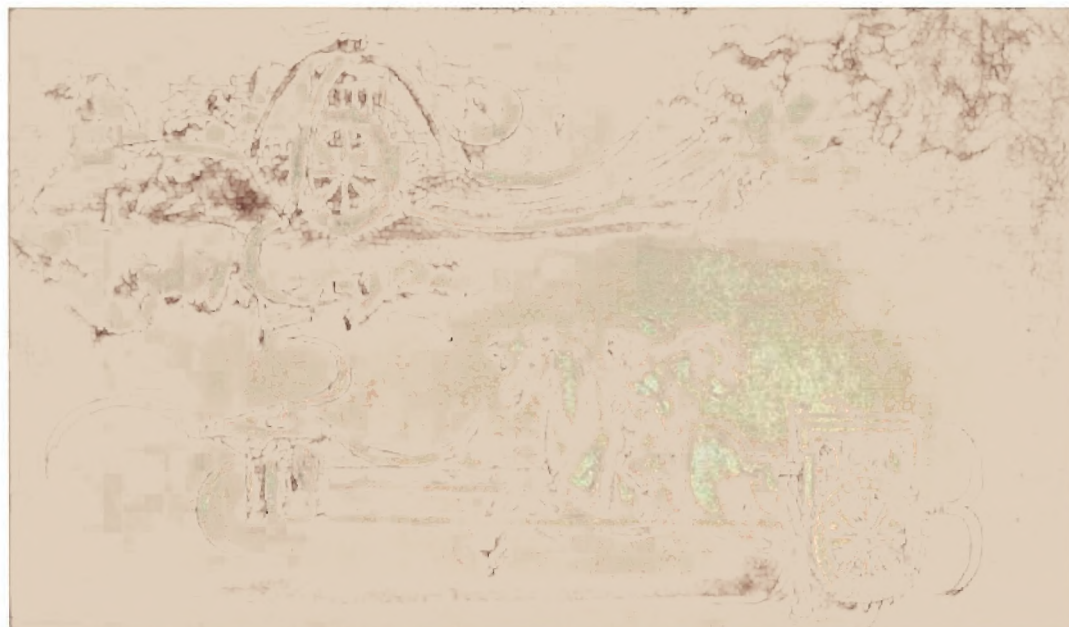




ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΤΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΓΑΛΑΝΑΚΗ ΜΙΧΑΛΗ

ΜΕ ΘΕΜΑ :

**“Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΥΠΟΥ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΒΙΩΣΗΣ
ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΗ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ”**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :

ΣΤΑΛΙΚΑΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

ΜΕΛΗ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ: 1) ΣΤΑΛΙΚΑΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

2) ΚΑΤΕΡΕΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

3) ΧΑΝΤΖΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ

ΑΘΗΝΑ 2003



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	2
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	5
ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	16
ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ;	20
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	24
ΕΡΕΥΝΕΣ ΠΑΝΩ ΣΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	27
Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	45
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	54
ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	79
ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ	98
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	112
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ	114
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	120

*“When a team outgrows individual performance
and learns team confidence,
excellence becomes a reality.”*

