδας, η ηγεσία ομάδας, η παρακολούθηση, η ανατροφοδότηση, η υποστηρικτική συμπεριφορά, ο συντονισμός και η εμπιστοσύνη (Park et al., 2005). Η αύξηση της έρευνας της ομαδικής εργασίας και η δημοτικότητα που γνωρίζει τα τελευταία χρόνια προήλθαν κυρίως από την αύξηση της συμμετοχής των εργαζόμενων σε οργανισμούς σε όλο τον κόσμο.

2.7.1. Επικοινωνία

Η επικοινωνία παρέχει ένα μέσο για την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών της ομάδας με καθορισμένο τρόπο, χρησιμοποιώντας κατάλληλη ορολογία. Αποτελεί το μηχανισμό σύνδεσης μεταξύ των άλλων στοιχείων της ομαδικής εργασίας. Η ποιότητα της επικοινωνίας περιγράφεται ως προς τη συχνότητα, την τυποποίηση, τη δομή και την ειλικρίνεια της ανταλλαγής πληροφοριών. Η συχνότητα αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν εκτενώς τα μέλη της ομάδας και στον χρόνο που αφιερώνεται στην επικοινωνία. Ο βαθμός τυποποίησης περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της ομάδας μπορούν να συνομιλούν μεταξύ τους.

Η επικοινωνία διακρίνεται σε επίσημη και άτυπη. Η επίσημη επικοινωνία απαιτεί μεγάλη προετοιμασία και προγραμματισμό, όπως οι προγραμματισμένες συναντήσεις και οι γραπτές αναφορές. Ενώ οι αυθόρμητες επαφές, που περιλαμβάνουν συνομιλίες στο διάδρομο, γρήγορες τηλεφωνικές κλήσεις, και σύντομα email αποτελούν άτυπη επικοινωνία. Είναι σημαντικό για την ποιότητα της συνεργασίας στις ομάδες, τα μέλη της ομάδας να επικοινωνούν απευθείας με όλους και να μη χρησιμοποιούνται διαμεσολαβητές που κάνουν την επικοινωνία χρονοβόρα και πολλές φορές αποτελούν αιτία λανθασμένης μετάδοσης. Επιπλέον, η συγκράτηση σημαντικών πληροφοριών σημαίνει έλλειψη διαφάνειας και εμποδίζει την ενσωμάτωση της γνώσης και της εμπειρίας των μελών στο κοινό έργο τους (Hoegl and Gemuenden, 2001).

Η επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν στο περιβάλλον αυξάνεται η πολυπλοκότητα, όπως συμβαίνει π.χ. σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, καθώς όχι μόνο, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, διανέμει τις απαραίτητες πληροφορίες σε άλλα μέλη της ομάδας, αλλά επιπλέον διευκολύνει τη συνεχή ενημέρωση του κοινού διανοητικού μοντέλου της ομάδας (Salas et al., 1997) και των μελών της ομάδας.

Παρόλο που είναι ευνόητο ότι η επικοινωνία είναι πολύτιμη στην ομαδική εργασία, συγχρόνως υπάρχουν πολλοί λόγοι όπως ο θόρυβος, οι γλωσσικές δυσκολίες, η παρερμηνεία, για τους οποίους η επικοινωνία αποτυγχάνει και δεν γίνεται κατανοητή, όπως προοριζόταν αρχικά, από το άτομο που την έχει περισσότερο ανάγκη. Πολύ συχνά, τα άτομα, για την ίδια πληροφορία, λαμβάνουν πολύ διαφορετικά μηνύματα λόγω των δικών τους αντιλήψεων και προκαταλήψεων (Bandow, 2001). Επίσης, είναι δυνατόν η επικοινωνία να παρακωλύεται επειδή το περιβάλλον έχει γίνει αγχωτικό και τα μέλη της επικεντρώνονται στα ατομικά τους καθήκοντα παρά στο πώς αυτά τα καθήκοντα επηρεάζουν τα καθήκοντα άλλων μελών της ομάδας. Η παροχή πάρα πολλών πληροφοριών (υπερφόρτωση πληροφοριών) μπορεί να υποβαθμίσει την απόδοση σε ομάδες που λειτουργούν σε αγχωτικά περιβάλλοντα (Johnston and Briggs, 1968).

2.7.2. Προσανατολισμός ομάδας

Ένα βασικό χαρακτηριστικό που ορίζει μια ομάδα είναι η συλλογική ή αλληλεξαρτώμενη συμπεριφορά μεταξύ των μελών της ομάδας. Ο προσανατολισμός ομάδας αναφέρεται στην τάση ενός ατόμου να λειτουργεί ως μέρος μιας ομάδας, στον βαθμό που τα άτομα προτιμούν να εργάζονται ομαδικά για την ολοκλήρωση εργασιών (Driskell and Salas, 1992). Αντικατοπτρίζει την αποδοχή των κανόνων της ομάδας, το επίπεδο συνοχής της και τη σημασία της συμμετοχής στην ομάδα και θεωρείται αρκετά σταθερός παράγοντας, ώστε να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα ανταποκρίνονται σε μια συγκεκριμένη κατάσταση (Eby and Dobbins, 1997; Wageman, 1995). Η προτίμηση για ομαδική εργασία είναι αναπόσπαστο μέρος της. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν την προθυμία και τον ενθουσιασμό ενός ατόμου για εργασία σε ομάδες ως κριτήριο επιλογής προσωπικού. Η συλλογική συμπεριφορά ή η έλλειψή της επηρεάζει σημαντικά την απόδοση της ομάδας. Σε μια από τις πρώτες μελέτες της απόδοσης της ομάδας, ο Shaw (1932) απέδωσε την αποτελεσματικότητα των ομάδων στην ικανότητα των μελών της να ανταλλάσσουν πληροφορίες και βάσει αυτών να συντονίζουν τις ενέργειές τους. Επιπλέον, η έλλειψη συλλογικής συμπεριφοράς είναι συχνά εμφανής στις πραγματικές περιγραφές της κακής απόδοσης της ομάδας.

Σύμφωνα με τους Eby και Dobbins (1997) η διοίκηση μπορεί να διευκολύνει την ανάπτυξη του προσανατολισμού στην ομάδα με την παροχή ανατροφοδότησης σχετικά

με τις επιτυχίες της ομάδας και τη συνεργασία, εστιάζοντας στις προσδοκίες για επιμερισμό του φόρτου εργασίας, με την επικοινωνία και τη λογοδοσία και τέλος δημιουργώντας έναν κανόνα για συνεργατική συμπεριφορά μέσω συστημάτων ανταμοιβής. Ωστόσο, απαιτείται μελλοντική έρευνα για να προσδιοριστεί ποια από τις παραπάνω προτάσεις είναι πιο αποτελεσματική και υπό ποιες συνθήκες.

2.7.3. Ηγεσία Ομάδας

Η ηγεσία της ομάδας περιλαμβάνει την παροχή κατεύθυνσης, δομής και υποστήριξης για τα μέλη της ομάδας. Δεν αναφέρεται απαραίτητα σε ένα άτομο με επίσημη εξουσία έναντι άλλων. Οι ηγέτες της ομάδας μπορούν να επηρεάσουν τις συμπεριφορές άλλων μελών της ομάδας ενθαρρύνοντας και διευκολύνοντας τις ικανότητες (DeChurch et al., 2010). Οι Morgeson et al., (2010) περιέγραψαν τέσσερις διαφορετικές πηγές ηγεσίας της ομάδας με βάση διάφορες διαδικασίες ηγεσίας. Έτσι η ηγεσία μπορεί να βασίζεται είτε στον «τόπο της ηγεσίας», ο οποίος μπορεί να είναι είτε εσωτερικός, είτε εξωτερικός, είτε στην «τυπικότητα της ηγεσίας», η οποία μπορεί να είναι είτε επίσημη, είτε άτυπη. Ο τόπος της ηγεσίας είναι εσωτερικός εάν ο αρχηγός είναι μέρος της ομάδας και εξωτερικός εάν δεν είναι μέρος των καθημερινών καθηκόντων της ομάδας. Οι επίσημες διαδικασίες ηγεσίας δίνουν στον αρχηγό καθορισμένες ευθύνες για την απόδοση της ομάδας, ενώ αντίθετα η άτυπη ηγεσία δεν φέρει καμία άμεση ευθύνη για την απόδοσή της. Πολλοί ερευνητές τονίζουν ότι η βεβαιότητα/αυτοπεποίθηση και η γρήγορη ανταπόκριση είναι οι δύο πιο σημαντικές διαστάσεις στον καθορισμό του στυλ ηγεσίας ενός ατόμου (Darling and Leffel, 2010). Η βεβαιότητα εξαρτάται από το κατά πόσο ο αρχηγός είναι άμεσος ή έμμεσος στην επικοινωνία με τα μέλη της ομάδας και η ανταπόκριση του ηγέτη εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης είναι σε θέση να εκφραστεί συναισθηματικά ενώ οδηγεί την ομάδα.

Οι ηγέτες της ομάδας ενεργοποιούν την αποτελεσματική ομαδική εργασία και αλληλεξάρτηση μέσω τριών γενικών λειτουργιών. Ο ηγέτης της ομάδας έχει ρόλο στη δημιουργία, τη συντήρηση και την ακρίβεια του κοινού διανοητικού μοντέλου της ομάδας. Κατά τη διάρκεια της ζωής της ομάδας, ο ηγέτης καθιερώνει και διατηρεί μια ακριβή κοινή κατανόηση των στόχων της ομάδας, των περιορισμών, των ρόλων κάθε μέλους της ομάδας και των διαθέσιμων πόρων (Zaccano et al., 2001). Μέσω της δεύτερης λειτουργίας ο ηγέτης της ομάδας παρακολουθεί το εσωτερικό και εξωτερικό

περιβάλλον της ομάδας, ώστε να διευκολύνει την προσαρμοστικότητάς της και να διασφαλίσει την ετοιμότητά της σε επικείμενες αλλαγές. Χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες για το εξωτερικό περιβάλλον (Roby, 1968) συντονίζει τις συμπεριφορές και τις αλληλεπιδράσεις της ομάδας (Zaccaro et al., 2001) και παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων. Η τρίτη και τελευταία λειτουργία του ηγέτη είναι η καθιέρωση προσδοκιών συμπεριφοράς και απόδοσης και η παρακολούθηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των μελών της ομάδας. Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να ορίζει προσδοκίες για αποδεκτές αλληλεπιδράσεις και να δημιουργεί ένα ομαδικό κλίμα που θα ενθαρρύνει την αμοιβαία παρακολούθηση απόδοσης, την υποστηρικτική συμπεριφορά και την προσαρμοστικότητα. Η ανάπτυξη προτύπων βάσει εργασιών και ομάδων ωφελεί τις ομάδες, καθώς τα μεμονωμένα μέλη θα επιβάλλουν τους κανόνες και τις προσδοκίες σε μη συμμορφούμενα μέλη (Festinger, Schachter and Back, 1950).

2.7.4. Παρακολούθηση

Η παρακολούθηση αναφέρεται στην παρατήρηση και επίγνωση των δραστηριοτήτων και της απόδοσης άλλων μελών της ομάδας. Αυτό συνεπάγεται ότι το μεμονωμένο μέλος της ομάδας είναι ικανό να παρέχει ανατροφοδότηση και υποστηρικτική συμπεριφορά. Η αποτελεσματική παρακολούθηση της ομάδας δεν επιτυγχάνεται απλά παρακολουθώντας τα άλλα μέλη να κάνουν τη δουλειά τους (Burtcher et al., 2011). Η παρακολούθηση αλληλεπικαλύπτεται με την επίγνωση της κατάστασης, η οποία περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών, την κατανόηση της σημασίας της πληροφορίας και τη δυνατότητα πρόβλεψης του τι μπορεί να συμβεί στη συνέχεια (Endsley, 1995). Είναι σημαντικό τα μέλη της ομάδας να δουν ολόκληρη την κατάσταση και την απόδοση των συναδέλφων τους, για να διαμορφώσουν ένα αποτελεσματικό διανοητικό μοντέλο τόσο της ομάδας όσο και της εργασίας και να προσαρμόσουν τις δραστηριότητές τους για να συντονίσουν ή να υποστηρίξουν τους συνάδελφους τους.

2.7.5. Ανατροφοδότηση

Η χρήση της ανατροφοδότησης από ομάδες σε οργανισμούς βασίζεται στην άποψη ότι η λήψη σχολίων είναι σημαντικό γεγονός στη ζωή μιας ομάδας. Μέσω των σχολίων λαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με την ποσότητα και την ποιότητα της παραγωγής

της ομάδας, καθώς και γνώσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα των μεθόδων που χρησιμοποιεί για την επίτευξη των επιθυμητών επιπέδων απόδοσης. Τα σχόλια βοηθούν στον εντοπισμό των σφαλμάτων και στην αναγνώριση και επίλυση των προβλημάτων. Η παροχή σχολίων αναφέρεται στην παροχή πληροφοριών σχετικά με την απόδοση άλλων μελών της ομάδας, ενώ η αναζήτηση σχολίων αναφέρεται στην υποβολή αιτήματος για συμβουλές ή οδηγίες σχετικά με τα αποτελέσματα των ατομικών ενεργειών ή της προσωπικής απόδοσης ως μέλος της ομάδας, ή τα αποτελέσματα των ενεργειών της ομάδας ή την απόδοση της ομάδας στην εργασία. Η λήψη σχολίων αναφέρεται στην αποδοχή θετικών και αρνητικών πληροφοριών σχετικά με την απόδοση. Η ανατροφοδότηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διατήρηση και τη βελτίωση της ατομικής και ομαδικής απόδοσης, βοηθώντας τα άτομα να γνωρίσουν καλύτερα την απόδοσή τους, (Ilgen, Fisher and Taylor, 1979; Nadler, 1979). Σύμφωνα με τους Ashford και Cummings (1983), οι άνθρωποι αναζητούν ανατροφοδότηση για διάφορους λόγους: για να αξιολογήσουν τις ικανότητές τους, γεγονός που βελτιώνει τις προβλέψεις για τη μελλοντική επιτυχία, να αποκτήσουν μια αίσθηση ικανότητας, η οποία συμβάλλει στην αυτοεκτίμηση και για να διορθώσουν σφάλματα απόδοσης, που τους βοηθούν να επιτύχουν σημαντικούς στόχους.

Χαρακτηριστικά των δεδομένων ανατροφοδότησης αποτελούν i) το επίπεδο συγκέντρωσης: αν δηλαδή τα σχόλια αφορούν τη συμπεριφορά των μεμονωμένων μελών της ομάδας, ολόκληρης της ομάδας ή και της ομάδας και των ατόμων, ii) η εστίαση εργασίας / διαδικασίας: αν δηλαδή η ανατροφοδότηση επικεντρώνεται στην απόδοση των εργασιών της ομάδας ή σε θέματα διαδικασίας όπως συναισθήματα, κλίμα, πόσο καλά συνεργάζεται η ομάδα κ.λπ. και iii) το περιεχόμενο αξιολόγησης: εάν δηλαδή τα σχόλια περιέχουν αξιολόγηση της συμπεριφοράς ή είναι απλώς περιγραφικά (Nadler, 1979).

2.7.6. Υποστηρικτική συμπεριφορά

Η υποστηρικτική συμπεριφορά αποτελεί έναν κρίσιμο μηχανισμό συντονισμού, τον οποίο χρησιμοποιούν οι ομάδες για τη μείωση του κινδύνου σφαλμάτων και τη διατήρηση της απόδοσης. Πρόκειται για την ικανότητα πρόβλεψης των αναγκών άλλων μελών της ομάδας, έχοντας ακριβή γνώση των ευθυνών τους. Περιλαμβάνει τη δυνατότητα μετατόπισης του φόρτου εργασίας μεταξύ των μελών για την επίτευξη

ισορροπίας κατά τη διάρκεια υψηλών περιόδων φόρτου εργασίας ή πίεσης. Αναφέρεται στο «βαθμό στον οποίο τα μέλη της ομάδας βοηθούν το ένα το άλλο να εκτελούν τους ρόλους τους». Δείχνει ότι τα μέλη έχουν κατανόηση των καθηκόντων άλλων μελών και είναι πρόθυμα και ικανά να παρέχουν και να ζητούν βοήθεια όταν χρειάζεται. Συνεπάγεται έναν βαθμό εναλλαγής εργασιών μεταξύ των μελών της ομάδας, καθώς αναγνωρίζονται τα διαφορετικά φορτία εργασίας και η πρόοδός τους και σχετίζεται στενά με άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασία. Εάν τα μέλη της ομάδας μπορούν να μετατοπίσουν το φόρτο εργασίας μέσα στην ομάδα αυτό καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη δομή της ομάδας. Συνήθως η υποστηρικτική συμπεριφορά συνδυάζεται με την αμοιβαία παρακολούθηση και την επικοινωνία (Gao et al., 2014). Οι Marks et al., (2000) εντόπισαν τρία μέσα παροχής υποστηρικτικής συμπεριφοράς α) την παροχή σχολίων και καθοδήγησης για τη βελτίωση της απόδοσης, β) την παροχή βοήθειας στην εκτέλεση μιας εργασίας και γ) την ολοκλήρωση μιας εργασίας όταν εντοπιστεί υπερφόρτωση. Εάν προσδιοριστεί μέσω της αμοιβαίας παρακολούθησης της απόδοσης ότι ο φόρτος εργασίας ενός μέλους της ομάδας έχει ξεπεράσει τις ικανότητές του, η ομάδα μπορεί να εμπλακεί σε υποστηρικτική συμπεριφορά μεταφέροντας τις ευθύνες εργασίας σε άλλα μέλη της ομάδας με λιγότερα καθήκοντα, όταν αυτό είναι απαραίτητο. Έρευνες έχουν δείξει ότι η παροχή ευελιξίας στον τρόπο με τον οποίο ολοκληρώνεται η εργασία αυξάνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Campion et al., 1993). Επομένως, η σημασία της υποστηρικτικής συμπεριφοράς δεν έγκειται απλώς στη βελτίωση της απόδοσης, αλλά στον τρόπο με τον οποίο η υποστηρικτική συμπεριφορά επηρεάζει τις διαδικασίες της ομάδας για να επιτρέψει μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα της ομάδας σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις και περιβάλλοντα.

2.7.7. Συντονισμός

Ο συντονισμός αναφέρεται στα μέλη της ομάδας που εκτελούν τις δραστηριότητές τους εγκαίρως και ολοκληρωμένα και καθορίζει την ποιότητα της ομαδικής εργασίας. Αποτελεί τον βαθμό κοινής κατανόησης σχετικά με την αλληλεξάρτηση και την τρέχουσα κατάσταση των μεμονωμένων συνεισφορών. Δείχνει ότι η απόδοση ορισμένων μελών της ομάδας επηρεάζει την απόδοση άλλων μελών της ομάδας. Οι ομάδες πρέπει να συνεργαστούν σε θεμελιώδεις πτυχές ενός κοινού καθήκοντος, καθώς πολλές δραστηριότητες στη διαδικασία εργασίας πρέπει να ανατεθούν σε μεμονωμένα

μέλη που εργάζονται σε παράλληλες δευτερεύουσες εργασίες. Η εναρμόνιση και ο συγχρονισμός αυτών των ατομικών συνεισφορών είναι σημαντικά στοιχεία της ποιότητας της συνεργασίας σε ομάδες (Brannick et al., 1995, Larson and Schaumann 1993, Tannenbaum et al., 1992). Για να γίνει αυτό αποτελεσματικά και αποδοτικά, οι ομάδες πρέπει να συμφωνήσουν σε κοινές δομές εργασίας, χρονοδιαγράμματα, προϋπολογισμούς και παραδοτέα. Έτσι, ο συντονισμός σημαίνει ότι οι ομάδες πρέπει να αναπτύξουν και να συμφωνήσουν σε μια κοινή δομή στόχου που σχετίζεται με την εργασία, η οποία έχει σαφείς υποστόχους για κάθε μέλος της ομάδας, χωρίς κενά και επικαλύψεις.

2.7.8. Εμπιστοσύνη

Η εμπιστοσύνη είναι ένας ουσιαστικός παράγοντας επιτυχίας στην ομαδική εργασία. Υπάρχουν διάφορες μορφές εμπιστοσύνης (Jarvenpaa and Shaw, 1998) που εξαρτώνται σε κάποιο βαθμό από το χρονικό διάστημα γνωριμίας.

1. Υπολογιστική εμπιστοσύνη. Προκύπτει από φόβο για τις συνέπειες της αναξιόπιστης συμπεριφοράς. Τα άτομα αναγνωρίζουν ότι οι συνέπειες του να μην κάνουν αυτό που είπαν ότι θα κάνουν, θα είναι πιο σοβαρές από ό, τι αξίζει, επειδή οι δαπανηρές κυρώσεις που ισχύουν στη περίπτωση της παραβίασης της εμπιστοσύνης υπερβαίνουν τυχόν πιθανά οφέλη, που θα προκύψουν από μια υποδειγματική συμπεριφορά.
2. Εμπιστοσύνη που βασίζεται στη γνώση - τα άτομα εμπιστεύονται το ένα το άλλο, γιατί γνωρίζουν το ένα το άλλο αρκετά καλά για να μπορούν να προβλέπουν τη συμπεριφορά του άλλου και να δημιουργήσουν κοινή εμπειρία. Η εμπιστοσύνη που βασίζεται στη δράση είναι μια μορφή εμπιστοσύνης που βασίζεται στη γνώση. Ο μάνατζερ χρησιμοποιεί πληροφορίες σχετικά με το πως έχει εκτελέσει συγκεκριμένα καθήκοντα στο παρελθόν για να προβλέψει τη μελλοντική δράση.
3. Εμπιστοσύνη βάσει ταυτοποίησης - τα άτομα είναι πεπεισμένα ότι έχουν παρόμοιες προθέσεις και στόχους.
4. Γρήγορη εμπιστοσύνη - ο διαθέσιμος χρόνος δεν επιτρέπει τη δημιουργία αισθήματος εμπιστοσύνης με τον κανονικό τρόπο, τα μέλη της ομάδας απλά

υποθέτουν ότι τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας ενστερνίζονται παρόμοιες αξίες με τις δικές τους.

5. Μεταβίβαση εμπιστοσύνης, πρόκειται για μια μορφή ταχείας εμπιστοσύνης, η οποία προκύπτει όταν ο μάνατζερ προτείνει ένα άτομο ή ίδρυμα που γνωρίζει και εμπιστεύεται (Alexander, 2002).

Η αύξηση της εμπιστοσύνης μειώνει το κόστος συναλλαγής των σχέσεων, καθώς τα άτομα συμμετέχουν λιγότερο σε ενέργειες αυτοπροστασίας που λειτουργούν ως προετοιμασία σε πιθανές καιροσκοπικές συμπεριφορές άλλων. Η εμπιστοσύνη έχει αναγνωριστεί ως ουσιαστικό στοιχείο στην κοινωνική αλληλεπίδραση (Gambetta, 1988). Οι εξελίξεις στις οργανωσιακές επιστήμες αντικατοπτρίζουν τη σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης για τη διατήρηση τόσο της ατομικής όσο και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Οι ερευνητές έχουν αναγνωρίσει την επιρροή της εμπιστοσύνης στον συντονισμό και τον έλεγχο τόσο σε θεσμικό (Shapiro, 1987, 1990) όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο οργάνωσης (Granovetter, 1985). Η διαπροσωπική εμπιστοσύνη περιγράφεται ως «ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι σίγουρο και πρόθυμο να ενεργήσει βάσει των λέξεων, των ενεργειών και των αποφάσεων άλλου» (McAllister, 1995). Οι ομαδικές συναλλαγές που χαρακτηρίζονται από διαπροσωπική εμπιστοσύνη προωθούν ένα περιβάλλον στο οποίο τα άτομα αισθάνονται ελεύθερα να εκφράσουν τις ιδέες τους, να ασχοληθούν με την επίλυση προβλημάτων και να επιλύσουν διαφορές απόψεων (French and Bell, 1984). Οι εργασιακές σχέσεις που χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη ενισχύουν τη συνεργασία, μειώνουν τις συγκρούσεις και την τάση φυγής και αυξάνουν την οργανωσιακή δέσμευση (Morgan and Hunt, 1994; Tschannen - Moran and Hoy, 2000). Όταν τα μέλη της ομάδας εργάζονται αλληλεξαρτώμενα, πρέπει να είναι πρόθυμα να αποδεχθούν ένα βαθμό κινδύνου, να βασίζονται το ένα στο άλλο, να συνεισφέρουν στην ομαδική εργασία και να συνεργάζονται χωρίς προθέσεις υπονόμησης. Όταν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών, δεν υπάρχει συνεργασία. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη στις ομάδες επηρεάζει το επίπεδο εμπιστοσύνης που δείχνουν τα μέλη της ομάδας στις διαπροσωπικές σχέσεις και το έργο της συλλογικότητας (Larson and LaFasto, 1989). Οι Jones και George (1998) διαπίστωσαν ότι η εμπιστοσύνη ενθαρρύνει την προθυμία διάδοσης πληροφοριών πιο ελεύθερα μεταξύ των μελών της ομάδας. Εάν τα μέλη της ομάδας δεν αισθάνονται ότι η συμβολή τους εκτιμάται ή ότι οι πληροφορίες που παρέχουν θα χρησιμοποιηθούν κατάλληλα, μπορεί να είναι λιγότερο πρόθυμοι να

μοιραστούν αυτές τις πληροφορίες (Bandow, 2001). Μια κουλτούρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης είναι σημαντική για την υποστήριξη των βασικών συστατικών της ομαδικής εργασίας, γεγονός το οποίο οφείλεται στην επιρροή της εμπιστοσύνης στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα μέσα σε μια ομάδα θα ερμηνεύουν τις συμπεριφορές άλλων (Simons and Peterson, 2000).

2.8. Οφέλη της ομαδικής εργασίας

Η ομαδική εργασία είναι το κλειδί για την ανάπτυξη των εργαζομένων (Beal, 2003), αποτελεί την πιο έξυπνη στρατηγική για ανάπτυξη (Krotz, 2003) που επηρεάζει τους οργανωσιακούς στόχους και τα αποτελέσματα απόδοσης (Brown, 1995) και βελτιώνει τις κοινωνικές σχέσεις, ξεπερνώντας την αίσθηση του συνδρόμου χαμηλής εμπιστοσύνης (Jin, 1993). Κάνει τους ανθρώπους να μοιράζονται τους ίδιους στόχους και ευθύνες για τα αποτελέσματα και ενισχύει την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα ενός οργανισμού (Beal, 2003). Με την κοινή χρήση ενός κοινού στόχου ή οράματος, η ομάδα έχει συνέργεια και μπορεί να επιτύχει αυτό που τα άτομα δεν μπορούν να κάνουν μόνα τους. Το Synergy είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης όπου $2 + 2 = 10$. Πρόκειται για ένα μεγεθυντικό αποτέλεσμα κάθε συστατικού στο οποίο το σύνολο ξεπερνά το άθροισμα των μερών. Η συμμετοχή των ατόμων σε ομάδες ωφελεί τόσο τους οργανισμούς όσο και τα ίδια τα άτομα.