Joe Paterno, American Heritage, April 1998.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Παρατηρώντας κανείς την πορεία της επιστήμης της Ψυχολογίας καθ' όλον τον 20^ο αιώνα θα διαπιστώσει πως αυτή χαρακτηρίστηκε από πολλές αλλαγές σε θεωρητικό, μεθοδολογικό και ερευνητικό επίπεδο, αντανακλώντας βέβαια αντίστοιχες αλλαγές στην δομή και την οργάνωση των ανθρώπινων κοινωνιών. Σε αυτήν την πορεία το ενδιαφέρον για την ψυχοπαθολογία διαδέχτηκε η ερευνητική προσπάθεια για την μελέτη των εξελικτικών σταδίων της ανθρώπινης φύσης, της νοημοσύνης και της προσωπικότητας (*Skipton H. Leonard & Freedman M. Arthur, 2000*). Εν συνεχεία είχαμε την άνθιση της Κοινωνικής Ψυχολογίας (1930 – 1950) και από την ανάγκη μεταφοράς αρκετών θεωριών της στο εργασιακό πλαίσιο δημιουργήθηκε ο κλάδος της Οργανωτικής ή Βιομηχανικής Ψυχολογίας (Δεκαετία του 1950) (*Skipton H. Leonard & Freedman M. Arthur, 2000*). Στα πρώτα της βήματα η Οργανωτική Ψυχολογία ασχολήθηκε εκτεταμένα με τον στρατό, - όπως παλαιότερα είχε κάνει και η κλινική ψυχολογία- ίσως επειδή οι ανάγκες και το πλαίσιο της εποχής πρόσταζαν κάτι τέτοιο, αργότερα όμως ο κλάδος επικεντρώθηκε στο κατεξοχήν του αντικείμενο, δηλαδή στην ανάλυση των διαστάσεων της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της παραγωγικής διαδικασίας στο πραγματικό εργασιακό πλαίσιο (*Skipton H. Leonard & Freedman M. Arthur, 2000*). Παρόλο που οι παραπάνω επιμέρους κλάδοι της επιστήμης της Ψυχολογίας εμφανίζουν διαφοροποιήσεις ως προς το ερευνητικό τους αντικείμενο χαρακτηρίζονται παράλληλα και από κάποια κοινά στοιχεία. Ένα βασικό κοινό στοιχείο – εκτός από την μεθοδολογία της έρευνας – όλων των κλάδων της Ψυχολογίας από την αφετηρία της γέννησης της ως επιστήμη μέχρι και σήμερα είναι αδιαμφισβήτητο το ενδιαφέρον για την δυναμική της ομάδας, είτε αναφερόμαστε στην κοινωνία, είτε στην ομάδα των συννομηλίκων, είτε στην οικογένεια, είτε στην εργασιακή ομάδα.

Με την αλλαγή της χιλιετίας το ενδιαφέρον των σύγχρονων οργανισμών για τον τρόπο λειτουργίας και την δυναμική των ομάδων

εργασίας κορυφώνεται, γεγονός το οποίο αποδεικνύεται από τα λεγόμενα και τις επαγγελματικές πρακτικές πολλών CEO γραφείων συμβούλων επιχειρήσεων (Ison Psychometrica, KPMG) αλλά και άλλων υψηλόβαθμων στελεχών (Υπεύθυνοι Προσλήψεων, Τομεάρχες, Manager) μεγάλων οργανισμών (Vodafone, AB Βασιλόπουλος, Procter & Gamble κ.α). Οι υποψήφιοι που απευθύνονται στους παραπάνω φορείς για την κάλυψη εργασιακών θέσεων διαπιστώνουν τα τελευταία χρόνια ότι η ικανότητα ομαδικής εργασίας, η επικοινωνία και το ομαδικό πνεύμα αποτελούν βασικό προαπαιτούμενο για πρόσληψη και επιτυχή σταδιοδρομία. Η βασική αιτία για αυτήν την κορύφωση του ενδιαφέροντος για την ομαδική εργασία βρίσκεται στις αλλαγές στην φύση της εργασίας, στις τεχνολογικές εξελίξεις καθώς και στην διαφοροποίηση της δομής και της οργάνωσης των σύγχρονων εταιρειών. Το επίπεδο του ανταγωνισμού, οι στόχοι και οι απαιτήσεις είναι πλέον τόσο υψηλές που κανένας δεν μπορεί να ισχυριστεί ότι η επιτυχία μπορεί να είναι καθαρά προσωπική υπόθεση, ανεξαρτήτως ικανοτήτων και ταλέντων. Οι ομάδες εργασίας αποτελούν όχι μόνο αναγκαιότητα αλλά βασική προϋπόθεση για την βιωσιμότητα και την επίτευξη των στόχων κάθε οργανισμού.

Το επόμενο βήμα λοιπόν στην μακρά μέχρι σήμερα πορεία του κλάδου της Οργανωτικής Ψυχολογίας είναι το να αναλύσει την δυναμική των ομάδων εργασίας και να ανιχνεύσει τους παράγοντες που καθιστούν μια ομάδα αποτελεσματική μέσα σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο. Ήδη κάποιες πρωταρχικές έρευνες έχουν διεξαχθεί προς αυτήν την κατεύθυνση και έχουν αναδείξει την συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των εργασιακών ομάδων με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Barrick & Man 1991, Bouchard 1969, De Biasio 1986, Driskell & Salas 1992, George 1990, Hoffman 1959, Mount & Barrick 1995, Strube, Keller, Oxenberg & Lapidio 1989). Στις έρευνες αυτές θα αναφερθούμε εκτεταμένα στην συνέχεια αυτής της διατριβής. Ωστόσο και πάλι αρκετά ερωτήματα έχουν μείνει αναπάντητα (ποιοι παράγοντες της προσωπικότητας οδηγούν σε μεγαλύτερη ομαδική αποτελεσματικότητα; γιατί συμβαίνει αυτό; τι περιθώρια χειρισμών και παρεμβάσεων παρουσιάζονται στους σύγχρονους Manager; κ.ο.κ.) και αποτελούν την μεγάλη πρόκληση για τους νέους ερευνητές να τα αντιμετωπίσουν και να προσφέρουν καινούργιες τεκμηριωμένες θεωρητικές

προσεγγίσεις. Στα αμέσως επόμενα κεφάλαια αυτής της μελέτης θα αναφερθούμε στις έρευνες που έχουν διεξαχθεί σχετικά με το θέμα της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας, θα παρουσιάσουμε τα κυριότερα ευρήματα και θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε τις πλευρές που κατά την γνώμη μας χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης. Επίσης μέσω επισκόπησης της μέχρι σήμερα υπάρχουσας βιβλιογραφίας αλλά και μέσω προσωπικής εμπειρίας και ικανότητας θα επιχειρήσουμε να δώσουμε μια σειρά από ορισμούς σχετικά με το τι είναι η εργασιακή ομάδα, τι είναι η ομαδική εργασία, τι στόχους έχει, τι είναι η αποτελεσματικότητα της ομάδας, με απώτερο σκοπό να αναδείξουμε τους παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα των εργασιακών ομάδων και συγκεκριμένα να σκιαγραφήσουμε μέσω συγκεκριμένων πειραματικών χειρισμών τον ρόλο που ο τύπος της προσωπικότητας και η βίωση των θετικών συναισθημάτων (Θεωρία Fredrickson) φαίνεται να έχουν σε αυτήν. Η επίδραση των δυο αυτών μεταβλητών φαίνεται να έχει διαφύγει της προσοχής των ερευνητών της ομαδικής αποτελεσματικότητας μέχρι σήμερα και κατά συνέπεια αποτελεί πρόσφορο πεδίο για την παραγωγή νέας επιστημονικής γνώσης. Η καινούργια επιστημονική γνώση που αφορά στην επίδραση του τύπου της προσωπικότητας και της βίωσης των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα θα αποτελέσει τον βασικό θεματικό πυρήνα αυτής της διατριβής.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Το κύριο πρόβλημα που απασχολεί τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των σύγχρονων οργανισμών είναι το πώς θα οργανώσουν τις διαδικασίες παραγωγής και τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους προκειμένου να είναι ανταγωνιστικοί, βιώσιμοι και επιτυχημένοι στους στόχους που έχουν προκαθορίσει. Το κύριο ζήτημα λοιπόν για τους οργανισμούς σήμερα είναι το πώς θα αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, πως θα αποκομίσουν τα μέγιστα δυνατά οφέλη από τον παράγοντα άνθρωπο κατορθώνοντας όμως παράλληλα να κρατάνε τις ισορροπίες, με την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, της παροχής κινήτρων και της ενεργής συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων και στην παραγωγική διαδικασία. Το πρόβλημα αυτό περιπλέκεται αρκετά και από το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό κάθε επιχείρησης δεν λογίζεται πια ως «εργατικά χέρια» αλλά ως «νους», δηλαδή λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας η προσφορά του ανθρώπινου δυναμικού είναι περισσότερο ποιοτική παρά ποσοτική. Οι αυτοματοποιημένες κινήσεις και η μαζική παραγωγή είναι πλέον περισσότερο υπόθεση των μηχανών, ενώ ο άνθρωπος έχει τον ρόλο του χειριστή και χρησιμοποιεί περισσότερο από ποτέ τις νοητικές και τις γνωστικές του λειτουργίες - ικανότητες για να φέρει σε πέρας τα εργασιακά του καθήκοντα. Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία φαίνεται να περιορίζεται στο κομμάτι της παροχής υπηρεσιών. Επιπλέον ακόμη και στα παραδοσιακά χειρωνακτικά επαγγέλματα π.χ χτίστης, φούρναρης, μάγειρας κ.ο.κ. ο ρόλος της μηχανής αναβαθμίζεται και διαφοροποιεί δραστικά το σύνολο των ενεργειών και των καθηκόντων του εργάτη σε σχέση με τον αντίστοιχο εργάτη του παρελθόντος. Για τους παραπάνω λόγους τα τελευταία χρόνια στις μεγάλες επιχειρήσεις της ελληνικής αγοράς ο όρος «εργαζόμενος» τείνει για μια πληθώρα εργασιακών θέσεων – κυρίως θέσεων γραφείου – να αντικατασταθεί από τον όρο «στέλεχος» ή από τον όρο «ανθρώπινο δυναμικό».