2.8.1 Σε επίπεδο ατόμων

Ο ρόλος της ομάδας είναι σημαντικός όσον αφορά την κάλυψη των αναγκών του ατόμου. Η ανάγκη του «ανήκειν», με άλλα λόγια, η ανάγκη αγάπης, φιλίας και υποστήριξης που αισθάνονται τα άτομα μπορεί να ικανοποιηθεί όταν τα άτομα γίνουν μέλη μιας ομάδας. Οι ομάδες είναι τα μέσα ανάπτυξης, ενίσχυσης ή επαλήθευσης της αίσθησης της ταυτότητας του ατόμου και της διατήρησης της αυτοεκτίμησής του.

Σύμφωνα με τον Scarnati (2001) τα κύρια οφέλη που προκύπτουν για τα άτομα μέσω της ομαδικής εργασίας είναι:

- Κηδεμονία: Η ομάδα παρέχει διαβεβαίωση και κηδεμονία στα μέλη της, το άτομο δεν λειτουργεί πλέον μόνο του και η απομόνωση στο χώρο εργασίας αντικαθίσταται από μια οικογένεια ατόμων με κοινά ενδιαφέροντα.

- **Κύρος:** Οι ομάδες παρέχουν σε κάθε μέλος κύρος και αναγνώριση. Τα επιτεύγματα των ομάδων αναγνωρίζονται ευρέως και δημιουργείται μια αίσθηση υπερηφάνειας στα μέλη της ομάδας.
- **Μάθηση:** Η συμμετοχή σε μια ομάδα αποτελεί μια μαθησιακή εμπειρία, καθώς τα μέλη της μέσα από την αλληλεπίδραση βιώνουν ένα ευρύ φάσμα νέων ιδεών και δεξιοτήτων.
- **Αυτοεκτίμηση:** Η συμμετοχή στην ομάδα προσφέρει στα άτομα μια αίσθηση αξίας. Το να είσαι μέλος της ομάδας παρέχει μια αίσθηση ολοκλήρωσης σε συνδυασμό με την εκπλήρωση της ανάγκης για ανάπτυξη.
- **Συντροφικότητα:** Τα μέλη των ομάδων απολαμβάνουν τακτική αλληλεπίδραση με άτομα που έχουν παρόμοια ενδιαφέροντα και στόχους. Μέσω των ομάδων παρέχεται κοινωνική και επαγγελματική ευκαιρία δημιουργίας φιλίας.
- **Δύναμη:** Με την κατάλληλη εξουσία, οι ομάδες αποκτούν δύναμη, καθώς συχνά εξουσιοδοτούνται να εκτελούν εργασίες που δεν είναι διαθέσιμες σε άτομα. Μέσω ομαδικών προσπαθειών οι άνθρωποι επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους.

Η ομαδική εργασία προσφέρει στα άτομα τους καλύτερους τρόπους για να αναπτύξουν τις δικές τους ικανότητες και να μάθουν από τις δεξιότητες άλλων. Κάθε μέλος αναγνωρίζει τις ξεχωριστές ικανότητες που διαθέτει ο άλλος, γεγονός που ενισχύει τις σχέσεις των ατόμων και τη μεταξύ τους εμπιστοσύνη. Παρά τις μικρές διαφωνίες, η εμπιστοσύνη ενθαρρύνει τη συνεργασία και την επίλυση των προβλημάτων και κατ' επέκταση συμβάλει στη μείωση των συγκρούσεων, δημιουργώντας αίσθημα ασφάλειας και συνοχής μεταξύ των μελών.

Ακόμη, μέσω της ομαδικής εργασίας τα άτομα αναπτύσσουν το αίσθημα της ιδιοκτησίας και της κατοχής. Η ιδιοκτησία ενισχύει τη σύνδεση των μελών της ομάδας κάνοντας τις σχέσεις δυνατές και τις συμβολές αποτελεσματικές. Ενισχύεται η πίστη των ατόμων προς τον οργανισμό και παρατείνεται η παραμονή τους σ' αυτόν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Τα μέλη των ομάδων αισθάνονται ικανοποίηση είτε λόγω των συνεισφορών τους σε ένα έργο, είτε λόγω των προσπαθειών για την ολοκλήρωση μιας εργασίας είτε ακόμα λόγω των χειρισμών τους στα διάφορα προβλήματα που συναντούν. Επιπλέον, μέσω της συμμετοχής τους σε ομάδες τα άτομα ενθαρρύνονται στην ανάληψη κινδύνων και χαρακτηρίζονται από μειωμένο δισταγμό και αναποφασιστικότητα.

Ο σημερινός εργασιακός χώρος είναι χώρος που βασίζεται στη συνεργασία. Δεν υπάρχουν σαφείς αποδείξεις ότι η επιτυχία είναι σίγουρη, ωστόσο, μελέτες αποκαλύπτουν ότι τα μέλη μιας ομάδας που εκτελούν μια εργασία μαζί μπορούν να έχουν καλύτερα αποτελέσματα από ότι όταν την εκτελούν μεμονωμένα (Tripathy, 2018).

2.8.2. Σε επίπεδο οργανισμού

Οι οργανισμοί εξελίσσονται μέσα σε όλο και πιο χαοτικά περιβάλλοντα γεμάτα προκλήσεις. Η ομαδική εργασία αυξάνει την αναγνώριση κάθε οργανισμού και προσφέρει καλύτερες μεθόδους επίλυσης προβλημάτων σε χαμηλότερο χρόνο και κόστος, λήψης αποφάσεων και ολοκλήρωσης εργασιών γρηγορότερα και με αποτελεσματικό τρόπο. Η χρήση της ομάδας είναι ένα κρίσιμο δομικό στοιχείο για τη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, καθώς επιτυγχάνεται υψηλότερη απόδοση μέσω της καλύτερης διοίκησης της πολυπλοκότητας, της καλύτερης ποιότητας των αποφάσεων και της ταχύτερης απόκρισης (Allen et al., 2003). Επίσης, η ομαδική εργασία μπορεί να αποτελέσει μια κοινότητα μάθησης, να εκπαιδεύει τα μέλη να αντιμετωπίσουν μεγαλύτερη πολυπλοκότητα και να αναλάβουν υψηλότερη διοίκηση, να βελτιώνει τα κίνητρα και να διατηρεί σε βάθος χρόνου ειδικούς κανόντας μεγαλύτερη χρήση των δυνατοτήτων τους (Lutz, 1994).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία τα οργανωσιακά οφέλη της ομαδικής εργασίας περιλαμβάνουν αυξημένη παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας, βελτιώσεις στην ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών, μειωμένη δομή διοίκησης, χαμηλότερα επίπεδα απουσίας, μειωμένη αντικατάσταση προσωπικού και αυξημένη οργανωσιακή αρμονία, με όλα αυτά τελικά να οδηγούν σε βελτιωμένη απόδοση στο χώρο εργασίας (Glassop, 2002). Η αποτελεσματική ομαδική εργασία μπορεί να μειώσει τα ανθρώπινα λάθη και να προωθήσει την ικανοποίηση από την εργασία. Μπορεί επίσης να συμβάλει στη διατήρηση συνθηκών ασφάλειας σε πολύπλοκα και αγχωτικά περιβάλλοντα, να βελτιώσει τους οργανισμούς, ώστε να επιτύχουν τους στόχους και τις αποστολές τους (Salas et al., 2001).

Η ομαδική εργασία:

- Αυξάνει τη δημιουργικότητα και τη μάθηση: Όταν οι άνθρωποι συνεργάζονται σε μια ομάδα, εκφράζουν διαφορετικές ιδέες που είναι πολύ καλύτερες από

αυτές που μπορεί να προσφέρει ένα άτομο. Συνδυάζονται οι μοναδικές σκέψεις κάθε μέλους της ομάδας και παράγεται μια δημιουργική ιδέα, πραγματοποιούνται ανοιχτές συζητήσεις και παρέχεται άφθονη μάθηση. Οι Dinsmore και Cabanis-Brewin (2014) συμφωνούν ότι «η ομαδική προσέγγιση διεγείρει την καινοτομία και ενθαρρύνει τους ανθρώπους να δοκιμάσουν νέες προσεγγίσεις στα προβλήματα».

- Ενσωματώνει εμπειρογνωμοσύνη: Οι ομάδες εργασίας επιτρέπουν την ενσωμάτωση εμπειρογνωμοσύνης και πληροφοριών σε όλες τις οργανωσιακές λειτουργίες και βοηθούν τους οργανισμούς να μάθουν. Η χρήση ομάδων προάγει τόσο την εσωτερική όσο και την εξωτερική οργανωσιακή επιτυχία (Hayes, Wheelwright and Clark, 1988). Η αξία της ομαδικής προσέγγισης είναι ότι κάθε μέλος φέρνει την εμπειρογνωμοσύνη και την προοπτική του πεδίου του στο συνεργατικό έργο (Kanter, 1988).
- Διευκολύνει τη λήψη και χρήση κατανεμημένων πληροφοριών: Οι ομάδες προσφέρουν μεγαλύτερη πρόσβαση σε περισσότερους και διαφορετικούς τύπους πληροφοριών. Στις πιο επιτυχημένες ομάδες, κάθε μέλος της ομάδας αποκτά πρόσβαση όχι μόνο σε αυτόνομες πληροφορίες από το λειτουργικό του υπόβαθρο, αλλά και γνώση από διαφορετικά εξωτερικά προσωπικά δίκτυα. Ωστόσο, η κατοχή πολύτιμων πληροφοριών είναι χρήσιμη στο βαθμό που μπορεί να ενσωματωθεί στη διαδικασία μάθησης και ανάπτυξης του οργανισμού (Edmondson and Nembhard, 2009).

Η υιοθέτηση της ομαδικής εργασίας αποτελεί για τους οργανισμούς μοχλό αλλαγής. Ο στρατηγικός σχεδιασμός των οργανισμών επωφελείται από τη χρήση πολλαπλών απόψεων και σεναρίων. Ταυτόχρονα ωφελείται η οργανωσιακή ανάπτυξη, καθώς τα προβλήματα αναλύονται από πολλαπλές προοπτικές. Ενθαρρύνεται η ανταλλαγή γνώσεων προς όφελος όλων, χωρίς την απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε αντίθεση με παραδοσιακούς οργανισμούς, στους οποίους η γνώση συχνά θεωρείται ως προνόμιο των ειδικών και προστατεύεται ζηλότυπα.

Σύμφωνα με τους Drew και Coulson-Thomas (1996), τα οφέλη της ομαδικής εργασίας περιλαμβάνουν:

- Κατάργηση ορίων στην αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία
- Αύξηση της ταχύτητας δράσης και του επιπέδου δέσμευσης

- Δημιουργία μιας κουλτούρας πιο επικεντρωμένης στον πολίτη και
- Αύξηση της οργανωσιακής προσαρμοστικότητας και ευελιξίας.

Η ενίσχυση της ευελιξίας επιτρέπει στους οργανισμούς να αντιδρούν καλύτερα στις περιβαλλοντικές πιέσεις όπως οι δυνάμεις της αγοράς, οι κυβερνητικές ρυθμίσεις, οι απαιτήσεις των πολιτών και κάθε άλλος παράγοντας που θα είχε αντίκτυπο και συγχρόνως τους βοηθά να αντιμετωπίζουν εσωτερικά προβλήματα. Οργανισμοί με ομαδικότητα προσελκύουν και διατηρούν τους καλύτερους εργαζόμενους, γεγονός το οποίο οδηγεί σε οργανισμούς υψηλής απόδοσης, ευέλικτους, αποτελεσματικούς και, το πιο σημαντικό, κερδοφόρους. Η κερδοφορία είναι ο παράγοντας που θα επιτρέψει στους οργανισμούς να συνεχίσουν να ανταγωνίζονται με επιτυχία σε έναν σκληρό, ανταγωνιστικό, παγκόσμιο επιχειρηματικό χώρο (Conti and Kleiner, 1997).

2.9. Προβλήματα ομαδικής εργασίας

Η επιτυχής εφαρμογή των ομάδων και της ομαδικής εργασίας σε διάφορους κλάδους είναι γεγονός. Ωστόσο, η μετακίνηση των παραδοσιακά δομημένων οργανισμών στην ομαδική εργασία δεν αποτελεί απλή υπόθεση χωρίς προβλήματα. Ένα ευρέως αναγνωρισμένο εμπόδιο στην αποτελεσματική ομαδική εργασία αποτελεί η δομή εργασίας (Drew and Coulson-Thomas, 1996). Δυστυχώς, συχνά δεν τονίζεται η σημασία των περιστασιακών, καθώς και των εξειδικευμένων οργανωσιακών παραγόντων στον καθορισμό του τρόπου εργασίας. Κάθε οργανισμός διαμορφώνεται μοναδικά από την ιστορία, τον επιχειρηματικό τομέα, την κουλτούρα και την ηγεσία του. Ακόμη και στους ίδιους οργανισμούς, διαφορετικά τμήματα έχουν διαφορετικές ιστορίες και κουλτούρες και παρουσιάζουν περισσότερο ή λιγότερο γόνιμο έδαφος για επιτυχημένες ομαδικές προσπάθειες. Ο Frederick Taylor, ο πατέρας της σύγχρονης βιομηχανικής μηχανικής, στα τέλη του αιώνα συνέστησε την τυποποίηση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων από τη διοίκηση, σε απλές επαναλαμβανόμενες εργασίες και στη συνέχεια τη στενή επόπτευσή τους. Πρόκειται για ένα στυλ διοίκησης που γνώρισε για χρόνια μεγάλη επιτυχία, παρόλο που αυτοματοποίησε τους εργαζόμενους και έπνιξε τη δημιουργικότητα. Οι συνεχείς αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, ο ανταγωνισμός, καθώς και η τεχνολογική εξέλιξη δημιούργησαν την ανάγκη για διαφορετικά στυλ διοίκησης. Η ανάπτυξη επιτυχημένων ομάδων εργασίας επιβάλλει μια αλλαγή στην οργανωσιακή δομή. Η διατήρηση παλιών μορφών διοίκησης

και η άρνηση της ανώτατης διοίκησης να απαγκιστρωθεί από το καθεστώς και την εξουσία που διατηρούσε, δημιουργεί προβλήματα στην λειτουργία των ομάδων. Δεν απαιτείται απλώς να επιβληθεί μονομερώς ένα ομαδικό περιβάλλον, χρειάζεται εφαρμογή των βασικών τεσσάρων αρχών της διαδικασίας διοίκησης: οργάνωση, προγραμματισμός, έλεγχος και ηγεσία, ώστε οι ομάδες να αντικαταστήσουν επιτυχώς μια ιεραρχική δομή οργάνωσης. Η ομαδική εργασία είναι μια εύθραυστη διαδικασία που πρέπει να αντιμετωπιστεί προσεκτικά σε ένα υποστηρικτικό οργανωσιακό περιβάλλον.

Ένα άλλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι ομάδες εργασίας είναι η έλλειψη σαφούς οράματος και σαφώς καθορισμένων στόχων. Ο ατομικισμός αποτελεί σημαντικό μέρος αυτού του προβλήματος, καθώς συχνά παρεμποδίζει τους στόχους. Θέματα ελέγχου, πολιτικά ζητήματα και ατομικές ατζέντες μπορούν να θολώσουν το όραμα της ομάδας και να τη διχάσουν. Αντίθετα η ύπαρξη σαφώς καθορισμένων στόχων διατηρεί τις ομάδες εστιασμένες. Επίσης, σοβαρό πρόβλημα για την ομαδική εργασία αποτελεί η έλλειψη ορατής υποστήριξης και δέσμευσης από τα ανώτατα στελέχη. Πολύ συχνά η ανώτατη διοίκηση δεν αναγνωρίζει τις ανάγκες των ομάδων, παραιτείται της ευθύνης των δραστηριοτήτων των ομάδων, ενώ οι ομάδες αναλώνονται στην προσπάθεια να επιλύσουν ζητήματα εξουσίας. Επιπλέον, η απροθυμία της διοίκησης να παραιτηθεί από τον έλεγχο επιτρέποντας στις ομάδες την απαραίτητη αυτονομία και εξουσίες λήψης αποφάσεων αποδεικνύεται καταστροφική για τις ομάδες. Πολύ συχνά μέλη της κορυφαίας διοίκησης ενώ συμφωνούν με τις ομάδες στα λόγια, στην πράξη εξακολουθούν να επιστρέφουν στο μοντέλο λήψης αποφάσεων από πάνω προς τα κάτω. Ακόμα χειρότερα, η διοίκηση συνεχίζει να λαμβάνει όλες τις αποφάσεις με ή χωρίς τη συμφωνία της ομάδας. Η διοίκηση οφείλει να παρέχει συνεχή υποστήριξη στις ομάδες, εκχωρώντας εξουσιοδότηση, δημιουργώντας περιβάλλον που ενθαρρύνει τη βελτίωση της ομαδικής εργασίας και διασφαλίζοντας κλίμα εμπιστοσύνης στο σύστημα διοίκησής της. Οφείλει να οικοδομήσει την ομοφωνία και να επιτρέψει στα μέλη των ομάδων την από κοινού λήψη αποφάσεων. Η υποστήριξη της διοίκησης αποτελεί βασικό εργαλείο για να ωθήσει τα μέλη να εργαστούν ομαδικά (Keen, 2003).

Η έλλειψη κατάρτισης είναι ένας από τους πιο συνηθισμένους λόγους αποτυχίας των ομάδων. Η ξαφνική εξουσιοδότηση των εργαζομένων που πάντα τους έλεγαν τι να κάνουν χωρίς πρώτα να τους προετοιμάσουν μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία. Οι ομάδες πρέπει να εκπαιδεύονται για να είναι αποτελεσματικές. Η επίτευξη συνεκτικής

ομαδικής εργασίας απαιτεί συγκεκριμένες γνώσεις και εγγενείς δεξιότητες. Έτσι, η εκμάθηση των απαραίτητων δεξιοτήτων και η κατανόηση των σημαντικών χαρακτηριστικών της συνοχής θα διευκολύνουν τη θετική εργασιακή εμπειρία μιας ομάδας.

Πολύ συχνά η αποτυχία των ομάδων οφείλεται στην έλλειψη ομαδικού πνεύματος και την απροθυμία των μελών τους να συνεργαστούν. Πολύ σημαντικό επίσης πρόβλημα που συνδέεται με την έλλειψη ομαδικού οράματος είναι η έλλειψη αναγνώρισης και επιβράβευσης της ομαδικής απόδοσης, που οδηγούν σε απώλεια επαφής των μελών της ομάδας με τους αντικειμενικούς σκοπούς της, καθώς και σε υψηλά ποσοστά παραιτήσεων.

Ένα σοβαρό και διαδεδομένο πρόβλημα σε περιβάλλον ομάδας αποτελεί το φαινόμενο της κοινωνικής οκνηρίας (social loafing), ο γνωστός «τζαμπατζής» όταν εργάζεται με άλλους. Ο όρος της κοινωνικής οκνηρίας αναφέρεται στην τάση που παρουσιάζουν τα μέλη των ομάδων να καταβάλουν μικρότερη ατομική προσπάθεια όταν εργάζονται σε συλλογικά καθήκοντα, από ό, τι όταν εργάζονται σε μεμονωμένες εργασίες (West et al., 2005). Ενώ αναμένεται η απόδοση της ομάδας να είναι υψηλή όταν όλα τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται και καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια, ωστόσο, υπάρχει ένας πραγματικός κίνδυνος τα μέλη της ομάδας να μην συνεργάζονται και η εργασία τους σε ομάδες να οδηγεί σε απώλεια κινήτρων. Όσο περισσότεροι άνθρωποι συμβάλλουν στο προϊόν μιας ομάδας, τόσο λιγότερη είναι η πίεση που αντιμετωπίζει κάθε άτομο για να αποδώσει καλά. Μορφή κοινωνικής οκνηρίας αποτελεί και το φαινόμενο που είναι γνωστό ως «the sucker effect», το οποίο σύμφωνα με τον Schanke (1991), υπονοεί ότι η κοινωνική οκνηρία είναι μια εκ προθέσεως συμπεριφορά που πηγάζει από τον φόβο ενός ατόμου να χαρακτηριστεί «το κορόιδο» ή «ο ηλίθιος της ομάδας» και έχει ως αποτέλεσμα τα μέλη να παρακρατούν σκόπιμα πληροφορίες και προσπάθειες, ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων μελών της ομάδας, γεγονός το οποίο μπορεί να αποδειχθεί καταστροφικό για τις ομάδες.

Άλλο ένα επιβλαβές φαινόμενο για την ομάδα αποτελεί η αγελαία σκέψη (groupthink). Σύμφωνα με τον Janis (1972), το groupthink αντιπροσωπεύει μια υπερβολική μορφή αναζήτησης συναίνεσης μεταξύ μελών υψηλού κύρους. Η υπερβολή έγκειται στο βαθμό που τα μέλη της ομάδας έχουν εκτιμήσει την ομάδα υψηλότερα από οτιδήποτε άλλο. Αυτό τους αναγκάζει να αναζητήσουν μια γρήγορη και ανώδυνη ομοφωνία σε

θέματα που καλείται να αντιμετωπίσει η ομάδα. Τα μέλη της ομάδας, προκειμένου να διατηρηθεί η ατμόσφαιρα του κλαμπ, καταστέλλουν τις προσωπικές αμφιβολίες και τους διαφωνούντες και ακολουθούν τις προτάσεις του αρχηγού της ομάδας. Έχουν μια ισχυρή πίστη στην εγγενή ηθική της ομάδας, σε συνδυασμό με μια σαφώς κακή εικόνα των αντιπάλων της ομάδας. Πρόκειται για μια υπερβολική αισιοδοξία που παράγει βιαστικές και απερίσκεπτες πολιτικές και μια παραμέληση ηθικών ζητημάτων, μια παραμορφωμένη άποψη της πραγματικότητας με καταστροφικά αποτελέσματα, που καθιστά τις ομάδες ιδιαίτερα ευάλωτες.

Επίσης, σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής διευκόλυνσης (social facilitation), η παρουσία άλλων προσώπων είναι διεγερτική. Η θεωρία αυτή αναφέρεται τόσο σε βελτιώσεις όσο και σε πτώσεις της απόδοσης που απορρέουν από την παρουσία άλλων. Αποτελεί την τάση που έχει η παρουσία άλλων, κάποιες φορές να ενισχύει και άλλες πάλι να μειώνει την απόδοση ενός ατόμου. Φαίνεται ότι οι άνθρωποι αποδίδουν καλύτερα με την παρουσία άλλων, πάρα όταν είναι μόνοι τους και το αντίθετο. Πολλοί επιστήμονες προσπαθώντας να εξηγήσουν την τάση αυτή υποστήριξαν πρώτον ότι είναι αποτέλεσμα της επιτεινόμενης συναισθηματικής διέγερσης που προκαλεί στα άτομα η παρουσία άλλων και δεύτερον ότι οι άνθρωποι που είναι σε διέγερση τείνουν να εκδηλώνουν την πιο κυρίαρχη απόκριση (Aiello, and Douthitt, 2001; Zajonc, 1980). Αν η απόκριση είναι σωστή, τότε η απόδοση θα βελτιωθεί, ενώ αντίθετα εάν είναι λανθασμένη τότε η απόδοση θα πάσχει.

Η ομάδα πρέπει να περιλαμβάνει μέλη που έχουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας, συγχρόνως όμως πρέπει να διασφαλίζεται η ποικιλία αυτών των γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειριών. Δεν είναι δυνατόν να προκύψουν τα πραγματικά οφέλη από την ομαδική εργασία εάν όλα τα μέλη της ομάδας είναι ίδια είτε δημογραφικά, είτε όσον αφορά τη βάση γνώσεων ή το ρεπερτόριό τους. Αντίθετα απαιτείται διαφορετικότητα. Επίσης πρέπει να διασφαλιστεί το σωστό μέγεθος των ομάδων και να αντιμετωπιστεί η τάση τους να είναι μεγάλες. Οι δημιουργοί της ομάδας, συχνά, για να διασφαλίσουν ότι η ομάδα έχει επαρκείς πόρους ή ότι υπάρχει εκπροσώπηση στην ομάδα κάθε λειτουργίας του οργανισμού, οδηγούνται σε σχηματισμό ομάδας πάνω των 10 ατόμων ή περισσότερων, η οποία μπορεί να είναι πολιτικά σωστή και να καλύπτει κάθε πιθανότητα, αλλά είναι πολύ μεγάλη για να επιτύχει οτιδήποτε. Κατά κανόνα, υποστηρίζονται τα μονά ψηφία σε αριθμούς ομάδων, με προτιμώμενο μέγεθος τα έξι άτομα (Hackman, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Θεωρητικό μοντέλο και υποθέσεις

3.1 Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ομαδική εργασία

Η σημασία της ομαδικής εργασίας για τους οργανισμούς, ιδίως όσον αφορά στην διασφάλιση λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και στην ενίσχυση των επιπέδων απόδοσης, συνεχώς αυξάνει. Όταν οι ομάδες εργάζονται αποτελεσματικά με συντονισμένο τρόπο για την επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων, αυξάνεται η πιθανότητα πρόσβασης στην οργανωσιακή επιτυχία (DeChurch and Mesmer-Magnus, 2010). Οι Engelhard και Nagele (2003) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα στη διοίκηση των σύγχρονων οργανισμών. Οι Cameron και Quinn (1999) διαπίστωσαν ότι το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού είναι η οργανωσιακή του κουλτούρα.