Αν επιχειρήσει κανείς να αναλύσει τις αγγελίες που δημοσιεύουν διάφορες - εν Ελλάδι ή στο εξωτερικό - επιχειρήσεις στον τύπο ή στο διαδίκτυο θα διαπιστώσει μια ακόμη σημαντική διαφορά σε σχέση με προηγούμενες δεκαετίες. Η διαφορά αυτή είναι ότι εκτός από τα προφανή και

αυτονόητα προσόντα για όλες τις θέσεις (πτυχία, ικανότητες, εμπειρία, γλώσσες, συστατικές επιστολές) σήμερα έχει προστεθεί στην λίστα των σημαντικών προσόντων το ομαδικό πνεύμα, η ικανότητα επικοινωνίας και η συνεργασία. Πίσω από αυτό το απαιτούμενο προσόν αναδύεται η πρόθεση των διοικήσεων των σύγχρονων οργανισμών να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα που αναφέραμε παραπάνω, δηλαδή της ανάγκης για βελτίωση της παραγωγής, της αναβάθμισης του επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών, της επίτευξης των στόχων και της βιωσιμότητας με την ομαδική εργασία. Εξαιτίας λοιπόν του σύγχρονου οικονομικού και τεχνολογικού πλαισίου, των αναγκών και των απαιτήσεων της αγοράς καθώς και με την συμβολή των ερευνητικών πορισμάτων της Οργανωτικής Ψυχολογίας παρατηρείται ότι σε διεθνές επίπεδο την τελευταία δεκαετία η πλειοψηφία των οργανισμών στρέφεται περισσότερο στις ομάδες εργασίας σε σύγκριση με το παρελθόν (Hackman 1986, Peters 1988, Tornatsky 1986,).

Αυτό το οποίο έχει γίνει συνείδηση στις επιχειρήσεις είναι ότι όσο ικανό και αν είναι ένα στέλεχος δεν πρόκειται να καταφέρει πολλά περισσότερα από μια καλά οργανωμένη και ικανή ομάδα εργαζομένων. Η προσφορά ενός αριθμού ικανών αλλά μεμονωμένων εργαζόμενων στελεχών ταυτίζεται με το άθροισμα των επιμέρους εργασιακών τους αποτελεσμάτων ενώ αν οι ίδιοι εργάζονταν συντονισμένα ως ομάδα το τελικό τους εργασιακό αποτέλεσμα θα αποτελούνταν από το γινόμενο των προσφορών του καθένα.

ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΗ
ΕΡΓΑΣΙΑ

Εργασιακό
Αποτέλεσμα
Υπαλλήλου

Εργασιακό
Αποτέλεσμα
Υπαλλήλου

Εργασιακό
Αποτέλεσμα
Υπαλλήλου

A

B

Γ

<

Εργασιακό
Αποτέλεσμα
Υπαλλήλου

Εργασιακό
Αποτέλεσμα
Υπαλλήλου

Εργασιακό
Αποτέλεσμα
Υπαλλήλου

Γ

B

A

=

ΟΜΑΔΙΚΗ
ΕΡΓΑΣΙΑ

Παλαιότερα ίσως να υπήρχε η πεποίθηση ότι ένας και μόνο ικανότατος υπάλληλος μπορεί να κάνει την διαφορά ενώ σήμερα η γενική πεποίθηση είναι ότι μπορεί ένας να κάνει την διαφορά αλλά όχι για μεγάλη συνέχεια χρόνου και οπωσδήποτε ότι δεν θα καταφέρει να κερδίσει τον πόλεμο του ανταγωνισμού παρά μόνο ίσως κάποια μεμονωμένη μάχη. Πάνω στο συγκεκριμένο θέμα της υπεροχής της ομαδικής εργασίας σε σχέση με την παραγωγικότητα μεμονωμένων ατόμων έχουν γίνει αρκετές έρευνες, οι οποίες απέδειξαν ότι η εμμονή των σύγχρονων οργανισμών στην χρησιμοποίηση

ομάδων εργασίας είναι σωστή γιατί εγγυάται καλύτερα αποτελέσματα (*Buller & Bell 1986, Cordery, Mueller & Smith 1991, Magjuka & Baldwin 1991, Neuman, Edwards & Radu 1989, Wall, Kemp, Jackson & Clegg 1986*). Χαρακτηριστική πάνω σε αυτό το θέμα είναι η ερευνητική προσπάθεια της Shaw (1932), η οποία μολονότι χρονικά είναι κατά πολύ προγενέστερη εντούτοις θεωρείται πρωτοπόρος με την έννοια ότι έθεσε τις βάσεις και παρείχε τις κατευθύνσεις για τις μετέπειτα ερευνητικές προσπάθειες. Η ερευνήτρια αυτή αφού έλαβε υπόψη προηγούμενες και σύγχρονες της έρευνες (Ringelman 1930) που μας παρείχαν ενδείξεις ότι όταν τα άτομα μπαίνουν σε μια ομάδα τείνουν να είναι λιγότερο παραγωγικά σε σύγκριση με το στάδιο της μεμονωμένης ατομικής εργασίας (π.χ στο τράβηγμα ενός σχοινιού και σε άλλες χειρωνακτικές εργασίες) (***) φαινόμενα *Social Loafing & Easy Riding*) διατύπωσε το πόρισμα ότι όταν η ομάδα πρόκειται να εκτελέσει ένα έργο που εμπεριέχει κάποιο γνωστικό - νοητικό πρόβλημα τότε δεν τίθεται θέμα σχετικά με το ποίος είναι πιο παραγωγικός. Η ομάδα υποστήριξε η Shaw (1932) ***(το ίδιο διατύπωσε και ο Baron 1992a) φαίνεται σε γενικές γραμμές ότι μαθαίνει – αφομοιώνει γρηγορότερα, κάνει λιγότερα λάθη, διακρίνεται από καλύτερη μνημονική ανάκληση, είναι πιο παραγωγική και έχει καλύτερης ποιότητας αποτελέσματα από τα μεμονωμένα άτομα. Ωστόσο μολονότι η Shaw (1932) αλλά και άλλοι ερευνητές μετά από αυτήν (*Buller & Bell 1986, Cordery, Mueller & Smith 1991, Magjuka & Baldwin 1991, Neuman, Edwards & Radu 1989, Wall, Kemp, Jackson & Clegg 1986*) μας παρείχαν μια σημαντική πληθώρα ερευνητικών δεδομένων σχετικά με την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας σε σχέση με τα μεμονωμένα άτομα, δεν υπήρξαν – τουλάχιστον μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990 – σαφή και συγκεκριμένα πορίσματα σχετικά με το ποια κριτήρια πρέπει να τηρηθούν ως προς τα χαρακτηριστικά των ατόμων που θα συνθέσουν την ομάδα για να μεγιστοποιήσουμε την αποτελεσματικότητα της. Δηλαδή αυτό το οποίο θα έπρεπε να μας απασχολήσει είναι το να διαπιστώσουμε το αν όλες ανεξαιρέτως οι ομάδες εργασίας είναι αποτελεσματικές και αν όχι, ποιες είναι οι μεταβλητές εκείνες (νοημοσύνη, προσωπικότητα, δεξιότητες, εμπειρίες, είδος του έργου κ.α) που όταν επιδράσουν διασφαλίζουν ένα καλύτερο εργασιακό αποτέλεσμα και καθιστούν μια εργασιακή ομάδα αποτελεσματικότερη από μια άλλη. Την