Η ανάπτυξη της κουλτούρας της ομαδικής εργασίας είναι μια δύσκολη διαδικασία κατά την οποία προκύπτουν πολλά άγνωστα ερωτήματα που δεν έχουν ακόμη εξεταστεί, παρά τον τεράστιο αριθμό ερευνών για το συγκεκριμένο θέμα. Ένα από τα κρίσιμα ερωτήματα είναι ο τρόπος μέτρησης και παρακολούθησης της ανάπτυξης της κουλτούρας της ομαδικής εργασίας, προκειμένου να ενισχυθεί η συνεχής βελτίωση της ομαδικής και οργανωσιακής απόδοσης. Αυτό το πρόβλημα επιδεινώνεται από την πολυδιάστατη κατασκευή ομαδικής εργασίας (Adair, 1986; Scholteset al., 1996; Stott and Walker, 1995): το άτομο, η ομάδα και οι οργανωσιακές διαστάσεις και η αναγκαιότητα της ευθυγράμμισής τους. Επίσης, ο τεράστιος αριθμός δημοσιευμένων μελετών για την οργανωσιακή κουλτούρα αποδεικνύει ότι αποτελεί ένα πεδίο το οποίο έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό τους ερευνητές, ωστόσο υπάρχουν λίγα στοιχεία σχετικά με την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ομαδική εργασία και ιδιαίτερα στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Βάσει των παραπάνω η πρώτη υπόθεση διατυπώνεται ως εξής:

H1: Η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει την ομαδική εργασία

3.2. Η επίδραση της διοίκησης αλλαγών στην ομαδική εργασία

Τις τελευταίες δεκαετίες υπάρχει αυξανόμενη έμφαση στην αλλαγή ως κρίσιμο μοχλό της οργανωσιακής επιτυχίας (Drucker, 1999; Ford and Gioia, 2000; Friedman, 2005; Johansson, 2004; Kuhn, 1970). Έρευνες σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή αποδεικνύουν ότι αποτελεί σημαντική μεταβλητή στη δημιουργία οργανωσιακού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Florida, 2005; Friedman, 2005; Howkins, 2001). Ανεξάρτητα από το μέγεθος, οποιαδήποτε αλλαγή έχει επίδραση σε έναν οργανισμό (Miles, 2001). Αποτελεί προσπάθεια βελτίωσης του οργανισμού σε ότι κάνει και είναι δυνατόν να πραγματοποιείται είτε συγκεκριμένα σε κάποιο τμήμα ή τμήματα του οργανισμού είτε σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος έγκειται στην πτυχή της συνεχούς αλλαγής. Έχει πλέον καταστεί απαραίτητο για τους οργανισμούς να προσαρμόζουν τη στρατηγική συμπεριφορά τους σύμφωνα με τις αλλαγές που αντιμετωπίζουν. Ο Burnes (2004) συζήτησε την παρουσία αλλαγής σε κάθε δράση του οργανισμού και υποστήριξε ότι για κάθε αλλαγή, εμφανίζεται αντίσταση που καταστρέφει τις πρωτοβουλίες αλλαγής. Ο Oreg (2003) διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι που επιλέγουν την αντίσταση είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτύχουν αποτελεσματική απόδοση. Ενώ η αποτελεσματική διοίκηση αλλαγών μπορεί να έχει θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων (Kunze et al., 2013). Στον δημόσιο τομέα, η αλλαγή γίνεται πιο δύσκολα αποδεκτή λόγω της συμμετοχής πολιτικών από πάνω προς τα κάτω.

Οι Gilley et al., (2009) παρουσίασαν ένα μοντέλο που βασίζεται στην αλληλεπίδραση, που υποδηλώνει ότι η ενίσχυση της επιτυχίας με την αλλαγή απαιτεί από τους ηγέτες, ως παράγοντες αλλαγής, να επικεντρώνονται στο πώς παρακινούν και επικοινωνούν με τους παραλήπτες της αλλαγής. Το κίνητρο των εργαζομένων και η παροχή αποτελεσματικών επικοινωνιών συνδέονται σε μεγάλο βαθμό και σημαντικά με την αποτελεσματική εφαρμογή της αλλαγής. Οι παραλήπτες της αλλαγής αναζητούν βεβαιότητα με τη μορφή συχνών, έντιμων πληροφοριών που σχετίζονται με τις προσπάθειες αλλαγής. Οι ανεπαρκείς ή ακατάλληλες επικοινωνίες δημιουργούν κινικούς που αμφιβάλλουν για την αλήθεια των μηνυμάτων των ηγετών τους (Kanter and Mirvis, 1989) και συμβάλλουν στην ανεπαρκή αλλαγή. Η επικοινωνία μπορεί να

είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την παρακίνηση των εργαζομένων που εμπλέκονται στην αλλαγή (Luecke, 2003). Οι κατάλληλες επικοινωνίες παρέχουν στους εργαζομένους ανατροφοδότηση και ενίσχυση κατά τη διάρκεια της αλλαγής (Peterson and Hicks, 1996), η οποία τους επιτρέπει να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις και τους προετοιμάζει για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της αλλαγής (Saunders, 1999).

Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η επιτυχημένη εκτέλεση αλλαγών απαιτεί ένα στυλ διοίκησης που διασφαλίζει ότι υπάρχουν μηχανισμοί επικοινωνίας, συμμετοχής των εργαζομένων και κοινωνικά δίκτυα όπως ομάδες και συνεργασία (Denning, 2005; Drucker, 1999, Williams, 2001).

Επίσης, πληθώρα ερευνών αποδεικνύει ότι η αποτελεσματική εφαρμογή αλλαγών είναι περιορισμένη, παρά τα άφθονα μοντέλα και τις θεωρίες για την επιτυχή διευκόλυνση αλλαγών (Kotter, 1996; Lewin, 1951, Ulrich, 1998). Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας των τελευταίων δεκαετιών υποδηλώνει έλλειψη αποτελεσμάτων και δυνατοτήτων όσον αφορά την επιτυχή διοίκηση της οργανωσιακής αλλαγής.

Μετά τα παραπάνω προκύπτει η υπόθεση:

H1a: Η διοίκηση αλλαγών ως λειτουργία της οργανωσιακής κουλτούρας ενισχύει την ομαδική εργασία

3.3. Η επίδραση της επίτευξης στόχων στην ομαδική εργασία

Εάν οι οργανισμοί θέλουν οι ομάδες να συμβάλουν σημαντικά στην επίτευξη των εταιρικών στόχων, κατά τη μέτρηση της απόδοσης των ομάδων, πρέπει να διασφαλίσουν ότι τα μέτρα αυτά συνάδουν με τους οργανωσιακούς στόχους. Η σημασία της ευθυγράμμισης της ομαδικής εργασίας με την οργανωσιακή στρατηγική τονίστηκε από πολλούς ερευνητές τα τελευταία χρόνια (Cacciope, 1999; Zigon, 1997; Zobal, 1998).

Η θεωρία των στόχων (Locke and Latham, 1990) κυριαρχεί επί του παρόντος στις μελέτες του εργασιακού κινήτρου, έχοντας «αποδειξει περισσότερη επιστημονική ισχύ μέχρι σήμερα από οποιαδήποτε άλλη θεωρία ή προσέγγιση στο κίνητρο της εργασίας» (Pinder, 1977). Ωστόσο, η έρευνα καθορισμού στόχων επικεντρώνεται κυρίως στο ατομικό κίνητρο. Οι Austin και Bobko (1985) και ο Campbell (1982) ζήτησαν την

επέκταση της θεωρίας των στόχων εφαρμόζοντας τις έννοιές της στην ομάδα και τα οργανωσιακά επίπεδα ανάλυσης. Έτσι, οι ερευνητές έχουν αρχίσει να εξετάζουν τις διαδικασίες καθορισμού στόχων σε πιο πολύπλοκες ομάδες και οργανωσιακές ρυθμίσεις (Jehn and Pradhan, 1991; Klein and Mulvey, 1995; Smith, Locke and Barry, 1990; Weldon and Weingart, 1993; Weldon, 1991). Μελέτες σχετικά με τους στόχους των ομάδων εργασίας έχουν δείξει ότι οι στόχοι της ομάδας μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση της ομάδας (Pritchard, Jones et al., 1988; Weldon and Weingart, 1993), αλλά πολλά παραμένουν άγνωστα σχετικά με τη διαδικασία καθορισμού στόχων της ομάδας και πώς η επίτευξη των στόχων της ομάδας διευκολύνεται ή παρεμποδίζεται από ομαδικές διαδικασίες. Επιπλέον εντός των ομάδων, μπορεί να υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα δέσμευσης προς τους στόχους της ομάδας. Οι Locke και Latham (1990) δήλωσαν ότι όταν μια ομαδική εργασία είναι αλληλεξαρτώμενη και οι ομαδικοί στόχοι που λειτουργούν συμπληρωματικά με τους ατομικούς στόχους είναι απαραίτητοι ή τουλάχιστον διευκολυντικοί όταν η εργασία είναι ομαδική και όχι ατομική. Όταν υπάρχουν μόνο ατομικοί στόχοι, ακόμη και αν η εργασία είναι αλληλεξαρτώμενη, τα μέλη της ομάδας τείνουν να επικεντρώνονται στην ατομική απόδοση και χρησιμοποιούν ανταγωνιστικές στρατηγικές εις βάρος της απόδοσης της ομάδας (Mitchell and Silver, 1991).

Υπάρχουν κυριολεκτικά εκατοντάδες μελέτες που αποδεικνύουν μια αξιόπιστη επίδραση των στόχων στη συμπεριφορά των εργαζομένων (Locke and Latham, 1990, 2002). Με βάση αυτά τα στοιχεία, αναγνωρίζεται ευρέως ότι οι στόχοι είναι ένας άμεσος και ισχυρός ρυθμιστής της ανθρώπινης δράσης. Επίσης, έρευνες έχουν εξετάσει ποιες πτυχές των στόχων είναι πιο σημαντικές για την πρόβλεψη διαφορών στην απόδοση των εργασιών. Έχει διαπιστωθεί με συνέπεια ότι οι συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε καλύτερη απόδοση από τους εύκολους στόχους ή τους στόχους με απροσδιόριστες οδηγίες. Σε μια μετα-ανάλυση που διεξήχθη μεταξύ 1978 και 1991 και περιλάμβανε δεδομένα από 163 ομάδες και 1684 άτομα, οι O'Leary-Kelly, Martocchio και Frink (1994) διαπίστωσαν ότι η απόδοση των ομάδων που αγωνίζονται για ένα συγκεκριμένο δύσκολο στόχο της ομάδας είναι σχεδόν μία τυπική απόκλιση υψηλότερη ($d=.92$) από την απόδοση των ομάδων που δεν έχουν σαφείς στόχους. Πολύ λιγότερες μελέτες έχουν εξετάσει τον αντίκτυπο των στόχων της ομάδας στην απόδοση της ομάδας. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετές πρόσφατες μελέτες που δείχνουν ότι ο καθορισμός στόχων ομάδας βελτιώνει την απόδοση της ομάδας (DeShon, Kozlowski,

Schmidt, Milner, and Wiechmann, 2004; Durham, Locke, Poon, and McLeod, 2000; Wegge, 2000; Wegge and Haslam, 2003). Γενικά τα αποτελέσματα του καθορισμού στόχων έχουν αναλυθεί περισσότερο σε σχέση με την ατομική απόδοση (Wagner, 1994).

Βάσει των ανωτέρω η τρίτη υπόθεση διαμορφώνεται ως εξής:

H1β: Η επίτευξη στόχων ως λειτουργία της οργανωσιακής κουλτούρας ενισχύει την ομαδική εργασία

3.4. Η επίδραση του συντονισμού ομαδικής εργασίας στην ομαδική εργασία

Ο συντονισμός αποτελεί το πιο εμφανές χαρακτηριστικό της ομαδικής εργασίας (Brannick and Prince, 1997; Brannick et al., 1995). Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας του συντονισμού, οι επιδόσεις ορισμένων μελών της ομάδας επηρεάζουν τις επιδόσεις των άλλων μελών (Dickinson and McIntyre, 1997). Έτσι ένας ισχυρός συντονισμός επιτρέπει στα συστατικά της ομαδικής εργασίας να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά και να εκτελούν εργασίες που τους έχουν ανατεθεί σε συγχρονισμό. Αυτό σε αντάλλαγμα μπορεί να επηρεάσει την απόδοση της ομάδας θετικά (Dickinson and McIntyre, 1997). Το σημαντικό είναι ότι τα μέλη της ομάδας εκτελούν τα καθήκοντα ταυτόχρονα, με τη σειρά, και σε συγχρονισμό (Brannick and Prince, 1997). Για να επιτύχουν οι ομάδες τους σκοπούς και τους στόχους τους, είναι υποχρεωμένες να συντονίσουν τις δραστηριότητες της ομάδας (Cannon-Bowers et al., 1995). Μπορούμε λοιπόν να ισχυριστούμε ότι η ομαδική εργασία με συντονισμό αποτελεί ζωτικό παράγοντα για την εξασφάλιση της επιτυχίας της ομάδας. Επομένως, η υπόθεση διατυπώνεται ως εξής:

H1γ: Ο συντονισμός ομαδικής εργασίας ως λειτουργία της οργανωσιακής κουλτούρας ενισχύει την ομαδική εργασία

3.5. Η επίδραση της ισχυρής κουλτούρας στην ομαδική εργασία

Εμπειρικές μελέτες σχετικά με την ισχύ της κουλτούρας διεγείρονται από διάφορα βιβλία διοίκησης (Deal and Kennedy, 1982; Peters and Waterman, 1982), στα οποία υποστηρίζεται ότι οι ισχυρές οργανωσιακές κουλτούρες συσχετίζονται με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και επιτυχία. Η μεγάλη ποικιλία στη σύλληψη της

έννοιας της δύναμης της κουλτούρας είχε ως αποτέλεσμα μεγάλο αριθμό τρόπων μέτρησης της. Ορισμένες μελέτες ισχυρίστηκαν την παρουσία μιας «ισχυρής» κουλτούρας ως θετικής επιρροής στην οργανωσιακή απόδοση (Sadri and Lees, 2001). Σε γενικές γραμμές, οι μελέτες σχετικά με τη σχέση μεταξύ της δύναμης της κουλτούρας και της οργανωσιακής απόδοσης βασίζονται σε δύο κύρια επιχειρήματα (Kotter and Heskett, 1992; Sorensen, 2002). Το πρώτο είναι ότι η συναίνεση και η έγκριση των οργανωσιακών αξιών και κανόνων διευκολύνει τον κοινωνικό έλεγχο (Denison, 1990; Flynn and Chatman, 2002; Sorensen, 2002; Sparrow, 2001; Wilderom et al., 2000). Και το δεύτερο ότι η ισχύς της κουλτούρας σχετίζεται με την οργανωσιακή απόδοση επειδή μειώνει την ασάφεια και αυξάνει τον συντονισμό. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, μελέτες έδειξαν ότι η ισχύς του πολιτισμού σχετίζεται θετικά με τη βραχυπρόθεσμη απόδοση του οργανισμού. Ο Denison (1984, 1990) διερεύνησε τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της απόδοσης χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 34 οργανισμών που λειτουργούσαν σε 25 διαφορετικούς βιομηχανικούς τομείς. Στην έρευνα συμμετείχαν 6.671 ομάδες εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η δύναμη της κουλτούρας σχετίζεται θετικά με την τρέχουσα και βραχυπρόθεσμη οργανωσιακή απόδοση, αλλά αρνητικά με τη μακροπρόθεσμη απόδοση. Σύμφωνα με τον Denison (1984), αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι ο συντονισμός και η ολοκλήρωση συνδέονται με τη συνέπεια, δηλαδή την ισχυρή κουλτούρα, που οδηγεί σε βραχυπρόθεσμη και τρέχουσα απόδοση.

Σχετικά πρόσφατα, οι Kotrba et al., (2012) πραγματοποίησαν έρευνα σε 137 δημόσιους οργανισμούς, όπου συλλέχθηκαν δεδομένα από 88.879 εργαζόμενους, χρησιμοποιώντας τον όρο «συνέπεια» αντί για την ισχύ της κουλτούρας για να αποφύγουν την πολύπλευρη σύγχυση που περιβάλλει τον όρο «δύναμη». Ενώ χρησιμοποίησαν τον όρο «συνέπεια» ως το «επίπεδο συνοχής, ολοκλήρωσης ή συμφωνίας γύρω από τις αξίες και τους κανόνες». Οι Kotrba et al., (2012) υποστήριξαν ότι «η συνέπεια πρέπει να σχετίζεται θετικά με την απόδοση, ειδικά όταν ο οργανισμός είναι υψηλός σε άλλους σημαντικούς τομείς της κουλτούρας που φαίνεται να σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, όταν οι οργανισμοί έχουν ανεπάρκεια σε ένα ή όλα τα άλλα χαρακτηριστικά, η συνέπεια μπορεί στην πραγματικότητα να είναι επιζήμια για την απόδοση, επειδή ο οργανισμός αντιστέκεται σταθερά στην αλλαγή και την επιρροή της αγοράς (προσαρμοστικότητα), αγνοώντας

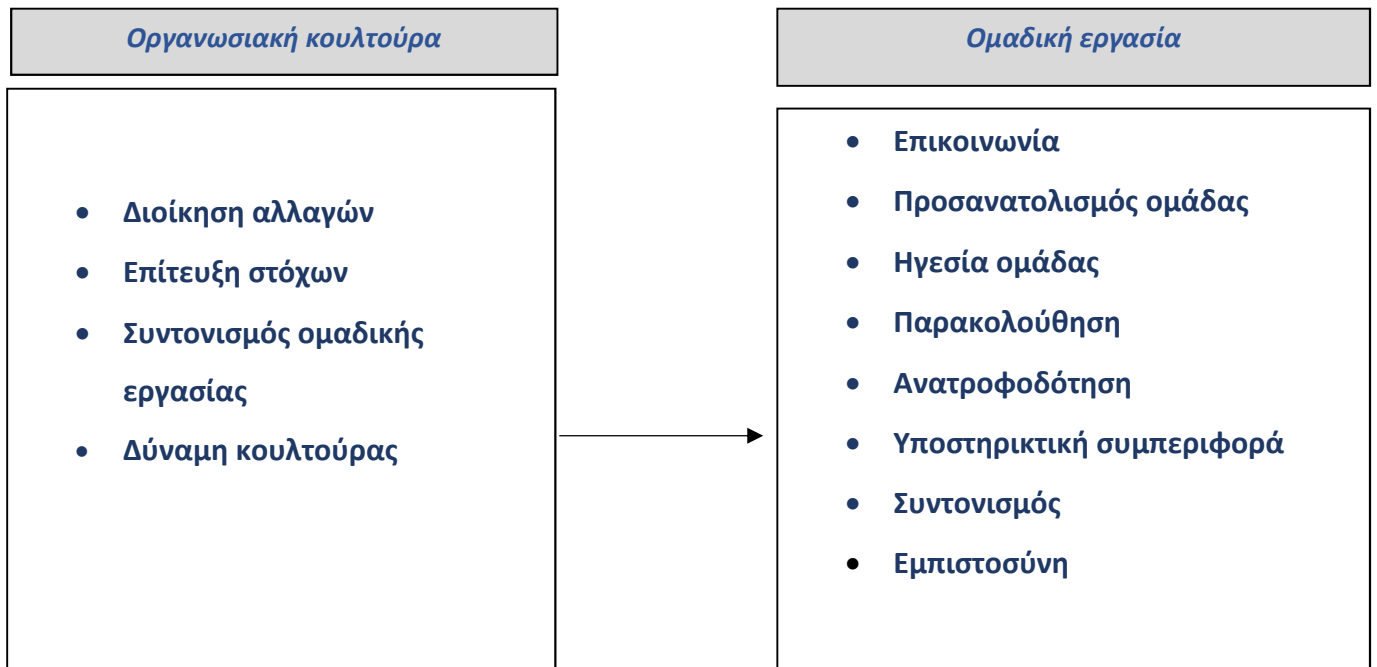
συνεχώς την ανάπτυξη των ανθρώπων του (συμμετοχή) και το μακροπρόθεσμο μέλλον του οργανισμού (αποστολή).

Ως μια πρώτη, γενική και σύντομη περίληψη της εμπειρικής έρευνας σχετικά με τις συνέπειες της ισχυρής κουλτούρας, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ισχυρή κουλτούρα σχετίζεται με την οργανωσιακή απόδοση / αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, ενώ ορισμένες μελέτες υπέθεσαν ότι η σχέση αυτή είναι άμεση, άλλες έδειξαν ότι εξαρτάται από παράγοντες περιβάλλοντος και άλλες ότι η ισχυρή κουλτούρα μετριάξει τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και των οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Αυτά τα αποτελέσματα ζητούν περισσότερη έρευνα, ώστε να εξακριβωθεί πότε και πώς η κουλτούρα σχετίζεται με την οργανωσιακή απόδοση / αποτελεσματικότητα.

Μετά τα παραπάνω η υπόθεση διαμορφώνεται ως εξής:

H1δ: Η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα ως λειτουργία της οργανωσιακής κουλτούρας ενισχύει την ομαδική εργασία

Ο σημαντικός αριθμός μελετών αποδεικνύει τη συνεχώς αυξανόμενη σημασία των ομάδων εργασίας στους οργανισμούς, καθώς αυξάνει η πολυπλοκότητα στον εργασιακό χώρο. Πλέον οι ομάδες εργασίας αποτελούν μέθοδο αντιμετώπισης του παγκόσμιου ανταγωνισμού και της τεχνολογικής προόδου και η κατανόηση τους είναι κρίσιμη για άτομα που μελετούν και εργάζονται σε οργανισμούς. Ωστόσο σε τοπικό επίπεδο και κυρίως όσον αφορά τον ελληνικό δημόσιο τομέα δεν υπάρχουν επαρκείς βιβλιογραφικές αναφορές για την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην λειτουργία των ομάδων εργασίας. Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη της ομαδικής εργασίας και η επιρροή που δέχεται από την οργανωσιακή κουλτούρα που αναπτύσσουν οι οργανισμοί. Όπως απεικονίζεται στο παρακάτω μοντέλο θα μελετηθεί η επίδραση των τεσσάρων λειτουργιών της οργανωσιακής κουλτούρας, της διοίκησης αλλαγών, της επίτευξης στόχων, του συντονισμού της ομαδικής εργασίας και της ισχυρής κουλτούρας στην ομαδική εργασία και συγκεκριμένα στις οκτώ δεξιότητές της, την επικοινωνία, τον προσανατολισμό στην ομάδα, την ηγεσία ομάδας, την παρακολούθηση, την ανατροφοδότηση, την υποστηρικτική συμπεριφορά, τον συντονισμό και την εμπιστοσύνη.



Σχήμα 3. Διαγραμματική απεικόνιση του ερευνητικού μοντέλου

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4. Μεθοδολογία

Για τη διερεύνηση των παραπάνω υποθέσεων θα πραγματοποιηθεί ποσοτική δειγματοληπτική έρευνα, η οποία αποτελεί την καλύτερη μέθοδο κατανόησης των απόψεων των ερωτηθέντων. Η ποσοτική έρευνα διεξάγεται σε μεγάλο αντιπροσωπευτικό δείγμα πληθυσμού και εξετάζει την αλληλεπίδραση μεταβλητών πάνω σε άλλες. Επίσης, εξασφαλίζει την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αντικειμενικότητα, καθώς δεν εμπλέκεται η γνώμη του ερευνητή στην ανάλυση των δεδομένων, σε αντίθεση με την ποιοτική έρευνα που αφορά σε μικρό δείγμα συμμετεχόντων, εμπλέκει τη γνώμη του ερευνητή στην ανάλυση των δεδομένων και αδυνατεί να διερευνήσει την αιτιώδη συνάφεια μεταξύ των στοιχείων της έρευνας. Με άλλα λόγια στόχος της ποσοτικής έρευνα είναι η ποσοτικοποίηση των απόψεων, συμπεριφορών και στάσεων τόσο για την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, όσο και για την έννοια της ομαδικής εργασίας, που θα οδηγήσει σε συγκρίσεις μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών και αντικειμενικές επεξηγήσεις για τα αίτια ή τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους (Μαντζούκας, 2007).

Για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το πλέον διαδεδομένο εργαλείο για τη συλλογή στοιχείων, που προσφέρει μεγάλη ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Επιπλέον, αποτελεί τη λιγότερο χρονοβόρα διαδικασία με χαμηλό κόστος.

4.1. Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Δείγμα της έρευνας αποτέλεσε ο δημόσιο τομέας. Για την εξοικονόμηση χρόνου επιλέχθηκε η ηλεκτρονική διανομή των ερωτηματολογίων. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε με τη χρήση της εφαρμογής Google Forms και εστάλη σε όλες τις υπηρεσίες του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού, στους Δήμους του Νομού Θεσσαλονίκης, στο Δήμο Αθηναίων και στο Δήμο Πειραιά. Το ερωτηματολόγιο συνόδευε εισαγωγικό σημείωμα, το οποίο ενημέρωνε τους συμμετέχοντες για τους σκοπούς της έρευνας. Συγκεντρώθηκαν 136 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Συνολικά το μέγεθος του ερωτηματολογίου διαμορφώθηκε στις 58 ερωτήσεις εκ των οποίων οι 9 αφορούσαν δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο διακρίνεται σε τέσσερις ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορά στο εισαγωγικό κείμενο, με το οποίο δίνονται πληροφορίες για το σκοπό της έρευνας. Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν στη λειτουργία των ομάδων εργασίας του τμήματος στο οποίο ανήκουν οι συμμετέχοντες. Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται οι συμμετέχοντες και τέλος η τέταρτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τα προσωπικά στοιχεία, καθώς και στοιχεία που αφορούν στην εργασία των συμμετεχόντων.

Οι ερωτήσεις της δεύτερης και τρίτης ενότητας αφορούν εργαλεία, τα οποία έχουν ήδη δοκιμασθεί, καθώς πρόκειται για ερωτηματολόγια διατυπωμένα στην αγγλική γλώσσα, που μεταφράστηκαν στα ελληνικά. Χρησιμοποιήθηκε 7βάθμια κλίμακα Likert με τις εξής επιλογές:

1	2	3	4	5	6	7
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	μάλλον συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

4.2. Περιγραφή εργαλείου συλλογής δεδομένων

Για την αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Questionnaire), το οποίο αναπτύχθηκε από τον Sashkin (1996) και βασίζεται στο έργο του Δρ Talcott Parsons, κοινωνιολόγου στο Χάρβαρντ. Το συγκεκριμένο εργαλείο αποτελείται από 24 ερωτήσεις, και έχει βασικό σκοπό να βοηθήσει τους ανθρώπους να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν τη φύση της κουλτούρας στον δικό τους οργανισμό, να ορίσουν το είδος της κουλτούρας που θέλουν και να εντοπίσουν τρόπους για την αντιμετώπιση οργανωσιακών προβλημάτων που βασίζονται στην κουλτούρα. Για τη μέτρηση του επιπέδου της ομαδικής εργασίας χρησιμοποιήθηκαν 25 ερωτήματα, τα οποία αποτέλεσαν στοιχεία έρευνας των Park, Henkin και Egley (2005) και προσαρμόστηκαν ύστερα από μελέτη του Rosenstein

(1994). Ο Rosenstein (1994) χρησιμοποίησε ως μέτρο επτά στοιχεία της ομαδικής εργασίας, την επικοινωνία, τον προσανατολισμό στην ομάδα, την ηγεσία ομάδας, την παρακολούθηση, την ανατροφοδότηση, την υποστηρικτική συμπεριφορά και τον συντονισμό. Για κάθε ένα από τα στοιχεία αυτά διαμορφώθηκαν, κατόπιν έρευνας, τρία ερωτήματα. Επιπλέον προστέθηκε ένας ακόμη παράγοντας της ομαδικής εργασίας προς μέτρηση, η εμπιστοσύνη, η μέτρηση της οποίας βασίστηκε σε τέσσερα ερωτήματα. Αρχικά ο McAllister's (1995) πρότεινε 11 ερωτήματα για τη μέτρηση της εμπιστοσύνης, τα έξι αξιολογούν το επίπεδο εμπιστοσύνης βάσει της γνωστικής λειτουργίας και τα πέντε αξιολογούν την εμπιστοσύνη βάσει της επιρροής. Από αυτά επιλέχθηκαν τα τέσσερα ερωτήματα με τον υψηλότερο συντελεστή, δύο ερωτήματα που επικεντρώνονται στην εμπιστοσύνη που βασίζεται στην επιρροή και δύο στην εμπιστοσύνη που βασίζεται στη γνωστική λειτουργία.

Παρακάτω παρουσιάζονται ενδεικτικά, ανά έννοια, ερωτήσεις/δηλώσεις, τις οποίες κλήθηκαν να βαθμολογήσουν οι συμμετέχοντες:

Διοίκηση αλλαγών: Στον οργανισμό μας οι άνθρωποι πιστεύουν ότι οι περισσότερες αλλαγές είναι αποτέλεσμα πιέσεων που επιβάλλονται από υψηλά ιστάμενους στον οργανισμό.

Επίτευξη στόχων: Στον οργανισμό μας τα άτομα και οι ομάδες αναμένεται συχνά να πετυχαίνουν στόχους που πιστεύουν ότι είναι ανέφικτοι.

Συντονισμός ομαδικής εργασίας : Στον οργανισμό μας τα άτομα πιστεύουν στην ομαδική εργασία, στο «τί θα κερδίσουμε εμείς;» παρά στο «τι θα κερδίσω εγώ;».

Ισχυρή κουλτούρα: Στον οργανισμό μας οι άνθρωποι εκτιμούν και αξιοποιούν τα μοναδικά πλεονεκτήματα και τις διαφορετικές ικανότητες του άλλου.

Επικοινωνία: Τα μέλη της ομάδας μας συζητούν συχνά με άλλους προβλήματα που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους.

Προσανατολισμός ομάδας: Τα μέλη της ομάδας μας αποδίδουν υψηλή προτεραιότητα στους στόχους της ομάδας.

Ηγεσία ομάδας: Τα μέλη της ομάδας μας ενθαρρύνουν άλλα μέλη όταν προσπαθούν να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις.

Παρακολούθηση: Τα μέλη της ομάδας μας ενδιαφέρονται για την απόδοση άλλων μελών της ομάδας.

Ανατροφοδότηση: Τα μέλη της ομάδας μας χρησιμοποιούν πληροφορίες που παρέχονται από άλλα μέλη για τη βελτίωση της συμπεριφοράς.

Υποστηρικτική συμπεριφορά: Τα μέλη της ομάδας μας παρέχουν βοήθεια σε όσους τη χρειάζονται.

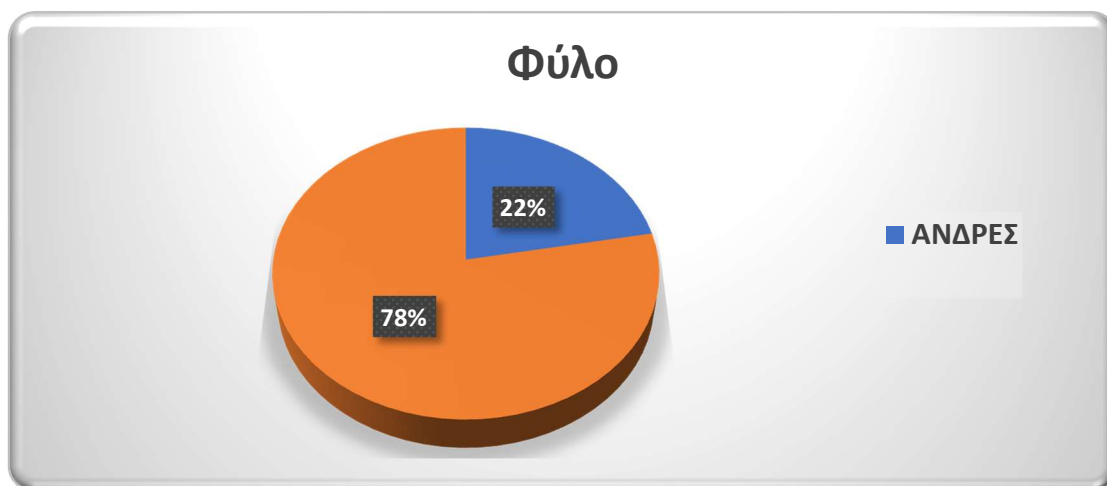
Συντονισμός: Τα μέλη της ομάδας μας συνεργάζονται με τα άλλα μέλη για την επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Εμπιστοσύνη: Τα μέλη της ομάδας μας μπορούν να μιλούν ελεύθερα μεταξύ τους για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στη δουλειά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

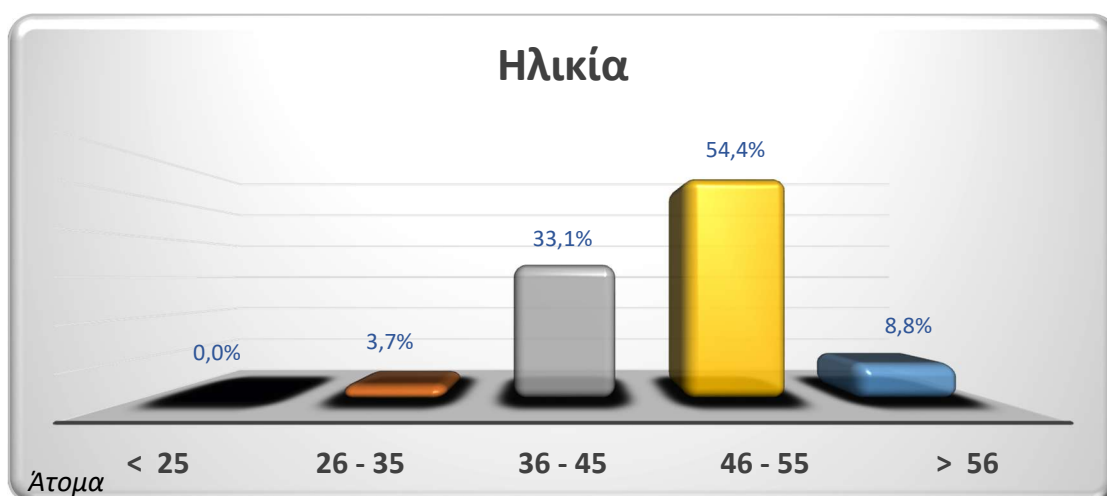
5.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Όπως προκύπτει από το δείγμα μελέτης, την πλειοψηφία του δείγματος αποτέλεσαν οι γυναίκες. Συγκεκριμένα το 78% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες, ενώ το 22% ήταν άνδρες.



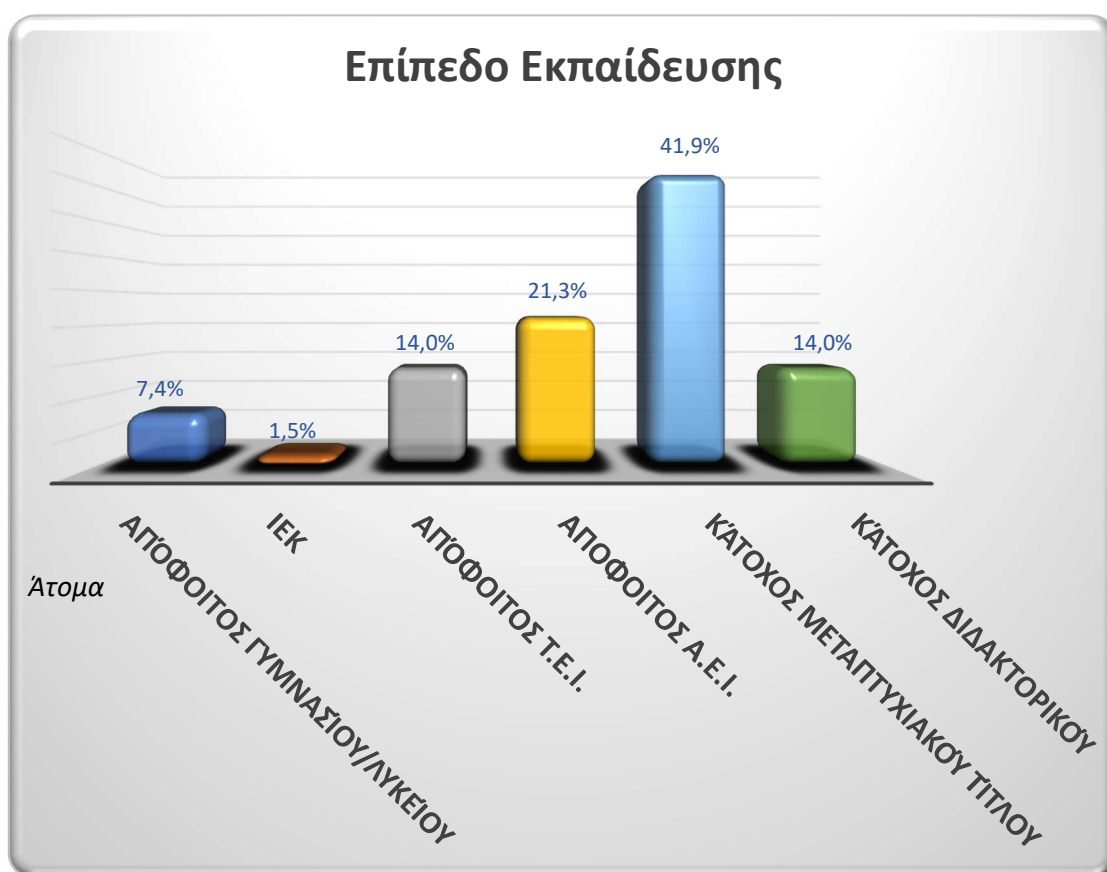
Γράφημα 1. Κατανομή με βάση το φύλο

Από τις δηλώσεις που αφορούν στην ηλικιακή κατάταξη του δείγματος προκύπτει ότι το 54,41% καταλαμβάνει η κατηγορία από 46 έως 55 ετών, ακολουθεί η κατηγορία από 36 έως 45 ετών με ποσοστό 36,45%, η κατηγορία άνω των 56 καταλαμβάνει ποσοστό 8,82% και τέλος η ηλικιακή κατηγορία 26 έως 35 καταλαμβάνει το 3,68% του δείγματος.



Γράφημα 2. Κατανομή με βάση την ηλικία

Από τα στοιχεία για το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου με ποσοστό 41,57%, οι πτυχιούχοι Α.Ε.Ι. καταλαμβάνουν ποσοστό 21,32%, οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος ποσοστό 13,97%, οι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι. ποσοστό 13,97%, οι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου ποσοστό 7,35% και τέλος οι απόφοιτοι ΙΕΚ ποσοστό 1,47%.



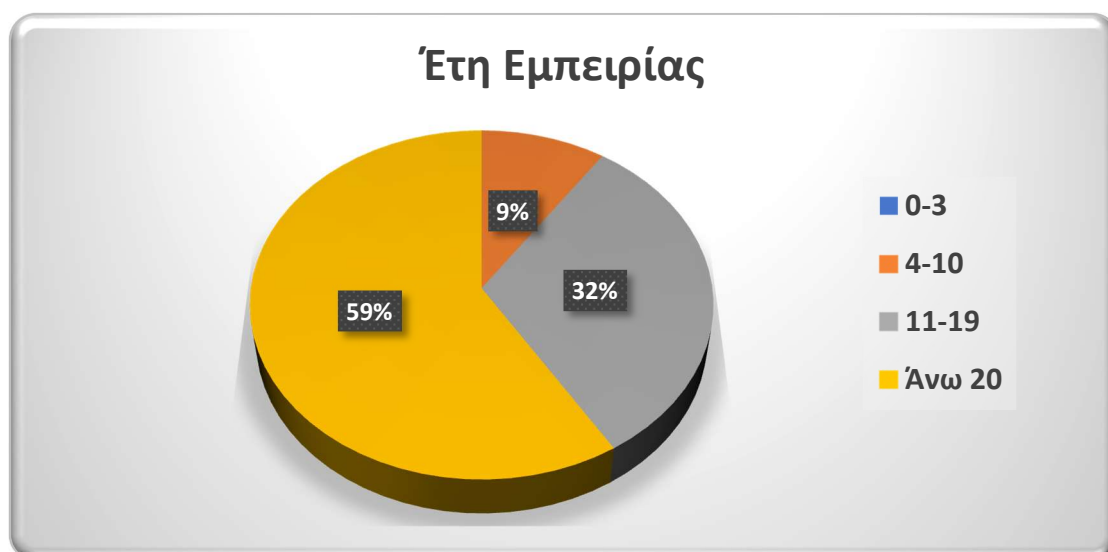
Γράφημα 3. Κατανομή με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης

Βάσει των στοιχείων που αφορούν στο καθεστώς εργασίας των συμμετεχόντων το 70,59% δήλωσε μόνιμο εργασιακό καθεστώς, το 29,47% καθεστώς ΙΔΑΧ και το 2,94% καθεστώς ΙΔΟΧ.



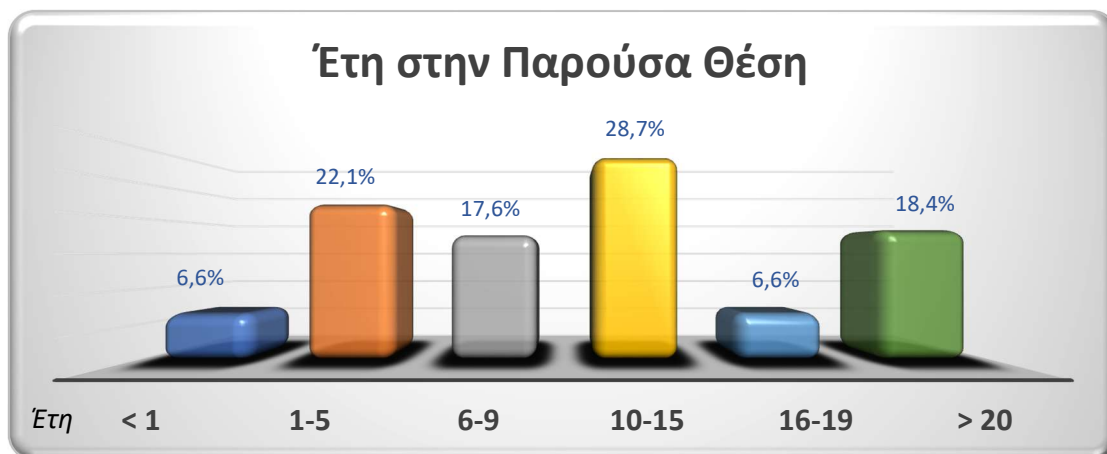
Γράφημα 4. Κατανομή με βάση το καθεστώς εργασίας

Σχετικά με τα στοιχεία που αφορούν τα έτη εμπειρίας το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνει η κατηγορία άνω των 20 ετών με ποσοστό 58,82%, η κατηγορία 11-19 συγκεντρώνει ποσοστό 31,62% και τέλος η κατηγορία 4-10 συγκεντρώνει ποσοστό 9,56%.



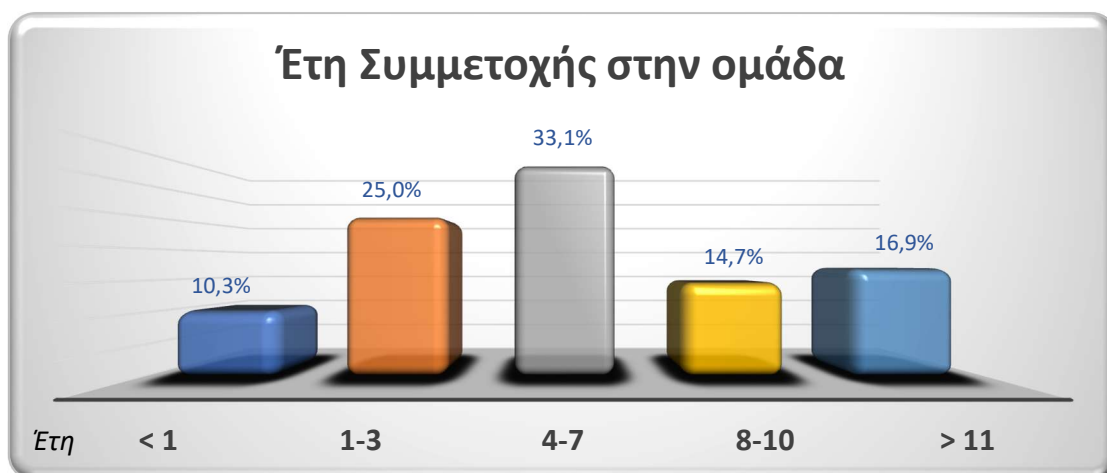
Γράφημα 5. Κατανομή με βάση την εμπειρία

Από τα στοιχεία που προκύπτουν από τις δηλώσεις του δείγματος για τα έτη στην παρούσα θέση εργασίας, παρατηρούμε ότι η κατηγορία 10 έως 15 έτη καταλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό 28,68%, το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνει η κατηγορία 1 έως 5 έτη με ποσοστό 22,06%, η κατηγορία άνω των 20 ετών καταλαμβάνει ποσοστό 18,38%, η κατηγορία 6 έως 9 έτη καταλαμβάνει ποσοστό 17,65%, η κατηγορία από 16-19 έτη καταλαμβάνει ποσοστό 6,62% και τέλος η κατηγορία λιγότερο από 1 έτος καταλαμβάνει ποσοστό 6,62%.



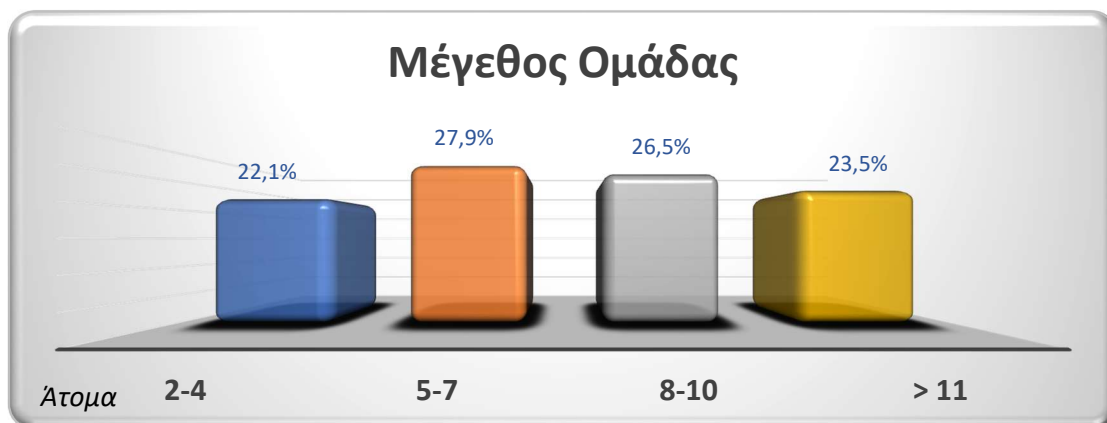
Γράφημα 6. Κατανομή με βάση τα έτη στην θέση εργασίας

Από τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν για τα έτη συμμετοχής στην ομάδα προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνει η ομάδα 4 έως 7 έτη με ποσοστό 33,09%, η κατηγορία 1 έως 3 έτη συγκεντρώνει ποσοστό 25%, η κατηγορία περισσότερα από 11 έτη συγκεντρώνει ποσοστό 16,91%, η κατηγορία 8 έως 10 έτη συγκεντρώνει ποσοστό 4,71% και τέλος η κατηγορία λιγότερο από 1 έτος συγκεντρώνει ποσοστό 10,29%.



Γράφημα 7. Κατανομή με βάση τα έτη συμμετοχής στην ομάδα

Σύμφωνα με τις δηλώσεις για το μέγεθος της ομάδας, το 27,9% του δείγματος δήλωσε ότι ανήκει στην κατηγορία 5-7, το 26,5% δήλωσε ότι ανήκει στην κατηγορία 8-10, το 23,5% ανήκει στην κατηγορία >11 και τέλος το ποσοστό 22,1% ανήκει στην κατηγορία 2-4.



Γράφημα 8. Κατανομή με βάση το μέγεθος της ομάδας

5.2. Περιγραφικά στοιχεία εννοιών

Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις

Μετά την στατιστική ανάλυση των στοιχείων των υπό διερεύνηση εννοιών προέκυψε ο παρακάτω πίνακας 1.

Πίνακας 1. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις εννοιών

Περιγραφικές έννοιες	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Επίτευξη στόχων	4,05	1,09
Διοίκηση αλλαγών	4,25	0,98
Συντονισμός ομαδικής εργασίας	4,01	1,10
Δύναμη κουλτούρας	3,85	1,10
Επικοινωνία	5,04	1,35
Προσανατολισμός ομάδας	4,81	1,28
Ηγεσία ομάδας	4,58	1,44
Παρακολούθηση	4,50	1,27
Ανατροφοδότηση	4,75	1,30
Υποστηρικτική συμπεριφορά	4,69	1,51
Συντονισμός	4,97	1,41

Εμπιστοσύνη	5,14	1,35
-------------	------	------

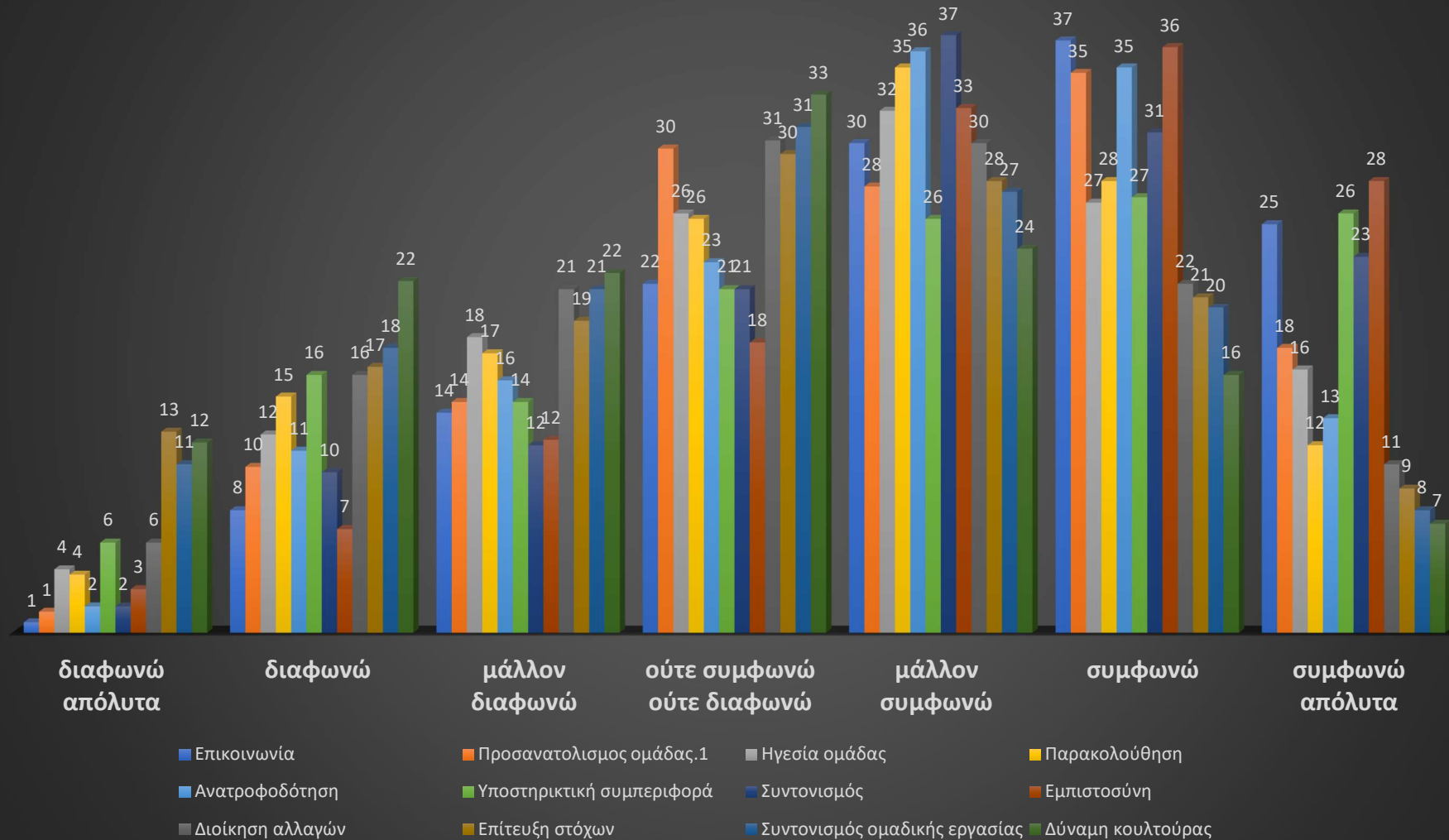
Σύμφωνα με τον πίνακα, ο μέσος όρος των απαντήσεων για τις έννοιες επίτευξη στόχων, διοίκηση αλλαγών και συντονισμός ομαδικής εργασίας είναι 4,05, 4,25 και 4,01 αντίστοιχα και εκφράζει την ουδέτερη άποψη των συμμετεχόντων, καθώς ο αριθμός 4 στην 7βάθμια κλίμακα Likert αντιστοιχεί στην επιλογή *ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ*. Ενώ σχετικά με την έννοια της δύναμης της κουλτούρας, με μέσο όρο 3,85, όπου ο αριθμός 3 αντιστοιχεί στην επιλογή *μάλλον διαφωνώ*, προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες βαθμολογούν σχετικά αρνητικά την ύπαρξη αξιών στον οργανισμό τους.

Οι έννοιες της επικοινωνίας και της εμπιστοσύνης με μέσο όρο 5,04 και 5,14 αντίστοιχα εκφράζουν τη θετική άποψη των συμμετεχόντων, καθώς ο αριθμός 5 στην 7βάθμια κλίμακα Likert αντιστοιχεί στην επιλογή *μάλλον συμφωνώ*. Ενώ οι μέσοι όροι των εννοιών προσανατολισμός ομάδας (4,81), ηγεσία ομάδας (4,58), παρακολούθηση (4,50), υποστηρικτική συμπεριφορά (4,69) και συντονισμός (4,97) εκφράζουν την ουδέτερη άποψη των συμμετεχόντων *ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ*.

Επίσης, από τις τιμές της τυπικής απόκλισης παρατηρείται ότι σε όλες τις έννοιες υπάρχει αυξημένη σημαντική μεταβλητότητα.

Στο παρακάτω ιστόγραμμα παρουσιάζονται συνολικά οι συχνότητες των μελετώμενων εννοιών.