έλλειψη αυτή επισήμαναν πρώτοι οι *Morgan & Lassiter* (1992) και αργότερα οι *Baker & Salas* (1994). Οι μόνες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί αφορούν τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση σε ατομικό επίπεδο, τα οποία όμως θα ήταν αυθαίρετο να συμπεράνουμε ότι ισχύουν ακριβώς και για την πρόβλεψη της ομαδικής αποτελεσματικότητας (Ostroff 1993, Rousseau 1985). Πάνω στην κατεύθυνση δηλαδή της εύρεσης των μεταβλητών εκείνων που επηρεάζουν την ομαδική αποτελεσματικότητα στην εργασία οι δυο αυτές έρευνες (Ostroff 1993, Rousseau 1985) μας γνωστοποίησαν ότι τα κριτήρια (**οι ικανότητες) που λειτουργούν ως προβλεπτικοί δείκτες της ατομικής απόδοσης στον εργασιακό χώρο δεν ισχύουν και σε ομαδικό επίπεδο, εξαιτίας του γεγονότος ότι όταν οι συμμετέχοντες αποτελούν μέλη μιας ομάδας η απόδοση τους επηρεάζεται από την δυναμική που αναπτύσσεται από τα υπόλοιπα μέλη και σίγουρα διαφοροποιείται ποιοτικά και ποσοτικά από το στάδιο της ατομικής εργασίας. Το γεγονός της διαφοροποίησης της ατομικής συμπεριφοράς όταν το άτομο εισέρχεται ενεργά και αποτελεί μέλος μιας ευρύτερης ομάδας επισήμαναν επίσης με μελέτες τους οι Jackson (1992), Moreland & Levine (1992).

Τα παραπάνω στοιχεία μας παρέχουν μια σαφή εικόνα των αλλαγών που προωθούνται στην εργασία με την υιοθέτηση της ομαδικής μεθόδου και μας δικαιολογούν την προτίμηση των διεθνών οργανισμών στις ομάδες σε σχέση με την μεμονωμένη μορφή εργασίας. Μολονότι όμως οι εξελίξεις παγκοσμίως είναι ραγδαίες και συνεχείς, στην Ελλάδα τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων τα πράγματα βρίσκονται σε εμβρυακό στάδιο. Η μεταφορά της τεχνογνωσίας και των διεθνών πρακτικών στον ελληνικό χώρο γίνεται με τρόπο στείρο και μη συστηματικό με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν ήδη ομάδες εργασίας μόνο επειδή αυτές έχουν χρησιμοποιηθεί με επιτυχία στο εξωτερικό χωρίς να γνωρίζουν τους ακριβείς χειρισμούς και τις προϋποθέσεις που απαιτούνται προκειμένου αυτές οι ομάδες να είναι αποτελεσματικές. Το γεγονός αυτό αποδεικνύεται από την ανυπαρξία ελληνικών εγχειριδίων, βιβλίων, ερευνών και γενικά θεωρητικής γνώσης σχετικά με την δυναμική των ομάδων εργασίας και των μεταβλητών που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά τους. Η αναφορά αυτή δεν γίνεται τόσο εν είδη μομφής αλλά για να επισημάνει τις