Συχνότερες Εννοιών



Γράφημα 9. Συχνότητες εννοιών

5.3. Στατιστική ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την χρήση του στατιστικού λογισμικού IBM SPSS Statistics Version 26.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας των δηλώσεων της κάθε κλίμακας χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης εσωτερικής συνάφειας (internal consistency coefficient) Cronbach's alpha. Ο δείκτης παίρνει τιμές από 0 έως 1. Οι τιμές που είναι μεγαλύτερες από 0,700 θεωρούνται ως απαρχή της υπόθεσης και είναι αποδεκτές. Ενώ για χαμηλές τιμές του δείκτη θεωρείται ότι οι ερωτήσεις περιέχουν μικρή συνοχή μεταξύ τους και κατά συνέπεια δεν θεωρούνται ικανοποιητικές για τη μέτρηση της μοναδικότητας της φραστικής σύνθεσης.

Σύμφωνα με τις τιμές του δείκτη Cronbach's alpha για τις μελετώμενες έννοιες (μεταβλητές) η συνοχή και η συνάφεια των ερωτήσεων κρίθηκε ικανοποιητική, με εξαίρεση την έννοια της επικοινωνίας, όπου προέκυψε $\alpha=.706$. Για τη βελτίωση της τιμής του δείκτη για την έννοια της επικοινωνίας αφαιρέθηκε η τρίτη ερώτηση «Τα μέλη της ομάδας μας συζητούν συχνά με άλλους προβλήματα που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους».

Πίνακας 2. Συνάφεια ερωτημάτων

Μεταβλητή	Cronbach's Alpha
Επικοινωνία	.852
Προσανατολισμός ομάδας	.827
Ηγεσία ομάδας	.895
Παρακολούθηση	.808
Ανατροφοδότηση	.866
Υποστηρικτική συμπεριφορά	.834
Συντονισμός	.931
Εμπιστοσύνη	.912
Επίτευξη στόχων	.739
Διοίκηση αλλαγών	.734
Συντονισμός ομάδας	.768
Δύναμη κουλτούρας	.776

5.3.1. Ανάλυση συσχετίσεων

Στο επόμενο βήμα εξετάζονται οι πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των μελετώμενων εννοιών χρησιμοποιώντας τον συντελεστή γραμμικής συσχέτισης του Pearson (r). Ο συντελεστής Pearson μας πληροφορεί για το αν η αύξηση της μιας μεταβλητής αντιστοιχεί σε αύξηση ή σε μείωση της άλλης μεταβλητής και παίρνει τιμές από -1 έως 1. Ο βαθμός γραμμικής συσχέτισης καθορίζεται από την απόλυτη τιμή του r , ενώ το πρόσημο του r καθορίζει το είδος της συσχέτισης (θετική ή αρνητική).

Στον παρακάτω πίνακα 3 προκύπτουν οι συντελεστές συσχέτισης Pearson των μεταβλητών των δημογραφικών στοιχείων και των δώδεκα υπό διερεύνηση εννοιών, ενώ στον πίνακα 4 προκύπτουν οι συντελεστές συσχέτισης Pearson μεταξύ της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας και της έννοιας την ομαδικής εργασίας. Και στους δύο πίνακες οι στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις σημειώνονται με αστεράκια.

Μπορούμε λοιπόν να παρατηρήσουμε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα παρουσιάζει σημαντική θετική συσχέτιση μέτριας έντασης, με την ομαδική εργασία. Επίσης, η διοίκηση αλλαγών παρουσιάζει σημαντική θετική συσχέτιση χαμηλής έντασης με τις οκτώ μεταβλητές της ομαδικής εργασίας. Η επίτευξη στόχων παρουσιάζει σημαντική στατιστική συσχέτιση χαμηλής έντασης με τις μεταβλητές της επικοινωνίας, της παρακολούθησης και της ανατροφοδότησης και σημαντική στατιστική συσχέτιση μέτριας έντασης με τις μεταβλητές του προσανατολισμού στην ομάδα, της ηγεσίας ομάδας, της υποστηρικτικής συμπεριφοράς, του συντονισμού και της εμπιστοσύνης. Η λειτουργία του συντονισμού ομαδικής εργασίας παρουσιάζει σημαντική θετική συσχέτιση χαμηλής έντασης με τις μεταβλητές της επικοινωνίας, της παρακολούθησης και της ανατροφοδότησης και σημαντική στατιστική συσχέτιση μέτριας έντασης με τις μεταβλητές του προσανατολισμού ομάδας, της ηγεσίας ομάδας, της υποστηρικτικής συμπεριφοράς, του συντονισμού και της εμπιστοσύνης. Τέλος η λειτουργία της ισχυρής κουλτούρας παρουσιάζει σημαντική θετική στατιστική συσχέτιση μέτριας έντασης και με τα οκτώ χαρακτηριστικά της ομαδικής εργασίας.

Επιπλέον, το μέγεθος της ομάδας παρουσιάζει σημαντική αρνητική στατιστική συσχέτιση χαμηλής έντασης με την επικοινωνία, τον προσανατολισμό ομάδας, την ηγεσία ομάδας, την ανατροφοδότηση, την υποστηρικτική συμπεριφορά, τον συντονισμό και την εμπιστοσύνη. Όπως επίσης και το επίπεδο εκπαίδευσης παρουσιάζει σημαντική αρνητική σχέση χαμηλής έντασης με τη διοίκηση αλλαγών και

την εμπιστοσύνη και χαμηλή θετική στατιστική συσχέτιση με τη μεταβλητή της εμπιστοσύνης.

Πίνακας 3.: Συσχέτιση δημογραφικών στοιχείων και εννοιών

Pearson's ρ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Φύλο	1	-0,3	-0,2	-0,11	-0,21	-0,06	0,01	0,01	0,08	-0,05	0,01	-0,11	-0,03	0,02	0,00	0,09	-0,01	-0,03	-0,01	-0,10
2. Ηλικία			-0,03	0,08	,54*	,27*	0,12	0,02	-0,06	0,13	,20*	,19*	0,03	0,04	0,09	0,12	-0,05	-0,01	0,07	0,13
3. Επίπεδο εκπαίδευσης				0,04	0,10	-0,13	0,05	-0,03	-,24**	-0,04	0,03	0,00	0,13	0,08	0,11	,18*	0,09	0,08	0,10	,24**
4. Καθεστώς εργασίας					0,05	0,03	-0,03	-0,10	0,04	-0,07	-0,08	-0,01	-0,10	-0,07	-0,04	-0,13	-0,10	-0,10	0,02	-0,04
5. Επαγγελματική εμπειρία						,38**	0,14	-0,03	0,03	0,12	0,11	0,14	-0,05	-0,02	-0,05	-0,04	-0,15	-0,04	0,02	0,09
6. Χρόνος στην παρούσα θέση							,35**	0,04	0,05	-0,01	-0,04	0,02	-0,04	0,00	0,08	0,08	0,02	0,05	0,07	0,07
7. Έτη συμμετοχής στην ομάδα								,30**	-0,01	0,02	-0,03	0,00	0,02	0,03	-0,01	0,00	-0,07	-0,02	-0,04	-0,03
8. Μέγεθος ομάδας									0,01	-0,01	-0,06	-0,03	-,23**	-,22*	-,24**	-0,16	-,25**	-,26**	-,23**	-,23**
9. Διαίκηση αλλαγών										,52**	,48**	,59**	,27**	,36**	,31**	,33**	,32**	,35**	,33**	,25**
10. Επίτευξη στόχων											,69**	,83**	,40**	,49**	,44**	,37**	,39**	,40**	,46**	,47**
11. Συντονισμός ομαδικής εργασίας												,77**	,34**	,46**	,49**	,39**	,36**	,40**	,44**	,46**
12. Δύναμη κουλτούρας													,40**	,55**	,50**	,41**	,45**	,46**	,54**	,51**
13. Επικοινωνία														,69**	,62**	,58**	,56**	,57**	,64**	,65**
14. Προσανατολισμός ομάδας															,80**	,73**	,75**	,68**	,79**	,76**
15. Ηγεσία ομάδας																,79**	,79**	,80**	,85**	,82**
16. Παρακολούθηση																	,74**	,68**	,76**	,70**
17. Ανατροφοδότηση																		,78**	,80**	,77**
18. Υποστηρικτική συμπεριφορά																			,80**	,76**
19. Συντονισμός																				,87**
20. Εμπιστοσύνη																				

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 4. Συσχέτιση οργανωσιακής κουλτούρας και ομαδικής εργασίας

		Οργανωσιακή κουλτούρα	Ομαδική εργασία
Οργανωσιακή κουλτούρα	Pearson Correlation	1	,545**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5.3.2. Ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης

Μετά τη διερεύνηση των σχέσεων που συνδέουν τις μελετώμενες μεταβλητές, εφαρμόζουμε την τεχνική της απλής και πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για τον έλεγχο των υποθέσεων, ώστε να εξακριβώσουμε τη φύση της σχέσης της εξαρτημένης μεταβλητής με μία ή περισσότερες ανεξάρτητες μεταβλητές, να εντοπίσουμε τις στατιστικά σημαντικές μεταβλητές για την εξαρτημένη μεταβλητή και να προσδιορίσουμε το μοντέλο που περιγράφει τον τρόπο σύνδεσής τους. Ένα μοντέλο παλινδρόμησης επιδιώκει να εκτιμήσει μια σχέση ανάμεσα σε μια εξαρτημένη ποσοτική μεταβλητή και μια ή περισσότερες ανεξάρτητες ποσοτικές μεταβλητές (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Από την εφαρμογή της παραπάνω μεθόδου θα προκύψει: ο συντελεστής R^2 , ο οποίος εκφράζει κατά πόσο οι ανεξάρτητες μεταβλητές ερμηνεύουν την εξαρτημένη και χρησιμοποιείται ως μέτρο ελέγχου της καταλληλότητας του μοντέλου, το F, που εκφράζει ένα συνολικό έλεγχο της παλινδρόμησης, το Sig.(p), το οποίο δείχνει αν η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική και το Beta (β), το οποίο χρησιμεύει στην ταξινόμηση των ανεξάρτητων μεταβλητών ως προς την ερμηνευτική τους ικανότητα.

Για την επαλήθευση της υπόθεσης H1 πραγματοποιείται απλή γραμμική παλινδρόμηση, ορίζοντας ως ανεξάρτητη μεταβλητή την οργανωσιακή κουλτούρα και ως εξαρτημένη μεταβλητή την ομαδική εργασία.

Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα 5, η οργανωσιακή κουλτούρα ερμηνεύει το 30% της μεταβλητότητας της ομαδικής εργασίας και η παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική. Επομένως η υπόθεση H1 επιβεβαιώνεται και αποδεικνύεται ότι η αύξηση της μεταβλητής της οργανωσιακής κουλτούρας προκαλεί αύξηση της ομαδικής εργασίας ($\beta=0,545$, $p=0,000<0,005$, πίνακας 5).

Πίνακας 5. Αποτέλεσμα γραμμικής παλινδρόμησης υπόθεσης H1

Ομαδική εργασία			
	Beta	Adjusted R Square	Sig.
Οργανωσιακή κουλτούρα	,545**	,292	,000

Για την επαλήθευση των υποθέσεων H1α, H1β, H1γ και H1δ χρησιμοποιούμε τη μέθοδο της βηματικής παλινδρόμησης (stepwise regression), η οποία παράγει στατιστικά κατάλληλα μοντέλα. Ελέγχει και εισάγει στο μοντέλο τις ανεξάρτητες μεταβλητές που συνεισφέρουν σε μεγαλύτερο βαθμό στην ερμηνεία της εξαρτημένης μεταβλητής, χωρίς να είναι μεταξύ τους υψηλά συσχετισμένες. Πρόκειται δηλαδή για μια μέθοδο επιλογής των στατιστικά καλύτερων ανεξάρτητων μεταβλητών, αφού ελεγχθούν οι δείκτες συγγραμμικότητάς τους, καθώς και οι συντελεστές μερικής συσχέτισης.

Αρχικά θέτουμε ως εξαρτημένη μεταβλητή την επικοινωνία και ανεξάρτητες τη διοίκηση αλλαγών, την επίτευξη στόχων, τον συντονισμό ομαδικής εργασίας και την ισχυρή κουλτούρα. Σύμφωνα με την τιμή Β στον πίνακα 6, προκύπτει η εξίσωση της παλινδρόμησης:

$$\text{Επικοινωνία} = 6,301 + 0,165(\text{Ισχυρή Κουλτούρα})$$

Η διασπορά της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται κατά 16,4% ($R^2 = ,164$) από τη διασπορά του μοντέλου. Η ισχυρή κουλτούρα είναι υπεύθυνη για το 16,5% της επικοινωνίας.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 6 προκύπτει ότι $F = 26,193$ και $p = 0,000$, $p < 0,05$ και άρα η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική και το μοντέλο μας έχει καλή προσαρμογή. Επίσης, παρατηρούμε ότι $t = 5,118$ και $p = 0,000 < 0,05$ και άρα ο συντελεστής «ισχυρή κουλτούρα» είναι στατιστικά σημαντικός.

Από τα παραπάνω επιβεβαιώνεται η υπόθεση H1δ, ενώ οι μεταβλητές «διοίκηση αλλαγών», «επίτευξη στόχων» και «συντονισμός ομαδικής εργασίας» δεν φαίνεται να έχουν στατιστικά σημαντικό ρόλο, καθώς δεν αναγνωρίζονται ως ανεξάρτητες μεταβλητές. Επομένως οι ερευνητικές υποθέσεις H1α, H1β, H1γ δεν επαληθεύονται για την επικοινωνία.

Πίνακας 6. Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Επικοινωνία

Μοντέλο	Ανεξάρτητες μεταβλητές	B	Beta	t	R2	Adjusted R Square	F	Sig
1	Ισχυρή κουλτούρα	,165	,404	5,118	,164	,157	26,193	,000

Εξαρτημένη μεταβλητή: Επικοινωνία

Για την επαλήθευση των υποθέσεων H1α, H1β, H1γ και H1δ για τη μεταβλητή του προσανατολισμού στην ομάδα, θέτουμε ως ανεξάρτητες μεταβλητές τη διοίκηση αλλαγών, την επίτευξη στόχων, τον συντονισμό ομαδικής εργασίας και την ισχυρή κουλτούρα και ως εξαρτημένη μεταβλητή τον προσανατολισμό στην ομάδα. Σύμφωνα με την τιμή B στον πίνακα 7 προκύπτει το μοντέλο :

προσανατολισμός στην ομάδα=7,186+0,317(Ισχυρή κουλτούρα)

Η διασπορά της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται κατά 29,7% ($R^2=,297$) από τη διασπορά του μοντέλου.

Από τα στοιχεία του πίνακα 7, προκύπτει ότι $F=56,617$ και $p=0,000$, $p<0,05$ και παρατηρούμε ότι το F είναι μεγάλο και άρα η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική. Σύμφωνα με το R^2 και το F, που είναι οι δείκτες καλής προσαρμογής, το μοντέλο μας έχει καλή προσαρμογή.

Επίσης, παρατηρούμε ότι το $t=7,524$ και $p=0,000<0,05$, άρα ο συντελεστής «ισχυρή κουλτούρα» είναι στατιστικά σημαντικός.

Από τα παραπάνω επιβεβαιώνεται η υπόθεση H1δ, ενώ οι μεταβλητές «διοίκηση αλλαγών», «επίτευξη στόχων» και «συντονισμός ομαδικής εργασίας» δεν φαίνεται να έχουν στατιστικά σημαντικό ρόλο, καθώς δεν αναγνωρίζονται ως ανεξάρτητες μεταβλητές. Επομένως οι ερευνητικές υποθέσεις H1α, H1β και H1γ δεν επαληθεύονται για τον προσανατολισμό στην ομάδα.

Πίνακας 7. Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Προσανατολισμός στην ομάδα

Μοντέλο	Ανεξάρτητες μεταβλητές	B	Beta	t	R2	Adjusted R Square	F	Sig
1	Ισχυρή κουλτούρα	,317	,545	7,524	,297	,292	56,617	,000

Εξαρτημένη μεταβλητή: Προσανατολισμός ομάδας

Για την επαλήθευση των υποθέσεων H1α, H1β, H1γ και H1δ σχετικά με την ηγεσία της ομάδας, θέτουμε ως ανεξάρτητες μεταβλητές τη διοίκηση αλλαγών, την επίτευξη στόχων, τον συντονισμό ομαδικής εργασίας και την ισχυρή κουλτούρα και ως εξαρτημένη μεταβλητή την ηγεσία της ομάδας. Σύμφωνα με την τιμή B στον πίνακα 8 προκύπτει η εξίσωση της παλινδρόμησης:

$$\text{Ηγεσία της ομάδας} = 5,293 + 0,195(\text{Ισχυρή κουλτούρα}) + 0,160(\text{συντονισμός ομαδικής εργασίας})$$

Η διασπορά της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται κατά 27,2% ($R^2 = ,272$) από τη διασπορά του μοντέλου. Βάσει των στοιχείων του πίνακα 8, προκύπτει ότι $F = 24,864$ και $p = 0,000$, $p < 0,05$, αυτό σημαίνει ότι η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική.

Από τα παραπάνω επιβεβαιώνεται η υπόθεση H1γ και H1δ, ενώ οι μεταβλητές «διοίκηση αλλαγών» και «επίτευξη στόχων» δεν φαίνεται να έχουν στατιστικά σημαντικό ρόλο, καθώς δεν αναγνωρίζονται ως ανεξάρτητες μεταβλητές και επομένως οι ερευνητικές υποθέσεις H1α και H1β, δεν επαληθεύονται για την ηγεσία ομάδας.

Πίνακας 8- Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Συντονισμός ομαδικής εργασίας – Ηγεσία ομάδας

Μοντέλο	Ανεξάρτητες μεταβλητές	B	Beta	t	R2	Adjusted R Square	F	Sig.
1	Ισχυρή κουλτούρα	,322	,495	6,598	,495	,240	43,533	,000
2	Ισχυρή κουλτούρα, Συντονισμός ομαδικής εργασίας	,195 ,166	,300 ,255	2,611 2,218	,522	,261	24,864	,000

Εξαρτημένη μεταβλητή: Ηγεσία ομάδας

Για την επαλήθευση των υποθέσεων H1α, H1β, H1γ και H1δ για την παρακολούθηση, θέτουμε ως ανεξάρτητες μεταβλητές τη διοίκηση αλλαγών, την επίτευξη στόχων, τον συντονισμό ομαδικής εργασίας και την ισχυρή κουλτούρα και ως εξαρτημένη μεταβλητή την παρακολούθηση. Σύμφωνα με την τιμή B στον πίνακα 9 προκύπτει η εξίσωση της παλινδρόμησης:

Παρακολούθηση =8,170+0,233(Ισχυρή κουλτούρα)

Η διασπορά της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται κατά 16,4% ($R^2=,164$) από τη διασπορά του μοντέλου.

Από τα στοιχεία του πίνακα 9 προκύπτει ότι το $F=26,348$ και $p=0,000$, $p<0,05$, άρα η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική. Σύμφωνα με το R^2 και το F το μοντέλο μας έχει καλή προσαρμογή. Επίσης, παρατηρούμε ότι το $t=5,133$ και $p=0,00<0,05$, άρα ο συντελεστής «ισχυρή κουλτούρα» είναι στατιστικά σημαντικός.

Από τα παραπάνω επιβεβαιώνεται η υπόθεση $H1\delta$, ενώ οι μεταβλητές «διοίκηση αλλαγών», «επίτευξη στόχων» και «συντονισμός ομαδικής εργασίας» δεν αναγνωρίζονται ως ανεξάρτητες μεταβλητές και θεωρούμε ότι δεν έχουν στατιστικά σημαντικό ρόλο. Επομένως οι ερευνητικές υποθέσεις $H1\alpha$, $H1\beta$ και $H1\gamma$, δεν επαληθεύονται για την έννοια της παρακολούθησης.

Πίνακας 9- Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα - Παρακολούθηση

Μοντέλο	Ανεξάρτητες μεταβλητές	B	Beta	t	R^2	Adjusted R Square	F	Sig.
1	Ισχυρή κουλτούρα	,233	,405	5,133	,164	,158	26,348	,000

Εξαρτημένη μεταβλητή: Παρακολούθηση

Για την επαλήθευση των υποθέσεων $H1\alpha$, $H1\beta$, $H1\gamma$ και $H1\delta$ σχετικά με την ανατροφοδότηση, θέτουμε ως ανεξάρτητες μεταβλητές τη διοίκηση αλλαγών, την επίτευξη στόχων, τον συντονισμό ομαδικής εργασίας και την ισχυρή κουλτούρα και ως εξαρτημένη μεταβλητή την ανατροφοδότηση. Σύμφωνα με την τιμή B στον πίνακα 10 προκύπτει η εξίσωση της παλινδρόμησης:

Ανατροφοδότηση =8,173+0,266(Ισχυρή κουλτούρα)

Η διασπορά της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται κατά 20,3% ($R^2=,203$) από τη διασπορά του μοντέλου.

Από τον πίνακα 10, προκύπτει ότι $F=34,104$ και $p=0,000$, $p<0,05$, άρα η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική. Σύμφωνα με την τιμή του R^2 και του F , το μοντέλο μας έχει καλή προσαρμογή.

Επίσης, έχουμε $t=5,840$ και $p=0,00<0,05$, άρα ο συντελεστής «ισχυρή κουλτούρα» είναι στατιστικά σημαντικός.

Από τα παραπάνω επιβεβαιώνεται η υπόθεση H1δ, ενώ οι μεταβλητές «διοίκηση αλλαγών», «επίτευξη στόχων» και «συντονισμός ομαδικής εργασίας» δεν αναγνωρίζονται ως ανεξάρτητες μεταβλητές και θεωρούμε ότι δεν έχουν σημαντικό ρόλο. Επομένως, οι ερευνητικές υποθέσεις H1α, H1β και H1γ δεν επαληθεύονται για την ανατροφοδότηση.

Πίνακας 10- Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Ανατροφοδότηση

Μοντέλο	Ανεξάρτητες μεταβλητές	B	Beta	t	R2	Adjusted R Square	F	Sig.
1	Ισχυρή κουλτούρα	,266	,450	5,840	,203	,197	34,104	,000

Εξαρτημένη μεταβλητή: Ανατροφοδότηση

Για την επαλήθευση των υποθέσεων H1α, H1β, H1γ και H1δ σχετικά με την υποστηρικτική συμπεριφορά, θέτουμε ως ανεξάρτητες μεταβλητές τη διοίκηση αλλαγών, την επίτευξη στόχων, τον συντονισμό ομαδικής εργασίας και την ισχυρή κουλτούρα και ως εξαρτημένη μεταβλητή την υποστηρικτική συμπεριφορά. Σύμφωνα με την τιμή B στον πίνακα 11 προκύπτει η εξίσωση της παλινδρόμησης:

$$\text{Υποστηρικτική συμπεριφορά} = 6,924 + 0,313(\text{Ισχυρή κουλτούρα})$$

Η διασπορά της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται κατά 20,9% ($R^2=,209$) από τη διασπορά του μοντέλου.

Από τα στοιχεία του πίνακα 11, προκύπτει ότι $F=35,489$ και $p=0,000$, $p<0,05$, αυτό σημαίνει ότι το F είναι μεγάλο και άρα η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική. Σύμφωνα με την τιμή του R^2 και του F το μοντέλο μας έχει καλή προσαρμογή.

Παρατηρούμε ότι $t=5,957$ και $p=0,00<0,05$, άρα ο συντελεστής «ισχυρή κουλτούρα» είναι στατιστικά σημαντικός.

Από τα παραπάνω επιβεβαιώνεται η υπόθεση H1δ για την υποστηρικτική συμπεριφορά, ενώ οι μεταβλητές «διοίκηση αλλαγών», «επίτευξη στόχων» και «συντονισμός ομαδικής εργασίας» δεν αναγνωρίζονται ως ανεξάρτητες μεταβλητές

και θεωρούμε ότι δεν έχουν σημαντικό στατιστικό ρόλο. Επομένως οι ερευνητικές υποθέσεις H1α, H1β και H1γ δεν επαληθεύονται για την υποστηρικτική συμπεριφορά.

Πίνακας 11- Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Υποστηρικτική συμπεριφορά

Μοντέλο	Ανεξάρτητες μεταβλητές	B	Beta	t	R2	Adjusted R Square	F	Sig.
1	Ισχυρή κουλτούρα	,313	,458	5,957	,209	,203	35,489	,000

Εξαρτημένη μεταβλητή: Υποστηρικτική συμπεριφορά

Για την επαλήθευση των υποθέσεων H1α, H1β, H1γ και H1δ σχετικά με τον συντονισμό, θέτουμε ως ανεξάρτητες μεταβλητές τη διοίκηση αλλαγών, την επίτευξη στόχων, τον συντονισμό ομαδικής εργασίας και την ισχυρή κουλτούρα και ως εξαρτημένη μεταβλητή τον συντονισμό. Σύμφωνα με την τιμή B στον πίνακα 12 προκύπτει η εξίσωση της παλινδρόμησης:

$$\text{Συντονισμός} = 7,008 + 0,346 (\text{Ισχυρή κουλτούρα})$$

Η διασπορά της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται κατά 29,2% ($R^2 = ,292$) από τη διασπορά του μοντέλου.

Από τα στοιχεία του πίνακα 12, προκύπτει ότι $F = 55,140$ και $p = 0,000$, $p < 0,05$, αυτό σημαίνει ότι το F είναι μεγάλο και άρα η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική. Σύμφωνα με την τιμή του R^2 και του F το μοντέλο μας έχει καλή προσαρμογή. Επίσης, έχουμε $t = 7,426$ και $p = 0,00 < 0,05$, άρα ο συντελεστής «ισχυρή κουλτούρα» είναι στατιστικά σημαντικός.

Από τα παραπάνω επιβεβαιώνεται η υπόθεση H1δ για τον συντονισμό, ενώ οι μεταβλητές «διοίκηση αλλαγών», «επίτευξη στόχων» και «συντονισμός ομαδικής εργασίας» δεν παρουσιάζουν σημαντικό στατιστικό ρόλο, καθώς δεν αναγνωρίζονται ως ανεξάρτητες μεταβλητές. Επομένως οι ερευνητικές υποθέσεις H1α, H1β και H1γ δεν επαληθεύονται για τον συντονισμό.

Πίνακας 12- Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Συντονισμός

Μοντέλο	Ανεξάρτητες μεταβλητές	B	Beta	t	R ²	Adjusted R Square	F	Sig.
1	Ισχυρή κουλτούρα	,346	,540	7,426	,292	,286	55,149	,000

Εξαρτημένη μεταβλητή: Συντονισμός

Για την επαλήθευση των υποθέσεων H1α, H1β, H1γ και H1δ σχετικά με την εμπιστοσύνη, θέτουμε ως ανεξάρτητες μεταβλητές τη διοίκηση αλλαγών, την επίτευξη στόχων, τον συντονισμό ομαδικής εργασίας και την ισχυρή κουλτούρα και ως εξαρτημένη μεταβλητή την εμπιστοσύνη. Σύμφωνα με την τιμή B στον πίνακα 13 προκύπτει η εξίσωση της παλινδρόμησης:

$$\text{Εμπιστοσύνη} = 11,152 + 0,412 (\text{Ισχυρή κουλτούρα})$$

Η διασπορά της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται κατά 25,6% (R²=,256) από τη διασπορά του μοντέλου.

Από τον πίνακα 13, προκύπτει ότι το F=46,023 και p=0,000, p<0,05, το F είναι μεγάλο και άρα η γραμμική παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική. Σύμφωνα με την τιμή του R² και του F το μοντέλο μας έχει καλή προσαρμογή.

Επίσης, έχουμε t=7,426 και p=0,00<0,05, άρα ο συντελεστής «ισχυρή κουλτούρα» είναι στατιστικά σημαντικός.

Από τα παραπάνω επιβεβαιώνεται η υπόθεση H1δ για την εμπιστοσύνη, ενώ οι μεταβλητές «διοίκηση αλλαγών», «επίτευξη στόχων» και «συντονισμός ομαδικής εργασίας» δεν παρουσιάζουν σημαντικά στατιστικό ρόλο, καθώς δεν αναγνωρίζονται ως ανεξάρτητες μεταβλητές. Επομένως οι ερευνητικές υποθέσεις H1α, H1β και H1γ δεν επαληθεύονται για την εμπιστοσύνη.

Πίνακας 13- Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Εμπιστοσύνη

Μοντέλο	Ανεξάρτητες μεταβλητές	B	Beta	t	R ²	Adjusted R Square	F	Sig.
1	Ισχυρή κουλτούρα	,412	,506	6,784	,256	,250	46,023	,000

Εξαρτημένη μεταβλητή: Εμπιστοσύνη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1. Συζήτηση – Συμπεράσματα - Προτάσεις

Η παρούσα εργασία με τη διενέργεια πρωτογενούς έρευνας αποτέλεσε προσπάθεια διερεύνησης της επιρροής της οργανωσιακής κουλτούρας στη λειτουργία των ομάδων εργασίας στον δημόσιο τομέα. Παρόλο που η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια αόριστη και περίπλοκη έννοια στην έρευνα, με διαφορετικούς ορισμούς, φαίνεται να έχει έναν πυρήνα, που είναι το σύνολο των αντικειμένων, των κανόνων συμπεριφοράς, των αξιών, των πεποιθήσεων και των υποθέσεων που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού.

Από την ανάλυση των δεδομένων μας δίνεται η δυνατότητα να παρατηρήσουμε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα βαθμολογείται από τους συμμετέχοντες ουδέτερα. Βαθμολογία η οποία αντιστοιχεί στην επιλογή ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ. Αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί στη φύση των δημόσιων οργανισμών, όπου οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ότι συμμετέχουν στο σχεδιασμό και την πορεία του οργανισμού τους. Η ιεραρχική διοίκηση και ο γραφειοκρατικός τρόπος οργάνωσης που χαρακτηρίζουν τους δημόσιους οργανισμούς, έχουν προφανώς επίδραση στην άποψη των εργαζομένων. Από την άλλη, παρατηρούμε ότι η ομαδική εργασία σημειώνει ελάχιστα υψηλότερη βαθμολογία, η οποία αντιστοιχεί στην επιλογή μάλλον συμφωνώ, γεγονός που μας οδηγεί να σκεφτούμε ότι σε γενικές γραμμές η ομαδική εργασία στον δημόσιο τομέα ενθαρρύνεται.

Η ομαδική εργασία αντιπροσωπεύει μια δημοκρατική λογική που μπορεί να έρχεται σε αντίθεση με τη γραφειοκρατική λογική που χαρακτηρίζει τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα όπου κάθε θέση εργασίας έχει αυστηρά προσδιορισμένες αρμοδιότητες και οι εργαζόμενοι δεν έχουν περιθώρια αυτονομίας και αυτενέργειας. Οι οργανισμοί καλούνται να επανεξετάσουν τον παραδοσιακό τους γραφειοκρατικό προσανατολισμό και να υιοθετήσουν νέα χαρακτηριστικά, όπως την ομαδική εργασία, που θα τους οδηγήσουν σε σωστή περιβαλλοντική ευθυγράμμιση και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα (Jamali et al., 2006).

Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε σχετικά με τις κουλτούρες που λειτουργούν συνήθως σε αναπτυξιακούς οργανισμούς, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι θα ήθελε να είναι μέρος μιας ευέλικτης, προσανατολισμένης στην εργασία ομαδικής

κουλτούρας, όπου το άτομο συμβάλλει ανάλογα με την εμπειρογνωμοσύνη, ενώ στην πραγματικότητα βλέπουν τον εαυτό τους σε μια γραφειοκρατία όπου πρέπει να ακολουθούνται κανόνες και διαδικασίες, ο ρόλος είναι πιο σημαντικός από το άτομο και η κατάσταση συνδέεται με τη θέση, παρά την εξειδίκευση (Franks, 1989).

Σε έρευνα των Petty et al. (1995) σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα και την επίδρασή της στην οργανωσιακή απόδοση προέκυψε ότι η ομαδική εργασία αποτελεί κύρια πτυχή της κουλτούρας που κατά κάποιο τρόπο σχετίζεται με την απόδοση. Η ισχυρότερη ένδειξη συνδέσμου μεταξύ της οργανωσιακής απόδοσης και της οργανωσιακής κουλτούρας ήταν εμφανής στη συσχέτιση μεταξύ ομαδικής εργασίας και απόδοσης. Σε αυτό το πλαίσιο, μια οργανωσιακή κουλτούρα που δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία μέσω της παροχή βοήθειας σε άλλους, της ανταλλαγή πληροφοριών και πόρων και της εργασίας σε ομάδες, των συμπεριφορών που φαίνεται να βελτιώνουν την απόδοση στο σύνολο του οργανισμού, είναι πιο ευνοϊκή για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα από αυτήν που δεν προάγει συνεργατικές συμπεριφορές.

Στην παρούσα έρευνα από τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης της πρώτης υπόθεσης αποκαλύπτεται ότι γενικά υπάρχει σημαντική σχέση, μέτριας έντασης μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ομαδικής εργασίας. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει ότι στους οργανισμούς του ελληνικού δημόσιου τομέα, η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει την ομαδική εργασία. Ενώ σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης σχετικά με την επίδραση των τεσσάρων λειτουργιών της οργανωσιακής κουλτούρας στα οκτώ χαρακτηριστικά της ομαδικής εργασίας, διαπιστώνεται ότι η λειτουργία της ισχυρής κουλτούρας μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην ενίσχυση της ομαδικής εργασίας. Ειδικότερα, η λειτουργία της ισχυρής κουλτούρας ερμηνεύει το 16,5% της επικοινωνίας και της παρακολούθησης, το 30% του προσανατολισμού στην ομάδα, το 20% της ανατροφοδότησης, το 21% της υποστηρικτικής συμπεριφοράς, το 29% του συντονισμού και το 25% της εμπιστοσύνης. Επίσης, αποδεικνύεται ότι η λειτουργία του συντονισμού της ομαδικής εργασίας και της ισχυρής κουλτούρας ερμηνεύουν το 27% της ηγεσίας της ομάδας. Σύμφωνα με αυτά τα αποτελέσματα θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι η συμπεριφορά των μελών των οργανισμών επηρεάζεται πραγματικά από τις παραδοχές, τους κανόνες και τις αξίες που μοιράζονται στον οργανισμό. Ωστόσο, δεν αποδεικνύεται η ενισχυτική δράση της διοίκησης αλλαγών και της επίτευξης στόχων στα οκτώ

χαρακτηριστικά της ομαδικής εργασίας, καθώς και οι δύο λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας δεν φαίνεται να έχουν σημαντικά στατιστικό ρόλο. Το γεγονός αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο βαθμός ικανότητας των μελών των ομάδων να επηρεάσουν το περιβάλλον του οργανισμού, καθώς και η ευθυγράμμιση των στόχων των μελών με τους γενικούς στόχους του οργανισμού δεν αναγνωρίζονται ως ενισχυτικοί παράγοντες της ομαδικής εργασίας στον δημόσιο τομέα.

Ευρήματα μελετών υποστηρίζουν την παρουσία μιας θετικής συσχέτισης μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ομαδικής εργασίας, της επίτευξης στόχων και της αλλαγής, (Baumgartner and Zielowski, 2007; Cameron and Quinn, 1999; Kriemadis and Papaioannou, 2006; Kriemadis et al., 2009, Sadri and Lees, 2001) και επιβεβαιώνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα και οι διαφορετικές μεταβλητές της επηρεάζουν σχεδόν όλες τις πτυχές των οργανισμών, συμπεριλαμβανομένης της ομαδικής απόδοσης (Susan and Diane 1997). Επίσης, έρευνες αποδεικνύουν ότι η αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας εξαρτάται από παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς η ομαδική εργασία είναι ενσωματωμένη στον οργανισμό και προφανώς επηρεάζεται από την κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να δημιουργήσει ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον που οδηγεί στην αποτελεσματικότητα της ομάδας (Susan and Diane 1997).

Όσον αφορά την αποτελεσματική προσαρμογή των οργανισμών στις αλλαγές και τη διοίκηση αλλαγών, έρευνες αποδεικνύουν ένα ποσοστό αποτυχίας που αγγίζει το ένα τρίτο έως δύο τρίτα των σημαντικών πρωτοβουλιών αλλαγής (Beer & Nohria, 2000; Bibler, 1989), ενώ υπάρχουν και περισσότερο απαισιόδοξα αποτελέσματα που υποδηλώνουν υψηλότερο ποσοστό αποτυχίας (Burns, 2004) που μπορεί να φτάσει το 80% έως 90% (Core, 2003). Επιπλέον, η αντίσταση από τους ίδιους τους παράγοντες αλλαγής μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην αδυναμία των οργανισμών να επιτύχουν τους στόχους αλλαγής τους (Ford et al., 2008). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σχετικά με την ηγεσία και την οργανωσιακή αλλαγή περίπου το 80% των ερωτηθέντων αναφέρει ότι οι ηγέτες τους δεν εφαρμόζουν ποτέ, σπάνια ή μερικές φορές αποτελεσματικά την αλλαγή. Στην πραγματικότητα, η ηγεσία αντιστέκεται στην αλλαγή ή αναφέρεται συχνά ως ένα σημαντικό εμπόδιο (Ford et al., 2008; Schiemann, 1992).

Οι κοινωνιολόγοι και οι θεωρητικοί έχουν εφαρμόσει μελέτες σχετικά με την κουλτούρα σε οργανισμούς ως μέσο κατανόησης των ενσωματωμένων πεποιθήσεων, υποθέσεων και αξιών των οργανισμών (Allaire and Firsirotu, 1984), με την έρευνα να αναπτύσσεται με βάση τη λειτουργική προοπτική, η οποία αντιμετωπίζει την κουλτούρα ως ανεξάρτητη μεταβλητή εντός του οργανισμού που εξηγεί τη δομή, την απόδοση και τις δραστηριότητές του. Οι ερευνητές (Clark, 1970; Deal & Kennedy, 1982; Ouchi, 1981; Parsons, 1960; Peters & Waterman, 1982; Schein, 1985) που χρησιμοποιούν αυτήν την προοπτική θεωρούν την κουλτούρα ως «κάτι που έχει ο οργανισμός». Σύμφωνα με αυτήν την άποψη υποστηρίζεται ότι η κουλτούρα του οργανισμού είναι κάτι που μπορεί να αντιμετωπιστεί και χρησιμοποιείται συχνά για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς του οργανισμού.

Αναγνωρίζοντας την αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση και τον αντίκτυπο της κουλτούρας στην ομαδική εργασία και τη συνεργασία, οι ερευνητές έχουν αρχίσει να αξιολογούν τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις της κουλτούρας στην ομαδική διαδικασία και την απόδοση (Stahl, et al., 2010). Η κουλτούρα γίνεται ολοένα και πιο σημαντικό στοιχείο για τους οργανισμούς, ιδίως εκείνους που βασίζονται σε ομάδες για την ολοκλήρωση των εργασιών τους. Είναι η κινητήρια δύναμη για τις αξίες των μελών και μπορεί να προέρχεται από οποιαδήποτε συλλογική του οργανισμού συμπεριλαμβανομένων των ομάδων. Οι αξίες του οργανισμού, της ομάδας και των μελών της έχουν ένα ευρύ φάσμα επιπτώσεων στην ομαδική εργασία. Συγκεκριμένα, διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα βλέπουν τον εαυτό τους σε σχέση με την ομάδα και, επομένως, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς της ομαδικής εργασίας (Shuffler, et al., 2011).

Επιπλέον, οι ομάδες και οι οργανισμοί δεν μπορούν να αγνοήσουν την επίδραση της σύνθεσης της ομάδας, το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η ομάδα και την κουλτούρα του οργανισμού, της ομάδας και των ατόμων. Ας μη ξεχνάμε ότι οι ομάδες δεν θα είναι απαραίτητα επιτυχημένες υπό βέλτιστες συνθήκες. Άλλωστε έρευνες αποδεικνύουν ότι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τον βαθμό στον οποίο οι ομάδες μπορούν να συμμετάσχουν με επιτυχία στην ομαδική εργασία και να επιτύχουν αποτελέσματα υψηλής απόδοσης. Όσο καλοπροαίρετη μπορεί να είναι μια ομάδα, αυτοί οι παράγοντες έχουν μεγάλη σημασία, καθώς διαμορφώνουν τα κίνητρα, τις αλληλεπιδράσεις, την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της ομάδας και των αναδυόμενων καταστάσεων στην επίτευξη αποτελεσμάτων.

Ευτυχώς, η επιστήμη των ομάδων παρέχει μια σταθερή βάση με μια σειρά από κρίσιμα ζητήματα για την επιτυχή ανάπτυξη της ομάδας, τη διατήρηση και την απόδοσή της. Ωστόσο, υπάρχει ακόμη πολύς χώρος για να καλυφθεί. Μόνο μέσω συνεχιζόμενων ερευνητικών προσπαθειών η κατανόηση των ομάδων θα συνεχίσει να αναπτύσσεται και να προχωρά. Όσο η πολυπλοκότητα των εργασιών της ομάδας συνεχίζει να αυξάνεται, αυτή η κατανόηση θα είναι ολοένα και πιο σημαντική. Αν και οι ομάδες είναι περίπλοκες, τα οφέλη τους είναι εμφανή και απτά. Η σημασία της δημιουργίας και της αύξησης των προϋποθέσεων για αποτελεσματική ομαδική εργασία στους οργανισμούς του σήμερα είναι αυτονόητη. Οι ομάδες προσφέρουν μεγαλύτερη συμμετοχή, προκλήσεις και συναισθήματα ολοκλήρωσης. Οργανισμοί με ομάδες θα προσελκύσουν και θα διατηρήσουν τα καλύτερα άτομα. Αυτό με τη σειρά του θα δημιουργήσει έναν οργανισμό υψηλής απόδοσης που είναι ευέλικτος, αποτελεσματικός και το πιο σημαντικό κερδοφόρος, γεγονός το οποίο θα επιτρέψει στους οργανισμούς να συνεχίσουν να ανταγωνίζονται με επιτυχία σε έναν σκληρό, ανταγωνιστικό, παγκόσμιο επιχειρηματικό χώρο.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα, προτείνουμε στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής στον δημόσιο τομέα, ως πρώτο μέτρο, να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας. Να οραματιστούν το μέλλον του οργανισμού και να δημιουργήσουν σχέδια πάνω σ' αυτό. Να δημιουργήσουν κίνητρα, ώστε να παρακινήσουν για την επίτευξη των στόχων και τέλος να επικεντρωθούν στην ομαδική εργασία για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

Οι ομάδες θα πρέπει να έχουν σαφή στόχο και σύνολο καθηκόντων που πρέπει να επιτευχθούν στο συμφωνημένο χρονικό πλαίσιο με κατάλληλη κατανομή των κύριων καθηκόντων, έτσι ώστε τα άτομα να μπορούν να αποδίδουν πιο αποτελεσματικά λόγω της πλήρους κατανόησης των ρόλων και των ευθυνών τους.

Θα πρέπει να ενθαρρυνθεί η δημιουργικότητα σε όλα τα επίπεδα. Ο παλιός μηχανικός σχεδιασμός που χαρακτηρίζεται από υψηλή γραφειοκρατία και συγκεντρωτισμό στη λήψη αποφάσεων, θα πρέπει να αντικατασταθεί με μοντέρνο σχεδιασμό που θα προωθεί πρακτικές ομαδικής εργασίας και θα επιτρέπει στους ανθρώπους να λαμβάνουν αποφάσεις εντός των ευθυνών της ομάδας τους.

Επιπλέον, είναι πολύ σημαντικό να καθοριστούν προσωπικοί και ομαδικοί στόχοι και να συνδεθούν με ένα σχέδιο κινήτρων, καθώς και να ευθυγραμμισθούν οι εργαζόμενοι

με τη στρατηγική του οργανισμού. Έτσι, θα επιτευχθεί υψηλή παραγωγικότητα και θα προκύψουν καινοτόμες ιδέες που θα κάνουν τις στρατηγικές να λειτουργούν. Πρέπει να γίνει σε όλους κατανοητό ότι η έλλειψη σαφούς στρατηγικής για την ομάδα θα επηρεάσει αρνητικά τον ορισμό της ομάδας και τον χάρτη της ομάδας. Σύμφωνα με την άποψη του Gretchen (1995), οι οργανισμοί πρέπει να παρέχουν στους εργαζόμενους τους πρόσβαση στις πληροφορίες, τα οργανωσιακά οράματα και τους στρατηγικούς στόχους προκειμένου να αυξήσουν την εμπειρία τους και να αναπτύξουν αποτελεσματική ενδυνάμωση. Στην πραγματικότητα, η ομαδική εργασία γίνεται πρωταρχικό όργανο της οργανωσιακής κουλτούρας. Έτσι, η ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των οργανωσιακών ομάδων θα έχει πολύ θετικό αντίκτυπο στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Zhuge 2002).

Επίσης, οι οργανισμοί θα πρέπει να σχεδιάσουν εκπαιδευτικά προγράμματα για τα μέλη της ομάδας με σκοπό τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους στη λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξή τους σε άλλους τομείς όπως η επίλυση συγκρούσεων.

Η οργανωσιακή δομή θα πρέπει να είναι πιο ευέλικτη προκειμένου να ενθαρρύνεται η καινοτομία μεταξύ των μελών της ομάδας και η μεγαλύτερη επικοινωνία και ευκολία πρόσβασης μεταξύ ατόμων από χαμηλό επίπεδο της διοίκησης και ατόμων από ανώτερα επίπεδα.

Τέλος, προτείνουμε την διεξαγωγή μελετών που θα εστιάζουν σε δείγματα τόσο από τον ιδιωτικό όσο και από τον δημόσιο τομέα εργασίας. Μια συγκριτική ανάλυση μεταξύ ευρημάτων από δημόσιο και ιδιωτικό τομέα μπορεί να προσφέρει ενδιαφέροντα στοιχεία για την αύξηση της απόδοσης στο δημόσιο τομέα. Πράγματι, αυτό θα μπορούσε να είναι ένα σημείο εκκίνησης για την εφαρμογή ενός εθνικού συστήματος καινοτομίας που θα βασίζεται στην οργανωσιακή κουλτούρα.

6.2. Περιορισμοί

Το γεγονός ότι τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν βάσει προσωπικών εκτιμήσεων των εργαζομένων, αποτελεί έναν από τους βασικότερους περιορισμούς σε τέτοιου είδους έρευνες. Επίσης, το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο διακινήθηκε μόνο ηλεκτρονικά αμέσως εξαιρεί μια κατηγορία υπαλλήλων που είτε δεν έχουν πρόσβαση είτε δεν χειρίζονται επαρκώς ηλεκτρονικό υπολογιστή. Ένας ακόμη περιορισμός είναι

ότι το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν κυρίως από εργαζόμενους του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού, με αποτέλεσμα τα ευρήματα να αφορούν μικρό τμήμα του δημόσιου τομέα. Κατά συνέπεια η επανάληψη της έρευνας σε μεγαλύτερο εύρος του δημόσιου τομέα θα αύξανε την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Adair, J. (1986), *Effective Teambuilding*. Gower, Aldershot.
- Adams, G. B. and Ingersoll, V. M. (1990), “Culture technical rationality, and organizational culture”, *American Review of Public Administration*”, Vol. 20 No. 4, pp. 285–303.
- Aiello, J. R. and Douthitt, E. A. (2001), “Social facilitation from Triplett to electronic performance monitoring”, *Group Dynamics*, Vol 5, pp. 163-180.
- Alexander, P. M. (2002), “Teamwork, Time, Trust and Information”, *Proceedings of SAICSIT*, pp. 65-74.
- Allaire, Y. and Firsirotu M. E. (1984), “Theories of Organizational Culture”, *Organization Studies* Vol. 5 No 3, pp. 193-226.
- Allen, D. G., Renn R. W. and Griffeth, R. W. (2003), “The Impact of Telecommuting Design on Social Systems, Self-Regulation, and Role Boundaries”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 22, pp. 125-163.
- Asci, M.S., Cemberci M., Civelek M. E. and Gunel, D. (2015), “Groups and their effects in organizations”, *European Scientific Journal*, Vol.11 No.32, pp.1-23.
- Ashford, S. and Cummings, L. L. (1983), “Feedback as an individual resource: Personal strategies for creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 32, pp. 370-398.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. and Peterson, M. F. (2000), “Handbook of Organizational Culture and Climate”, *Sage Publications LTD*, pp. 131-147.
- Austin, J. T. and Bobko, P. (1985), “Goal setting theory: Unexplored areas and future research needs”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 58, pp. 289 308.
- Bales, R. G. and Slater, P. E. (1955), “Role differentiation in small decision-making groups”, In T. Parsons and R.F. Bales (Eds:), *Family, socialization and interaction processes*. New York: Free Press.
- Bandow, D. (2001), “Time to create sound teamwork”, *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 24, pp. 41-47.
- Barley, S. P. (1983), “Semiotics and the study of occupational and organizational cultures”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 No. 3, pp. 393-413.
- Barney J. B. (1986), “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?”, *The Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 656-665.
- Barney, J. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.

- Baron, A. & Armstrong, M. (2008), "Zarządzanie kapitałem ludzkim", *Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Warsaw: Oficyna a Wolters Kluwer business, p. 35.
- Baumgartner, R.J. and Zielowski, C. (2007), "Analyzing zero emission strategies regarding impact on organizational culture and contribution to sustainable development", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15 No. 13-14, pp. 1321-7.
- Beal, B. (2003), "Teamwork – The Key to Staff Development. *Career Development International*, Vol. 8 No. 5, pp. 235-240.
- Becker, G. (1964), *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. New York: Columbia University Press.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000), *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bellot, J. (2011), "Defining and Assessing Organizational Culture", *Wiley Periodicals, Inc. Nursing Forum* Vol. 46 No. 1, pp. 29-37.
- Benne, K.D., and Sheats, P. (1948), "Functional roles of group members", *Journal of Social Issues*, Vol. 4, pp. 41-49.
- Bibler, R. S. (1989), *The Arthur Young management guide to mergers and acquisitions*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Bloor, G. and Dawson, P. (1994), "Understanding professional culture in organizational context", *Organization Studies*. Vol. 15 No. 2, pp. 275.
- Bolman, L. and Deal, T. (1994), "Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership", *Jossey-Bass, San Francisco, CA*.
- Bower, M. (1966), "The will to manage", New York: McGraw-Hill, p. 276.
- Bozeman, B. (1979), "Public Management and Policy", *St Martin's Press, New York, NY*.
- Brannick, M.T., Prince, A., Prince, C. and Salas, E. (1995), "The measurement of team process", *Human Factors*, Vol. 37 No. 3, pp. 641-651.
- Brannick, M.T. and Prince, C. (1997), "An overview of team performance measurement. In Brannick, M.T.
- Brinkmann, S. (2007), "Culture as practices: A pragmatist conception", *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*. Vol. 27, pp. 192–212.
- Brown, A. (1995), *Organisational culture*. London: Pitman.

- Brown, D.I. (1995), "Team-based Reward Plans", *An International Journal*, Vol. 1 No. 1, pp. 23-31.
- Burnes, B. (2004), "Managing change: A strategic approach to organizational dynamics. *Pearson Education*. Retrieved from <https://trove.nla.gov.au/work/7265964>.
- Burtscher M.J., Kolbe M., Wacker J. and Manser T. (2011), "Interactions of team mental models and monitoring behaviors predict team performance in simulated anesthesia inductions", *Journal of Experimental Psychology*, Vol. 17 No. 3, pp. 257–269.
- Butler M. and Rose E., (2011), *Introduction to Organisational Behaviour*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cacciope, R. (1999), "Using team-individual reward recognition strategies to drive organizational success", *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 20 No. 6, pp. 322-331.
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (1999), "Diagnosing and changing organizational culture, in Miroshnik", V. (Ed.), *Culture and International Management: A Review*, *Journal of Management Development*, Vol. 21 No. 7, pp. 521-44.
- Campbell, D. J. (1982), "Determinants of choice of goal difficulty level: A review of situational and personality differences", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 55, pp. 512-514.
- Campion, M. A., Papper, E. M. and Medsker, G. J. (1996), "Relations between WorkTeam Effectiveness: A Replication and Extension", *Personnel Psychology*, Vol. 49, pp. 429–52.
- Campion, M. A., Medsker, G. J. and Higgs, A. C. (1993), "Relations between WorkGroup Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups", *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp. 823–50.
- Cannon-Bowers, J.A., Tannenbaum, S.I., Salas, E. and Volpe, C.E. (1995), "Defining team competencies: implications for training requirements and strategies", In Guzzo, R. and Salas, E. (Eds), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, *Jossey Bass, San Francisco, CA*, pp. 333-380.
- Chandler, A. P. (1977), *The visible hand*. Cambridge. Ma.: Harvard Univ. Press.
- Clark, B. (1970). *The distinctive college: Antioch. Reed, and Swarthmore*. Chicago: Aldine Publishing.
- Claver, E., Llopis, J., Gasco, J. L., Molina, H. and Conca, F. J. (1999), "Public administration. From bureaucratic culture to citizen-oriented culture", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 No.5, 455–464.
- Cohen, S. G. (1993), "Designing effective self-managing work teams", *Center for Effective Organizations Publication, Series of self-managed work teams*. Greenwich, Connecticut: JAI Press, Vol. 1.