ατέλειες της καθημερινής εργασιακής πρακτικής στην Ελλάδα και να καταδείξει την ανάγκη που υπάρχει για την παραγωγή θεωρητικής γνώσης από τους ακαδημαϊκούς φορείς, η οποία θα αποτελέσει σημαντικό σύμμαχο στην προσπάθεια των οργανισμών να γίνουν πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί ως προς την επίτευξη των στόχων τους. Σε αυτό το πλαίσιο λοιπόν και υπό το πρίσμα των παραπάνω αναγκών η παρούσα διατριβή θα επιχειρήσει να προσεγγίσει την ουσία των ομάδων εργασίας, να παρουσιάσει τους σύγχρονους ορισμούς σχετικά με το τι θεωρείται ομάδα και ομαδική εργασία και κατόπιν, αφού αναλύσει τις μέχρι σήμερα έρευνες για την αποτελεσματικότητα τους, να προσπαθήσει να συμπληρώσει με νέα στοιχεία την ήδη υπάρχουσα θεωρητική γνώση.

Ως μέθοδο ομαδικής εργασίας σύμφωνα με τους *Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum* (1992) ορίζουμε την παραγωγική διαδικασία κατά την οποία για την επίτευξη ενός κοινά αποδεκτού, κοινά ορισμένου και κοινά αξιολογημένου στόχου ανατίθενται ποικίλα αλληλοσυμπληρωματικά καθήκοντα και ρόλοι σε διάφορα άτομα, τα οποία δρουν έχοντας αναπτύξει μεταξύ τους ποικίλους βαθμούς αλληλεξάρτησης.

Σύμφωνα με έναν δεύτερο ορισμό από τους *Salas, Sundstrom, De Meuse & Futrell* (1990), ομάδα είναι ένα σύνολο από 2 ή περισσότερα άτομα, που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αλληλεξάρτησης, από την υιοθέτηση διαφορετικών ρόλων, από την ανάληψη διαφορετικών καθηκόντων και από την αξιοποίηση διαφορετικής εμπειρίας για την εκτέλεση ενός έργου ή για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Ένας τρίτος ορισμός είναι αυτός των *Hellriegel, Slocum & Woodman* (1995) σύμφωνα με τον οποίο ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων με κοινά αποδεκτό στόχο ή στόχους και με αλληλοσυμπληρωματικές ικανότητες, που αναπτύσσουν άμεση επικοινωνία (person to person communication) προκειμένου να φέρουν εις πέρας αυτόν τον στόχο ή τους στόχους σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Τα άτομα αυτά θεωρούν τους εαυτούς τους στον ίδιο βαθμό υπεύθυνους για την τελική αποτυχία ή επιτυχία στον ομαδικό στόχο.

Ο *Forsyth* (1983) υποστήριξε ότι ομάδα μπορούμε να θεωρήσουμε 2 ή περισσότερα άτομα που αλληλοεπηρεάζονται μέσα από την μεταξύ τους κοινωνική αλληλεξάρτηση.

Ο *Shaw* (1976) διέκρινε ότι προκειμένου ένα σύνολο ατόμων να αποτελεί ομάδα πρέπει να συντρέχουν οι εξής προϋποθέσεις :

- ✚ να υπάρχει κοινή αντίληψη των ατόμων ότι αποτελούν κοινωνική μονάδα, δηλαδή ομάδα,
- ✚ να υπάρχουν κοινά κίνητρα, τα οποία συνίστανται στο να ικανοποιήσουν με αμοιβαίο τρόπο τις ανάγκες τους,
- ✚ να υπάρχουν κοινοί στόχοι και σκοποί,
- ✚ να υπάρχει οργάνωση, δηλαδή οι σχέσεις και οι ενέργειες των ατόμων να ρυθμίζονται με βάση κάποιο κοινά αποδεκτό σύστημα ρόλων και κανόνων και
- ✚ να υπάρχει μεταξύ των ατόμων αλληλεξάρτηση.