- Cohen, S.G. and Bailey, D.E. (1997), "What makes teams work? Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite", *Journal of Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 239-90.
- Cole, R.W. (1988), "The public sector: the conflict between accountability and efficiency", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. XLVII No. 3, pp. 223-32.
- Conti, B. and Kleiner, B. (1997), "How to increase teamwork in organizations", *Training for Quality*, Vol. 5 No. 1, pp. 26-29.
- Cope, M. (2003), *The seven C's of consulting (2nd ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice-Hall.
- Costa, A. C. (2003), "Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32, 5, pp. 605-622.
- Coyle-Shapiro J., (1995), "The impact of a TQM intervention on teamwork: a longitudinal assessment", *Employee Relations*, Vol. 17 No. 3, 1995, pp. 63-74.
- Crossman, A., Lee-Kelley, L. (2004), "Trust, commitment and team working: the paradox of virtual organizations", *Global networks*, Vol. 4, pp. 375-390.
- Dahl, R. and Lindblom, C.E. (1953), *Politics, Economics and Welfare*. Harpers, New York, NY.
- Darling, J. and Leffel, A. (2010), "Developing the leadership team in an entrepreneurial venture: a case focusing on the importance of styles", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 23 No. 3, pp. 355-371.
- De Dreu, CKW and Weingart, LR. (2003), "Task versus relationship conflict: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 741-749.
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982), "Corporate cultures: the rites and rules of corporate life", *Reading Massachusetts: Addison-Wesley*, p. 232.
- DeChurch, L., Hiller, N., Murase, T., Doty, D. and Salas, E. (2010), "Leadership across levels: levels of leaders and their levels of impact", *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 No. 6, pp. 1069-1085.
- DeChurch, L.A. and Mesmer-Magnus, J.R. (2010), "The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 No. 1, pp. 32-53.
- Denison, D. R. (1984), "Bringing corporate culture to the bottom line", *Organizational Dynamics*, Vol. 13, pp. 4-22.
- Denison, D. R. and Mishra, A. (1995), "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", *Organizational Science*, Vol. 6, pp. 204-223.
- Denison, D.R. (1990), "Corporate culture and organisation effectiveness", *New York: John Wiley*. pp. 267.

- Denning, S. (2005), "Transformational innovation", *Strategy and Leadership*, vol. 33 No. 3, pp. 11-16.
- DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., and Wiechmann, D. (2004), "A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 1035-1056.
- Dickinson, T. and McIntyre, R. (1997), "A conceptual framework for teamwork measurement", in Brannick, M.T., Salas, E. and Prince, C. (Eds), *Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods, and Applications*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 19-43.
- Dinsmore, P. C. and Rocha, L. (2014), "Enterprise project governance: directing and structuring organizational project decisions", Dinsmore, P.C. and Cabanis-Brewin, J. (2014). *The AMA Handbook of Project Management*. 4th ed. *New York: Amacom*, pp. 279-292.
- Douglas T., (1995), *Survival in groups: The basics of group membership*. London: Open University Press.
- Drew, S. and Coulson-Thomas, C. (1996), "Transformation through teamwork: the path to the new organization? ", *Management Decision*, Vol. 34 No. 1, pp. 7-17.
- Driskell, J. E., and Salas, E. (1992), "Collective behavior and team performance", *Human Factors*, Vol. 34, pp. 277-288. Earley, C. (1993). East meets West meets Mideast: further explorations of collectivistic and individualistic workgroups. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 319-348.
- Drucker, P. (1999), *Management challenges for the 21st century*. *New York: Harper Collins*
- Druckman, D., Singer, J. E., and Van Cott, H. (1997), *Enhancing organizational performance*. *Washington, DC: National Academy Press*.
- Dumaine, B. (1994), "The trouble with teams", *Fortune*, Vol. 130, pp. 86-92.
- Durham, C. C., Locke, E. A., Poon, J. M. L., and McLeod, P. L. (2000), "Effects of group goals and time pressure on group efficacy, information seeking, strategy and performance", *Human Performance*, Vol. 13, pp. 115-138.
- Dyer, W. G. Jr. (1986), *Cultural change in family firms*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eby, L. T., and Dobbins, G. H. (1997), "Collectivistic orientation in teams: an individual and group-level analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, pp. 275-295.
- Edmondson, A. C. and Nembhard, I. M., (2009), "Product Development and Learning in Project Teams: The Challenges are the Benefits", *J Prod Innov Mamag*, Vol. 26, pp. 123-138.
- Eldridge, J. E. T. and A. D. Crombie, (2013), "A sociology of organizations", RLE: *Organizational: Theory and Behaviour*.

- Endsley MR. (1995), "Towards a theory of situation awareness in dynamic systems", *Human Factors*, Vol. 37, pp. 32-64.
- Engelhard, J. and Nagele, J. (2003), "Organizational learning in subsidiaries of multinational companies in Russia", *Journal of World Business*, Vol. 38, pp. 262-277.
- Feldman, S. P. (1985), "Culture and conformity: An essay on individual adaptation in centralized bureaucracy", *Human Relations*, Vol. 38, No. 4, pp. 341-356.
- Festinger, L., Schachter, S. and Back, S. (1950), "Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing", Palo Alto, CA: *Stanford University Press*.
- Fey, C. F. and Denison, D. R. (2003), "Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?", *Organizational Science*, Vol. 14, pp. 686 – 706.
- Florida, R. (2005), *The flight of the creative class*. New York: HarperCollins.
- Ford, C. and Gioia, D. (2000), "Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making", *Journal of Management*, Vol. 26 No. 4, pp. 705–732.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008), "Resistance to change: The rest of the story", *Academy of Management Review*, Vol 33 No 2, pp. 362–377.
- Franks, T. (1989), "Bureaucracy, organization culture and development", *Public administration and development*, Vol. 9, pp. 357-368.
- French, W. and Bell, C. (1984), "Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Movement. *Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ*.
- French, W.L. and Bell, C.H. (1984), "Organisation development. *Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 247p*.
- Friedman, T. L. (2005), "The world is flat", *New York: Farrar, Straus and Giroux*.
- Gambetta, D. (1988), "Can we trust trust?", in Gambetta, D. (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, Basil Blackwell, New York, NY*, pp. 213-37.
- Gao, F., Cummings, M. L., Solovey, E. T. (2014), "Modeling Teamwork in Supervisory Control of Multiple Robots", *IEEE Transactions on Human-Machine Systems*, Vol. 44 No. 4.
- Gary, L. (2002), "Fighting the enemy within", *Harvard Management Update*, Vol. 7 No. 2, p. 3.
- Gibbon, B., Watkins, C., Barer, D., Waters, K., Davies, S., Lightbody, L., Leathley, M. (2002), "Can staff attitudes to team working in stroke care be improved?" *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 40, pp. 105-111.
- Gibson, C. and Kirkman, B. (1999), "Our past, present, and future in teams: the role of human resource professionals in managing team performance", In Kraut, A.L. and Korman, A.K. (Eds), *Evolving Practices in Human Resource Management: Responses to a Changing World of Work, Jossey-Bass, San Francisco, CA*, pp. 90-117.

Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R. and Neale W. S. (2008), "Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 17 No. 1, pp. 112-132.

Gilley, A., Gilley, J. W. and McMillan, H. S. (2009), "Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness", *International Society for Performance Improvement*, Vol. 21 No. 4, pp. 75-94.

Glassop L. I., (2002), "The organizational benefits of teams", *Human Relations*, Vol. 55 No. 2, pp. 225–249

Glisson, C., and James, L. R. (2002), "The cross-level effects of culture and climate in human service teams", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 767–794. doi:10.1002/job.162

Goodman, P. S., Ravlin, E. and Schminke, M. (1987), "Understanding groups in organizations", In(Eds.), L. L. Cummings and B. M. Staw, *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, Ct.: JAI Press, Vol. 9 , pp. 121-173.

Granovetter, M. S. (1985), "Economic action and social structure: The problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91 No. 3, p. 481-510.

Green, L. (1989), "Corporate culture: asset or liability", *Human Resources Management Yearbook*, pp. 72-74.

Greenberg, J., Baron, R. A. (2013), *Behavior in Organisations*. Gutenberg

Gregory, K. L. (1983), "Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 359--376.

Gretchen, S., (1995), "Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 5, pp. 1442-1465.

Guerra J. M., Martinez, I., Munduate, L., and Medina, F. J., (2007), "A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture", *Taylor and Francis Online*, pp. 157-176.

Guldenmund, F.W., (2000), "The nature of safety culture: a review of theory and research", *Safety Science*, Vol. 34, pp. 215–257.

Hackman J. R. in conversation with Powell S. (2004), "Leading teams", *Team Performance Management*, Vol. 10 No. 3/4, pp. 84-88.

Hackman, J. R. (1987), "The design of work teams. In J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, pp. 315-342.

Hackman, J. R. (1990), *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Hackman, J.R. and Morris, C.G. (1975), "Group tasks, group interaction process and group performance effectiveness: a review and proposed integration", *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 8, pp. 45-99.
- Hall, R. (1993), "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic management journal*, Vol. 14, No. 8, pp. 607-618.
- Hardstone, G., Hartswood, M., Procter, R., Slack, R., Voss, A., Rees, G. (2004), "Supporting informality: team working and integrated care records", *Proceedings of the 2004 ACM conference on computer supported cooperative work*, pp. 142-151.
- Harris, L.C. and Ogbonna, E. (1998), "Employee responses to culture change efforts", *Human Resource Management Journal*, Vol. 8 No. 2, pp. 78-92.
- Harris, S. G. and Sutton, R. I. (1986), "Functions of parting ceremonies in dying organizations", *Acad. of mgt. jour.*, Vol. 29, pp. 5-30.
- Harris, S.G. (1994), "Organizational culture and individual sense making: A schema-based perspective", *Organization Science*. Vol. 5 No. 3, pp. 309-321.
- Härtel, C., Härtel, G. and Barney, M (1998), "SHAPE: Improving decision-making by aligning organizational characteristics with decision-making requirements and training employees in a metacognitive framework for decision-making and problem-solving", *The International Journal of Training Research*, Vol. 4, pp. 79-101.
- Hartnell, C. A., and Kinicki., A. (2011), "Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 No. 4, pp. 677-94.
- Hatch, M.J. (1997), *Organisation Theory: Modern Symbolic and Post-modern Perspectives*. Oxford University Press, Oxford.
- Hayes, R.H., Wheelwright, S.C., and Clark, K.B. (1988), *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*. New York: Free Press.
- Henkin, A. and Wanat, C. (1994), "Problem-solving teams and the improvement of organizational performance in schools", *School Organization*, Vol. 1 No. 2, pp. 121-39.
- Hirschhorn, L. (1987), "The workplace within. Cambridge, Ma.: MITPress.
- Hoegl, M., Gemuenden, H. G., (2001), "Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence", *Organization Science*, Vol. 12, No. 4, pp. 435-449
- Hofstede, G. (1980), "Culture's consequences. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (2010), *Culture and Organizations. Software of the Mind [3rd ed]*. New York: McGraw-Hill.

- Hollenbeck, J. R. and Klein H. J. (1987), "Goal commitment and the goal setting process: Problems, prospects, and proposals for future research", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, pp. 212-220.
- Howard R (2007), "Fostering a Performance-Driven Culture in the Public Sector", *Public Manager*, Vol. 36 No. 3, pp. 51-56.
- Howkins, J. (2001), *The creative economy*. New York: Penguin Books.
- Hughes, O. (1994), *Public Management and Administration*, Macmillan, London.
- Igo, T. and Skitmore, M. (2006), "Q Diagnosing the Organisational Culture of an Australian Engineering Consultancy using the Competing Values Framework", *Construction Innovation* Vol. 6, No. 2, pp. 121-139.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D. and Taylor, M. S. (1979), "Consequences of individual feedback on behavior in organizations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64, pp. 359-371.
- Jabbara, J. G. and Dwivedi, O. P. (2004), "Globalisation, governance, and administrative culture", *International Journal of Public Administration*, Vol. 27 No. 13-14, pp. 1101-1127.
- Jamali, D., Khoury, G. and Sahyoun H. (2006), "The Learning Organization", *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 13 No. 4, pp. 337-352.
- Janis, I. L. (1972), "Groupthink and group dynamics: A Social Psychological Analysis of defective policy decisions", *American Political Science Review*. Vol. 2 No. 1, pp. 19-25.
- Jaques, E. (1951), *The changing culture of a factory*. London: Tavistock.
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K. and Leidner, D. E. (1998), "Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14 No. 4, pp. 29-64.
- Jin, P. (1993), "Work Motivation and Productivity in Voluntarily Formed Work Teams: A Field Study in China", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 54 pp. 133-155.
- Johansson, F. (2004). *The Medici effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- Johnston, W. A., and Briggs, G. E. (1968), "Team performance as a function of task arrangement and work load", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 52, pp. 89-94.
- Jones, G., and George, J. (1998), "The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork", *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 531-546
- Jurison, J. (1999), "Software project management: The manager's view", *Communications of the AIS*, Vol. 2 No. 17.

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. and Rosenthal, R. A. (1964), *Occupational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley.
- Kanter, D. L., and Mirvis, P. H. (1989), "The cynical Americans. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Kanter, R.M. (1988), "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations", *In: Research in Organizational Behavior, ed. B.M. Staw, and L.L. Cummings. Greenwich, CT: JAI Press*, pp. 97–102.
- Katz, D., and Kahn, R. (1978), *The social psychology of organizations (2nd edn.)*, New York: Wiley and Sons.
- Katzenbach, J. R. and Smith, D. K. (1993), "The wisdom of teams: Creating the high performance organization", *Mckinsey and Company. Inc., New York, NY*, pp. 1-291.
- Keen, T. R. (2003), *Creating Effective and Successful Teams*, Ichor Business Books, Purdue University Press.
- Kets de Vries, M. F. R. and Miller, D. (1984), *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kilmann, R. H. (1984), *Beyond the quick fix*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kirkman L. and Rosen, B. (1999), "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *The Academy of Management Journal*, Vol. 42 No. 1, pp. 58-74.
- Kirkman, B., Tesluk, P. and Rosen, B. (2001), "Assessing the incremental validity of team consensus ratings over aggregation of individual-level data in predicting team effectiveness", *Personnel Psychology*, Vol. 54 No. 3, pp. 645-67.
- Klein, H. J. and Mulvey, P. W. (1995), "The setting of goals in groups: An examination of processes and performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 61, pp. 44-53.
- Klimoski, R. and Mohammed, S. (1994), "Team Mental Model: Construct or Metaphor", *Journal of Management*, Vol. 20, pp. 403–47.
- Kolodny, H. and Kiggundu, M. (1980), "Towards the development of a sociotechnical systems model in woodlands mechanical harvesting", *Human Relations*, Vol. 33, pp. 623-45.
- Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., and Denison, D. R. (2012), "Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects", *Human Relations*, Vol. 65, pp. 241–262.
- Kotter, J. P. (1996), *Leading change*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. and Heskett, J. L. (1992), *Corporate culture and performance*, New York: The Free Press.

- Kreitner, R., and Kinicki, A. (2012), *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Education.
- Kriemadis, T., Papaioannou, A., Alexopoulos, P., Vrontou, O. and Kartakoullis, N. (2009), "The relationship between human resource empowerment and organizational performance in football clubs", *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, Vol. 4 Part b, pp. 20-39.
- Kriemadis, T. and Papaioannou, A. (2006), "Empowerment methods and techniques for sport managers", *Choregia-Sport Management International Journal*, Vol. 2 No. 1-2, pp. 117-33.
- Kristof, A. (1996), "Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement and implications", *Personnel Psychology*, Vol. 49 No. 1, pp. 1-49.
- Krotz, J.L. (2003), "Reward Your Employees for Teamwork in 2003", *Marketing Intelligence*.
- Kuhn, T. S. (1970), *The structure of scientific revolutions (2nd ed.)*, Chicago: University of Chicago Press.
- Kunze, F., Boehm, S. and Bruch, H. (2013), "Age, resistance to change, and job performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 No. 7/8, pp. 741-760. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0194>
- Larson, C. and LaFasto, F. (1989), *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*, Sage, Newbury Park, CA
- Larson, J. R., L. J. Schaumann. (1993), "Group goals, group coordination, and group member motivation", *Human Performance*, Vol. 6 No. 1, pp. 49-69.
- Lawrence, P. and Lorsch, J. (1967), "Differentiation and integration in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, pp. 1-30.
- Leonard, M., Graham, S. and Bonacum D. (2004), "The Human Factor: The Critical importance of Effective Teamwork and Communication in Providing Safe Care", *Quality and Safety in Health Care*, Vol. 13, pp. 85-90.
- Lewin, K. (1951), *Field theory in social science*. New York: HarperCollins.
- Lewis, D. (1998), "How useful a concept is organizational culture?", *Strategic Change*, Vol. 7, pp. 251-260.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Lippman, S. and Rumelt, R. (1982), "Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, pp. 418-438.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (1990), "A theory of goal setting and task performance", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Locke, E. A. and Latham, G. P. (2002), "Building

a practically useful theory of goal setting and task motivation”, *The American Psychologist*, Vol, 57, pp. 705-717.

Lok, P., Westwood, R. and Crawford, J. (2005), “Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment”, *Applied Psychology*, Vol. 54 No. 4, pp. 490-514.

Luecke, R. (2003), *Managing change and transition*. Boston: Harvard Business School Press.

Lund, D.B. (2003), “Organizational culture and job satisfaction”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18 No. 3, pp. 219-236.

Lutz, R. A. (1994), “Implementing Technological Change with Cross-Functional Teams”, *Research Technology Management*, Vol. 37 No. 2, pp. 14–18.

Marks, M. A., Mathieu, J. E. and Zaccaro, S. J. (2000), “A temporally based framework and taxonomy of team processes”, *Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 356-376.

Marks, M.A., Mathieu, J.E. and Zaccaro, S.J. (2001), “A temporally based framework and taxonomy of team processes”, *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 3, pp. 356-376.

Martin, H., and Praveen, P., (2007), “Creativity in innovative projects: How teamwork matters”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 24, pp. 148-166.

Martin, J. (1992), *Cultures in organizations-Three perspectives*, New York: Oxford University Press.

Martin, J. and Siehl, C. (1983), “Organizational culture and counter-culture”, *Organizational Dynamics*, Vol. 12, pp. 52-64.

Maslowski, R. (2006), “A review of inventories for diagnosing school culture”, *Journal of Educational Administration*, Vol. 44, pp. 6-35.

Mathieu, J. E. and Zajac, D. (1990), “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment”, *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 171-94.

Mathieu, J., Gilson, L. & Ruddy, T. (2006), “Empowerment and team effectiveness: an empirical test of an integrated model”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 1, pp. 97-108.

McAllister, D. (1995), “Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 1, pp. 24-59.

McCort D, Malhotra NK. (1993), “Culture and consumer behavior: toward an understanding of cross-cultural consumer behavior in international marketing”, *J Int*

Consume Mark, Vol. 6 No. 2, pp. 91—127. (https://scihub.tw/10.1300/J046v06n02_07)

McIntyre, R. and Salas, E. (1995), “Measuring and managing for team performance: lessons from complex environments”, in Guzzo, R.A. and Salas, E. (Eds), “Team Effectiveness and Decision Making in Organizations”, *Jossey-Bass, San Francisco, CA*, pp. 9-45.

McKelvey, W. (1982), *Organizational systematics: Taxonomy, evolution, classification*. Los Angeles: University of California Press.

McKinnon, J., Harrison, G., Chow, C. and Wu, A. (2003), “Organizational Culture: Association with Commitment, Job Satisfaction Propensity to Remain and Information Sharing in Taiwan”, *International Journal of Business Studies*, Vol. 11 No. 1, pp. 25–44.

Metcalf, L. and Richards, S. (1992), *Improving Public Management*, Sage, London.

Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991), “A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-98.

Michael, B., and Jason, P., (2000), “Improving teamwork: the effect of self-assessment on construction design teams”, *Elsevier Science*, Vol. 21, pp 223-238.

Miles, R. M. (2001), “Accelerating corporate transformations by rapidly engaging all employees”, *Organizational Dynamics*, pp. 313–321.

Milind, T., (1997), “Towards Flexible Teamwork”, *Journal of Artificial Intelligence Research*, Vol. 7, pp. 83-124.

Mitchell, T. R., and Silver, W. S. (1990), “Individual and group goals when workers are interdependent: Effects on task strategies and performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp. 185-193.

Monique, H. M. and Michael, A. H. (2015), “Group Processes, Social Psychology of”, *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences (Second Edition)*, pp. 422-427.

Morgan, R. and Hunt, S. (1994), “The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3, pp. 20-38.

Morgeson, F., DeRue, D. and Karam, E. (2010), “Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes”, *Journal of Management*, Vol. 36 No. 1, pp. 5-39.

Morita, M. (2001), “Impacts and Determinants of Teamwork”, Proceedings of the 12th. Annual Conference of the Production and Operations Management Society.

Mottram, R. (1982), “Team skills management”, *Journal of Management Development*, Vol. 1, pp. 22-33.

- Nadler, D. A. (1979), "The effects of feedback on task group behavior: A review of the experimental research", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 23, pp. 309-338.
- O'Connor R. V. and Basri S., (2012), "The Effect of Team Dynamics on Software Development Process Improvement", *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, Vol. 3 No. 3, pp. 13-26
- O'Leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J., and Frink, D. D. (1994), "A review of the influence of group goals on group performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 1285- 1301.
- Oreg, S. (2003), "Resistance to change: Developing an individual differences measure", *Journal of applied psychology*, Vol. 88 No. 4, pp. 680-693. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12940408>
- Ouchi, W. G. (1981), *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- O'Reilly, C.A. (1989), "Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations", *Management California Review*, Vol. 31 No. 4, pp. 9-25.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J. and Tamkins, M. M. (2003), "Organizational culture and climate", In Borman, W. C., Ilgen, D. R., Klimoski, R. J. and Weiner I. (Eds.). *Handbook of psychology*, Hoboken, NJ: Wiley, Vol. 12, pp. 565–593.
- Ott, J. S., (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago, Ill.: Dorsey Press.
- Palthe, J., Kossek, E.E., (2003), "Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice", *Journal of Organizational Change Management*.
- Park S., Henkin A. B., Egley R., (2005), "Teacher team commitment, teamwork and trust: exploring associations", *Journal of Educational Administration*, Vol. 43 No. 5, pp. 462-479.
- Parsons, T. (1960), *Structure and process in modern societies*. New York: Free Press.
- Pascale, R. (1984), "Fitting new employees into the company culture", *Fortune*, Vol. 109 No. 11, pp. 28-43.
- Pascale, R.T. and Athos, A.G. (1981), "The art of Japanese management", *New York: Simon and Schuster*, Vol. 24 No. 6, p. 83-85.
- Perry, J. and Rainey, H. (1988), "The public-private distinction in organisation theory: a critique and research agenda", *Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 2, pp. 182-201.
- Peteraf, M. A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic management journal*, Vol. 14 No. 3, pp. 179-191.
- Peters, T. J., and Waterman, R. H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper and Row.
- Peterson, D. B., and Hicks, M. D. (1996), *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Minneapolis: Personnel Decisions International.

- Petty, M. M., Beadles, N. A., Lowery, C., Chapman, D. F., Connell, D.W. (1995), "Relationships between organizational culture and organizational performance", *Psychological Reports*, Vol. 76, pp. 483-492.
- Pfeffer, J. (1981), "Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms", In Cummings, L. L. and Staw, B. M. (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 3, pp. 1-52.
- Pinder, C. C. (1977), "Concerning the application of human motivation theories in organizational settings", *Academy of Management Review*, Vol. 2, pp. 384-397.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. and Boulian, P. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 603-609.
- Post, W.Z. Coning, T.J., and Smit, E. (1997), "An instrument to measure organizational culture", *South Africa Journal Bus. Management*, Vol. 28 No. 4, pp. 147-168.
- Pounder, D. (1998), "Teacher teams: Redesigning teachers' work for collaboration", in Pounder, D. (Ed.), *Restructuring Schools for Collaboration: Promises and Pitfalls*, State University of New York Press, Albany, NY, pp. 65-88.
- Prajogo DI, Sohal AS (2001), "TQM and innovation: a literature review and research framework", *Technovation*, Vol. 21, pp. 539-558.
- Pritchard, R. D., Jones, S. D., Roth, P. L., Steubing, K. K. and Ekeberg, S. E. (1988), "Effects of group feedback, goal setting, and incentives on organizational productivity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, pp. 139-145.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R., and Wiley, J. (2000), *Becoming a master manager: A competency framework*. New York, NY: Wiley.
- Quinn, R.E. (1988), *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 199.
- Ram, L. V. (2003), *Guidelines on teambuilding*. New Straits Times-Management Times.
- Rampersad, H. (2008), "The Way to a High-Performance Culture with the Total Performance Scorecard", *Jouvaal of Strategic Change*, Vol. 17, pp. 43-55
- Rayner, S. R. (1996), "Team traps: What they are, how to avoid them", *National Productivity Review*, pp. 101-115.
- Reckwitz, A. (2002), "Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing", *European Journal of Social Theory*, Vol. 5 No. 2, pp. 243-263.
- Rice, M. F. (2004), "Organisational culture, social equity, and diversity: Teaching public administration education in the postmodern era", *Journal of Public Affairs Education*, Vol. 10 No. 2, pp. 143-154.
- Ring, PS and Perry, JL. (1985), "Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 276-286.

- Robbins, S.P., and Judge, T.A. (2017), “Organizational behaviour (17th Global. ed.)”, *Pearson Education Limited*, Vol. 4 No. 16, p. 568
- Robertson, PJ and Seneviratne, SJ. (1995), “Outcomes of planned organizational change in the public sector: A meta-analytic comparison to the private sector”, *Public Administration Review*, Vol. 55, pp. 547–558.
- Robins, S. (1999), *Organizational behaviour*. Translated by Parsian, Ali, Arabi, and Seyyed Mohammad-Ali. Cultural research office.
- Roby, T. B. (1968), *Small group performance*. Chicago: Rand McNally.
- Rosenstein, R. (1994), *The teamwork components model: an analysis using structural equation modeling*. Old Dominion University Digital Commons, Norfolk, VA.
- Rothman, J. (2014) The meaning of “culture” *The New Yorker*. Available at: <http://www.newyorker.com/books/joshua-rothman/meaning-culture> [Accessed: 1st June 2020]
- Rousseau, D. M. (1990), “Assessing organizational culture: The case for multiple methods”, In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, San Fran-cisco: Jossey-Bass Publishers, pp. 153-193.
- Rushmer, R. (1997), “What happens to the team during team-building? Examining the change process that helps to build a team. *Journal of Management Development*, Vol. 16 No. 5, pp. 316-327. doi:10.1108/02621719710174507
- Sadri, G. and Lees, B. (2001), “Developing corporate culture as a competitive advantage”, *The Journal of Management Development*, Vol. 20 No. 10, pp. 853-9.
- Saffold, G. (1988), “Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture”, *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 546 – 558.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B. and Driskell, J. E. (1999), “The Effect of Team Building on Performance: An Integration”, *Small Group Research*, Vol. 30, pp. 309–39.
- Salas, E., Bowers, C. A., Edens, E. (2001), *Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resource Management*. By Taylor and Francis Group.
- Salas, E., Cannon-Bowers, J. A. and Johnston, J. H. (1997), “How can you turn a team of experts into an expert team? Emerging training strategies”, In C. Zsombok and G. Klein (Eds.), *Naturalistic decision making*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 359-370.
- Salas, E., Rhodenizer, L. and Bowers, C. A. (2000), “The Design and Delivery of Crew Resource Management Training: Exploiting Available Resources”, *Human Factors*, Vol. 42 No.3, pp. 490-511.
- Salas, E., Shuffler, M.L., Thayer, A.L., Bedwell, W.L. and Lazzara, E.H. (2015), “Understanding and improving teamwork in organizations: a scientifically based practical guide”, *Human Resource Management*, Vol. 54 No. 4, pp. 599-622.

- Sashkin, M. and Rosenbach, W.E. (1996, 2002, 2013), “Organizational culture Assessment Questionnaire”, *The George Washington University, Washington, DC*.
- Sathe, V. (1983), “Implications of corporate culture: A manager's guide to action”, *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 2, pp. 5-23.
- Saunders, R. (1999), “Communicating change”, *Harvard Management Communication Letter*, Vol. 8 No. 1, pp. 35-36.
- Scarnati, J. T. (2001), “On becoming a team player”, *Team Performance Management*, Vol. 7 No. 1-2, pp. 5-10. doi:10.1108/13527590110389501
- Schall, M. S. (1983), “A communication-rules approach to organizational culture”, *Admin. sci. quart.*, Vol. 28, pp. 557-81.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership. (1st edn)*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership. (2st edn)*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (1983), “The role of the founder in creating organizational culture”, *Organizational dynamics*, Vol. 12, pp. 13-28.
- Schein, E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1988), “Organizational Culture”, *Sloan School of Management, MIT*, pp.1-58.
- Schein, E. H. (2004), *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Schermerhorn, J. R., Osborn, R., Bien, M., and Hunt , J. (2012), *Organizational Behaviour*. Danvers: Wiley.
- Schiemann, W. (1992, April), “Why change fails”, *Across the Board*, pp. 53–54.
- Schnake, M. (1991), “Equity in effort: the sucker effect in co-acting groups”, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 41-55.
- Scholtes, P., Joiner, B. and Streibel, B. (1996). *The Team Handbook*. Oriel Incorporated Publishers, Madison, WI.
- Shapiro, S. P. (1987), “The social control of impersonal trust”, *American Journal of Sociology*, Vol. 93, pp. 623-658.
- Shapiro, S. P. (1990), “Collaring the crime, not the criminal: Reconsidering the concept of white- collar crime”, *American Sociological Review*, Vol. 55 No.3, pp. 346-365.
- Shaw, M. E. (1932), “A comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems”, *American Journal of Psychology*, Vol. 44, pp. 491-504.

- Shea, G. and Guzzo, R. (1987), "Group effectiveness: what really matters?", *Sloan Management Review*, Vol. 28 No. 3, pp. 25-31.
- Shuffler, M. L. DiazGranados, D. and Salas, E. (2011), "There's a Science for That: Team Development Interventions in Organizations", *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 20 No. 6, pp. 365-72
- Siehl, C. and Martin, J. (1983), "Organizational culture and counter culture: An uneasy symbiosis", *Organizational Dynamics*, Vol. 12 No. 2, pp. 52-64.
- Siehl, C., and Martin, J. (1984), "The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture? In Leaders and managers: international perspectives on managerial behavior and leadership", J. G. Hunt et al. (eds), *New York: Pergamon*, pp. 227-269.
- Silverthorne, C. (2004), "The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan", *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 7, pp. 592-299
- Simões, A. V., Dimas, I. D. and Calvão, A. R. (2016), "Communication, The Cornerstone of Organizational Life: Business Communication Tools Used By Portuguese Companies", *Polissema Revista de Letras do ISCAP*, pp. 137-154
- Simons, T. L., and Peterson, R. S. (2000), "Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp. 102-111.
- Sims, D.E. and Salas, E. (2007), "When teams fail in organizations: what creates teamwork breakdowns", In Langton-Fox, J., Cooper, C.L. and Klimoski, R.J. (Eds), *Research Companion to the Dysfunctional Workplace: Management Challenges and Symptoms*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 302-318.
- Sinclair, A. (1991), "After excellence: models of organisational culture for the public sector", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 50 No. 3, pp. 321-332.
- Smart, J. C. and St. John, E. P. (1996), "Organizational culture and effectiveness in higher education: a test of the "culture type" and "strong culture" hypotheses", *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol. 18, pp. 219-241.
- Smircich, L. (1983), "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 339-358. doi:10.2307/2392246
- Smith, K. G., Locke, E. A., and Barry, D. (1990), "Goal setting, planning, and organizational performance: An experimental simulation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 46, pp. 118-134.
- Sørensen, J. (2002), "The strength of corporate cultures and the reliability of firm performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, pp. 70-91.

- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A. and Jonsen, K. (2010), “Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural workgroups”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, pp. 690–709.
- Steers, R. M. (1977), “Antecedents and outcomes of organizational commitment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 46-56.
- Steiner, I.D. (1972), *Group Process and Productivity*. Academic Press, Orlando, FL.
- Stott, K. and Walker, A. (1995), *Teams, Teamwork and Teambuilding*. Prentice Hall, London.
- Strasser D.C., Smits S.J., Falconer J.A., Herrin J.S. and Bowen S.E. (2002), “The influence of hospital culture on rehabilitation team functioning in VA hospitals”, *J RehabilRes Dev*, Vol. 39, pp. 115–25.
- Sundstrom, E. and Altman, I. (1989), “Physical environments and workgroup effectiveness”, In L. L.Cummings and B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 11, pp. 175–209. Greenwich, CT: JAI Press.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., and Futrell, D. (1990), “Work teams: Applications and effectiveness”, *American Psychologist*, Vol. 45 No. 2, pp. 120-133.
- Susan, G. and Diane, E. (1997), “What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From the Shop Floor to the Executive Suite”, *Journal of Management*, 23 (3) pp 239-290.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., Salas, E. (1992), “Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments”, K. Kelley, ed. *Issues, Theory and Research in Industrial/Organizational Psychology*. Elsevier, Amsterdam, Holland, pp. 117–153.
- Taylor, S., Levy, O., Boyacigiller, N. and Beechler, S. (2008), “Employee Commitment in MNCs: Impacts of Organizational Culture, HRM and Top Management Orientations”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 501–527.
- Trice, H. and Beyer, J.M. (1993), *The cultures of work organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Trice, H. and Morand, D. (1991), “Organisational subculture and countercultures”, In G. Miller (Ed.), *Studies in organisational sociology*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 45-69.
- Tripathy, M. (2018), “Building Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business Organizations”, *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences* Available online at <https://sloap.org/journals/index.php/irjmis/> Vol. 5 No. 3, pp. 1-7.
- Tsai Y. (2001), “Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction”, *BMC Health Serv Res*, Vol. 11, pp. 98-106.

Tschannen-Moran, M. and Hoy, W. (2000), "A multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust", *Review of Educational Research*, Vol. 70 No. 4, pp. 547-593.

Tsui, A., S., Zhang, Z.-X., Wang, H., Xin, K. R., and Wu, J. B. (2006), "Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture", *Leadership Quarterly*, Vol. 17, pp. 113-137.

Ulrich, D. (1998), *Champions of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Valley, S. (2004) Teamwork produces better decisions. *San Jose Business Journal*. [online] Available from: <http://sanjose.bizjournals.com/sanjose/stories/2004/08/16/daily27.html> [Accessed: 19th June 2020].

Van Maanen, J. and Barley, S. R. (1984), "Occupational communities: Culture and control in organizations", In B.M. Staw and L. L. Cummings (Eds.) *Greenwich, Conn.: JAI Press, Research in organizational behavior*, Vol. 6.

Von Treuer, K. (2013), "Group and team processes in organisations", *Tilde University Press, Prahran*, pp.269-295.

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

Wagner, J. A. (1994), "Participation effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence", *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp. 312-330.

Wallach, E. (1983), "Individuals and organisation: The cultural match. *Training and Development Journal*, Vol. 12, pp. 28–36.

Walumbwa F. O, Lawler J.J., Avolio B.J., Peng W., Kan S. (2005), "Transformational leadership and work related attitude: the moderating effects of collective and self-efficacy across cultures", *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 11 No. 3, pp. 1-15.

Weber, M. (1948), *From Max Weber: Essays in Sociology*, Introduction by H.H. Gerth and C. Wright Mills, Routledge classics in sociology, London, 1991 edition.

Wegge, J. (2000), "Participation in group goal setting: Some novel findings and a comprehensive model as a new ending to an old story", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 49, pp. 498-516.

Wegge, J. and Haslam, S. A. (2003), "Group goal setting, social identity, and self-categorization: Engaging the collective self to enhance group performance and organizational outcomes", In S. Haslam, A., Van Knippenberg, D., Platow, M. J. and

- Ellemers N. (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*, New York: Taylor and Francis, pp. 43-60.
- Weldon, E. and Weingart, L. R. (1993), "Group goals and group performance", *British Journal of Social Psychology*, Vol. 32, pp. 307-334.
- Weldon, E., Jehn, K. A., and Pradhan, P. (1991), "Processes that mediate the relationship between a group goal and improved group performance", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 61, pp. 555-569.
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource based view of the firm", *Strategic management journal*, Vol. 5 No. 2, pp. 171-180.
- West, M. A., Tjosvold, D., and Smith, K. G., (2005), *The essentials of Team Working International Perspectives*. John Wiley and Sons Ltd.
- Westney, D. E. (1987), *Imitation and innovation*. Cambridge, Ma.:Harvard Univ. Press.
- White. J. (1991), "Corporate culture and corporate success", *South African Handbook of Management Development*, Vol. 6 No 6, pp. 17-22.
- Wilkins, A. L. (1983), *Organizational stories as symbols which control the organization*. In L. R. Pondy and others (Eds.) *Organizational symbolism*. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Williams, R. (1983), *Keywords*. London: Fontana.
- Williams, S. (2001), "Increasing employees' creativity by training their managers", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 33 No 2, pp. 63-68.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. and Marks, M. A. (2001), "Team leadership", *Leadership Quarterly*, Vol. 12, pp. 451-483.
- Zajonc, R. B. (1980), "Social facilitation. Science", Vol 149, pp. 269-274.
- Zhuge, H., (2002), "A knowledge flow model for peer-to-peer team knowledge sharing and management", *Expert Systems with Applications*, Vol. 23 No. 1, pp. 23-30.
- Zigon, J. (1997), "Team performance measurement: a process for creating team performance standards", *Compensation and Benefits Review*, Vol. 29 No. 1, pp. 38-47.
- Zobal, C. (1998), "The ideal team compensation - an overview", *Team Performance Management*, Vol. 4 No. 5, pp. 235-49.

Ελληνική

- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015), «Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία;», *εκδόσεις Κριτική Α.Ε.*
- Μαντζούκας, Σ. (2007), «Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα. Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση». *Νοσηλευτική*, 46(1):88-98.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου.

Η παρούσα έρευνα θα εξετάσει την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στη λειτουργία των ομάδων εργασίας στον δημόσιο τομέα.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό και τα στοιχεία του θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας.

Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, γι' αυτό σας παρακαλώ θερμά να απαντήσετε με ειλικρίνεια.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας!

Με εκτίμηση

Νικολαΐδου Ελισάβετ

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια του
ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση του
Πανεπιστημίου Μακεδονίας

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στον βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις

1	2	3	4	5	6	7
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	μάλλον συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

A. Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν στη λειτουργία των ομάδων εργασίας του τμήματος που ανήκετε ως εργαζόμενοι

α/α	Απόψεις	1= Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα	7=
-----	---------	---------------------------------------	----

1	Τα μέλη της ομάδας μας επικοινωνούν κάνοντας χρήση της κατάλληλης ορολογίας και των κατάλληλων διαδικασιών	1	2	3	4	5	6	7
2	Τα μέλη της ομάδας μας διασφαλίζουν ότι τα μέλη που λαμβάνουν πληροφορίες τις καταλαβαίνουν όπως προορίζονταν να γίνουν	1	2	3	4	5	6	7
3	Τα μέλη της ομάδας μας συζητούν συχνά με άλλους προβλήματα που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους	1	2	3	4	5	6	7
4	Τα μέλη της ομάδας μας συμμετέχουν πρόθυμα σε όλες τις σχετικές δραστηριότητες της ομάδας	1	2	3	4	5	6	7
5	Τα μέλη της ομάδας μας επιδεικνύουν υψηλό βαθμό υπερηφάνειας για τα καθήκοντά τους και την ομάδα	1	2	3	4	5	6	7
6	Τα μέλη της ομάδας μας αποδίδουν υψηλή προτεραιότητα στους στόχους της ομάδας	1	2	3	4	5	6	7
7	Τα μέλη της ομάδας μας διασφαλίζουν ότι άλλα μέλη κάνουν το καλύτερο που μπορούν	1	2	3	4	5	6	7
8	Τα μέλη της ομάδας μας ενθαρρύνουν άλλα μέλη όταν προσπαθούν να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις	1	2	3	4	5	6	7
9	Τα μέλη της ομάδας μας λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες άλλων μελών	1	2	3	4	5	6	7
10	Τα μέλη της ομάδας μας ενδιαφέρονται για την απόδοση άλλων μελών της ομάδας	1	2	3	4	5	6	7
11	Τα μέλη της ομάδας μας διασφαλίζουν ότι τα άλλα μέλη της ομάδας αποδίδουν κατάλληλα	1	2	3	4	5	6	7
12	Τα μέλη της ομάδας μας αναγνωρίζουν πότε ένα μέλος της ομάδας κάνει λάθος	1	2	3	4	5	6	7
13	Τα μέλη της ομάδας μας ανταποκρίνονται στο αίτημα άλλων μελών για πληροφορίες που αφορούν την απόδοση	1	2	3	4	5	6	7
14	Τα μέλη της ομάδας μας χρησιμοποιούν πληροφορίες που παρέχονται από άλλα μέλη για τη βελτίωση της συμπεριφοράς	1	2	3	4	5	6	7
15	Τα μέλη της ομάδας μας παρέχουν χρήσιμες προτάσεις σε άλλα μέλη	1	2	3	4	5	6	7
16	Τα μέλη της ομάδας μας αντικαθιστούν κάποιο μέλος που δεν μπορεί να εκτελέσει μια εργασία	1	2	3	4	5	6	7
17	Τα μέλη της ομάδας μας αναζητούν ευκαιρίες για να βοηθήσουν άλλα μέλη της ομάδας	1	2	3	4	5	6	7

18	Τα μέλη της ομάδας μας παρέχουν βοήθεια σε όσους τη χρειάζονται	1	2	3	4	5	6	7
19	Τα μέλη της ομάδας μας εκτελούν τα ατομικά καθήκοντά τους αποτελεσματικά, οδηγώντας έτσι σε συντονισμένη απόδοση της ομάδας	1	2	3	4	5	6	7
20	Τα μέλη της ομάδας μας διευκολύνουν την απόδοση μεταξύ τους	1	2	3	4	5	6	7
21	Τα μέλη της ομάδας μας συνεργάζονται με τα άλλα μέλη για την επίτευξη των στόχων της ομάδας	1	2	3	4	5	6	7
22	Τα μέλη της ομάδας μας έχουν καλή σχέση εργασίας μεταξύ τους	1	2	3	4	5	6	7
23	Τα μέλη της ομάδας μας μπορούν να μιλούν ελεύθερα μεταξύ τους για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στη δουλειά	1	2	3	4	5	6	7
24	Τα μέλη της ομάδας μας προσεγγίζουν τη δουλειά τους με επαγγελματισμό και αφοσίωση	1	2	3	4	5	6	7
25	Τα μέλη της ομάδας μας διαθέτουν ικανότητα και προετοιμασία για τη δουλειά	1	2	3	4	5	6	7

Β. Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν στον Οργανισμό σας

α/α	Απόψεις Σε αυτόν τον οργανισμό ...	1= Διαφωνώ απόλυτα							7= Συμφωνώ απόλυτα								
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
26	οι άνθρωποι είναι ευέλικτοι και προσαρμοστικοί όταν απαιτούνται αλλαγές	1	2	3	4	5	6	7									
27	τα άτομα και οι ομάδες έχουν σαφείς καθορισμένους στόχους που σχετίζονται με τους στόχους και την αποστολή του οργανισμού	1	2	3	4	5	6	7									
28	οι ομάδες συχνά δεν διαθέτουν την εξουσία που απαιτείται για να εκτελεστεί η εργασία αποτελεσματικά	1	2	3	4	5	6	7									
29	οι οργανωσιακές αποφάσεις λαμβάνονται πιο συχνά βάσει δεδομένων και όχι αντιλήψεων ή υποθέσεων	1	2	3	4	5	6	7									
30	οι άνθρωποι εκτιμούν και αξιοποιούν τα μοναδικά πλεονεκτήματα και τις διαφορετικές ικανότητες του άλλου	1	2	3	4	5	6	7									

31	οι άνθρωποι πιστεύουν ότι οι περισσότερες αλλαγές είναι αποτέλεσμα πιέσεων που επιβάλλονται από υψηλά ιστάμενους στον οργανισμό	1	2	3	4	5	6	7
32	τα άτομα και οι ομάδες αναμένεται συχνά να πετυχαίνουν στόχους που πιστεύουν ότι είναι ανέφικτοι	1	2	3	4	5	6	7
33	τα άτομα πιστεύουν στην ομαδική εργασία, στο «τί θα κερδίσουμε εμείς;» παρά στο «τί θα κερδίσω εγώ;»	1	2	3	4	5	6	7
34	οι άνθρωποι πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάζουν και να επιδρούν στον χώρο εργασίας τους μέσω των ιδεών και της συμμετοχής τους	1	2	3	4	5	6	7
35	όλοι γνωρίζουν και κατανοούν τους οργανωσιακούς στόχους και προτεραιότητες	1	2	3	4	5	6	7
36	τα άτομα έχουν μια ξεκάθαρη ιδέα για το γιατί και το πώς να εξελίσσονται μέσα στη διαδικασία αλλαγής	1	2	3	4	5	6	7
37	τα άτομα και οι ομάδες αξιολογούνται και επιβραβεύονται ανάλογα με το πόσο καλά επιτυγχάνονται οι στόχοι	1	2	3	4	5	6	7
38	τα άτομα δεν διαθέτουν τις διαπροσωπικές και τεχνικές δεξιότητες που χρειάζονται για να εργαστούν αποτελεσματικά σε ομάδες	1	2	3	4	5	6	7
39	επεκτείνουμε διαρκώς τους στόχους μας, ώστε να βελτιωνόμαστε συνεχώς	1	2	3	4	5	6	7
40	τα άτομα μερικές φορές διακυβεύουν τις πολιτικές ή τις αρχές του οργανισμού για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων	1	2	3	4	5	6	7
41	τα άτομα πιστεύουν ότι οι αλλαγές συμβαίνουν πολύ γρήγορα και προκαλούν υπερβολική αναστάτωση	1	2	3	4	5	6	7
42	τα άτομα και ομάδες συμμετέχουν στον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων	1	2	3	4	5	6	7
43	τα άτομα γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτά και κατανοούν τον αντίκτυπό τους σε άλλα άτομα, ομάδες και λειτουργίες	1	2	3	4	5	6	7
44	τα άτομα έχουν πρόσβαση σε έγκαιρες και ακριβείς πληροφορίες σχετικά με το τι πραγματικά συμβαίνει στον οργανισμό και γιατί	1	2	3	4	5	6	7

45	τα άτομα πιστεύουν ότι οι ανησυχίες και το άγχος τους κατά τις περιόδους αλλαγής ακούγονται και λαμβάνονται υπόψη	1	2	3	4	5	6	7
46	άτομα, ομάδες και λειτουργικοί τομείς συχνά έχουν ασυμβίβαστους στόχους	1	2	3	4	5	6	7
47	οι προϊστάμενοι σε όλα τα επίπεδα συνεργάζονται ομαδικά για την επίτευξη αποτελεσμάτων για τον οργανισμό	1	2	3	4	5	6	7
48	οι άνθρωποι πιστεύουν στη συλλογική συνεργασία, προτιμώντας τη συνεργασία από τον ανταγωνισμό	1	2	3	4	5	6	7
49	όλοι πιστεύουν ακράδαντα σε ένα σύνολο κοινών αξιών σχετικά με το πώς πρέπει να συνεργάζονται τα άτομα για την επίλυση κοινών προβλημάτων και την επίτευξη αμοιβαίων στόχων	1	2	3	4	5	6	7

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

18 - 32

33 - 44

45 – 56

56+

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο:

II. ΕΡΓΑΣΙΑ

5. Το καθεστώς εργασίας σας:

- | | | | |
|-----------|--------------------------|------|--------------------------|
| Μόνιμος/η | <input type="checkbox"/> | ΙΔΑΧ | <input type="checkbox"/> |
| ΙΔΟΧ | <input type="checkbox"/> | Άλλο | <input type="checkbox"/> |

6. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

- | | | | |
|----------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| 0 – 3 χρόνια | <input type="checkbox"/> | 4 – 10 χρόνια | <input type="checkbox"/> |
| 11 – 19 χρόνια | <input type="checkbox"/> | 20 χρόνια και άνω | <input type="checkbox"/> |

7. Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση

- | | | | |
|----------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| Λιγότερο από 1 χρόνο | <input type="checkbox"/> | 1 – 5 χρόνια | <input type="checkbox"/> |
| 6 – 9 χρόνια | <input type="checkbox"/> | 10- 15 χρόνια | <input type="checkbox"/> |
| 16 – 19 χρόνια | <input type="checkbox"/> | 20 αι άνω | <input type="checkbox"/> |

8. Μέγεθος ομάδας στην οποία συμμετέχετε :

9. Έτη συμμετοχής σας στη συγκεκριμένη ομάδα

- | | | | |
|----------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Λιγότερο από 1 χρόνο | <input type="checkbox"/> | 1 – 3 χρόνια | <input type="checkbox"/> |
| 4 – 7 χρόνια | <input type="checkbox"/> | 8-10 χρόνια | <input type="checkbox"/> |
| | | 11 χρόνια και άνω | <input type="checkbox"/> |

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ. ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας i. Ερμηνεία της εξαρτημένης μεταβλητής ομαδική εργασία

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,545 ^a	,297	,292	24,40203

a. Predictors: (Constant), Οργανωσιακή κουλτούρα

Πίνακας ii. Συντελεστές προσαρμογής

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	46,501	9,417		4,938	,000
	Οργανωσιακή κουλτούρα	,714	,095	,545	7,530	,000

a. Dependent Variable: Ομαδική εργασία

Πίνακας iii. Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα - Επικοινωνία

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,404 ^a	,164	,157	2,49112

a. Predictors: (Constant), CulturalStrength

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	162,547	1	162,547	26,193	,000 ^b
	Residual	831,563	134	6,206		
	Total	994,110	135			

a. Dependent Variable: Communication

b. Predictors: (Constant), CulturalStrength

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,301	,769		8,194	,000
	CulturalStrength	,165	,032	,404	5,118	,000

a. Dependent Variable: Communication

Πίνακας iv. Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Προσανατολισμός στην ομάδα

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,545 ^a	,297	,292	3,25504

a. Predictors: (Constant), CulturalStrength

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	599,873	1	599,873	56,617	,000 ^b
	Residual	1419,766	134	10,595		
	Total	2019,640	135			

a. Dependent Variable: TeamOrientation

b. Predictors: (Constant), CulturalStrength

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,186	1,005		7,153	,000
	CulturalStrength	,317	,042	,545	7,524	,000

a. Dependent Variable: TeamOrientation

Πίνακας v. Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Συντονισμός ομαδικής εργασίας- Ηγεσία ομάδας

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,495 ^a	,245	,240	3,76830
2	,522 ^b	,272	,261	3,71436

a. Predictors: (Constant), CulturalStrength

b. Predictors: (Constant), CulturalStrength, CoordinatedTeamwork

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	618,179	1	618,179	43,533	,000 ^b
	Residual	1902,813	134	14,200		

	Total	2520,993	135			
2	Regression	686,063	2	343,031	24,864	,000 ^c
	Residual	1834,930	133	13,796		
	Total	2520,993	135			

a. Dependent Variable: TeamLeadership

b. Predictors: (Constant), CulturalStrength

c. Predictors: (Constant), CulturalStrength, CoordinatedTeamwork

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	6,385	1,163		5,490	,000
	CulturalStrength	,322	,049	,495	6,598	,000
2	(Constant)	5,293	1,248		4,242	,000
	CulturalStrength	,195	,075	,300	2,611	,010
	CoordinatedTeamwork	,166	,075	,255	2,218	,028

a. Dependent Variable: TeamLeadership

Πίνακας vi. Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα - Παρακολούθηση

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,405 ^a	,164	,158	3,50688

a. Predictors: (Constant), CulturalStrength

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	324,032	1	324,032	26,348	,000 ^b
	Residual	1647,961	134	12,298		
	Total	1971,993	135			

a. Dependent Variable: Monitoring

b. Predictors: (Constant), CulturalStrength

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	8,170	1,082		7,548	,000
	CulturalStrength	,233	,045	,405	5,133	,000

a. Dependent Variable: Monitoring

Πίνακας vii. Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα - Ανατροφοδότηση

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,450 ^a	,203	,197	3,51796

a. Predictors: (Constant), CulturalStrength

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	422,077	1	422,077	34,104	,000 ^b
	Residual	1658,394	134	12,376		
	Total	2080,471	135			

a. Dependent Variable: Feedback

b. Predictors: (Constant), CulturalStrength

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,173	1,086		7,527	,000
	CulturalStrength	,266	,046	,450	5,840	,000

a. Dependent Variable: Feedback

Πίνακας viii. Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Υποστηρικτική συμπεριφορά

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,458 ^a	,209	,203	4,05151

a. Predictors: (Constant), CulturalStrength

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	582,541	1	582,541	35,489	,000 ^b
	Residual	2199,569	134	16,415		
	Total	2782,110	135			

a. Dependent Variable: Backupbehavior

b. Predictors: (Constant), CulturalStrength

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,924	1,251		5,537	,000
	CulturalStrength	,313	,052	,458	5,957	,000

a. Dependent Variable: Backupbehavior

Πίνακας ix. Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Συντονισμός

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,540 ^a	,292	,286	3,59328

a. Predictors: (Constant), CulturalStrength

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	711,944	1	711,944	55,140	,000 ^b
	Residual	1730,166	134	12,912		
	Total	2442,110	135			

a. Dependent Variable: Coordination

b. Predictors: (Constant), CulturalStrength

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,008	1,109		6,318	,000
	CulturalStrength	,346	,047	,540	7,426	,000

a. Dependent Variable: Coordination

Πίνακας x. Ανάλυση παλινδρόμησης Ισχυρή κουλτούρα – Εμπιστοσύνη

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,506 ^a	,256	,250	4,68722

a. Predictors: (Constant), CulturalStrength

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1011,121	1	1011,121	46,023	,000 ^b
	Residual	2943,990	134	21,970		
	Total	3955,110	135			

a. Dependent Variable: Trusts

b. Predictors: (Constant), CulturalStrength

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,152	1,447		7,709	,000
	CulturalStrength	,412	,061	,506	6,784	,000

a. Dependent Variable: Trusts