Σύμφωνα με τους *Guzzo & Shea* (1992) και *Guzzo & Dickson* (1996) για τον ορισμό της ομάδας πρέπει να στηριχτούμε σε 4 διαστάσεις. Συγκεκριμένα ομάδα είναι το σύνολο που δημιουργείται από την ένωση επιμέρους ατόμων, τα οποία

- α) αναγνωρίζονται από τους άλλους ότι αποτελούν μια διακριτή κοινωνική οντότητα (Social Entity),
- β) είναι αλληλεξαρτώμενα εξαιτίας της αλληλοσυμπληρωματικής φύσης του έργου και εξαιτίας του είδους των καθηκόντων που έχουν αναλάβει,
- γ) είναι ενσωματωμένα σε ένα ή περισσότερα ευρεία κοινωνικά συστήματα, π.χ σε έναν οργανισμό, και
- δ) εκτελούν έργα και επιτυγχάνουν στόχους που έχουν επίδραση σε άλλους ανθρώπους ή ομάδες

Ο *Alderfer* (1977) όρισε την ομάδα ως ένα ολοκληρωμένο ακέραιο κοινωνικό υποσύστημα, με συγκεκριμένα όρια και δικαιοδοσίες, αποτελούμενο από άτομα που έχουν αναπτύξει μεταξύ τους κάποιο βαθμό αλληλεξάρτησης και εκτελούν διαφορετικά καθήκοντα και ρόλους ως προς

την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Τον παραπάνω ορισμό συμπλήρωσαν οι *Hackman, Wageman, Ruddy & Ray* (2000) υποστηρίζοντας ότι για να θεωρήσουμε ένα σύνολο ανθρώπων ομάδα θα πρέπει εκτός από τα παραπάνω τα άτομα αυτά να λειτουργούν στα πλαίσια μιας οργανωτικής δομής και να έχουν αναλάβει ένα ή περισσότερα έργα να φέρουν εις πέρας, τα αποτελέσματα στα οποία θα είναι μετρήσιμα και θα μπορούν να αξιολογηθούν με αντικειμενικό τρόπο. Επίσης για τα αποτελέσματα αυτά ευθύνη θα φέρουν όλα τα μέλη της ομάδας μαζί, συλλογικά (άσχετα αν το αποτέλεσμα είναι θετικό ή αρνητικό).

Αναλύοντας προσεκτικά τους παραπάνω ορισμούς μπορούμε να καταλήξουμε σε τέσσερις βασικούς άξονες – ιδιότητες όσον αφορά την έννοια της ομαδικής εργασίας. Καταρχήν (1^{ος} Άξονας) διαπιστώνουμε ότι απουσιάζει σκόπιμα το στοιχείο του χρόνου, δηλαδή σύμφωνα με αυτούς τους ερευνητές αλλά και σύμφωνα με την γνώμη του γράφοντος για να ονομαστεί ένα σύνολο ανθρώπων ομάδα δεν είναι απαραίτητο να γνωρίζονται εκ των προτέρων ή να έχουν εργαστεί ξανά μαζί για την επίτευξη κάποιου στόχου. Η διάσταση του χρόνου εμπεριέχεται στον ένα ορισμό μόνο για να δείξει τους περιορισμούς που υφίστανται προκειμένου η ομάδα να λειτουργήσει ως ομάδα. Επιπλέον ο ορισμός αυτός των *Hellriegel, Slocum & Woodman* (1995) λαμβάνει υπόψη το πραγματικό εργασιακό πλαίσιο και για αυτό προσδίδει και το στοιχείο του χρόνου, με την έννοια όμως της προθεσμίας μέσα στην οποία πρέπει να ολοκληρωθεί το έργο και όχι με την έννοια της πρότερης σύνδεσης και συλλειτουργίας ενός συνόλου ανθρώπων, ως βασική προϋπόθεση προκειμένου αυτοί να θεωρηθούν ομάδα. Το ότι δηλαδή ένα σύνολο ανθρώπων αναλαμβάνει συνειδητά να συνεργαστεί για να επιτύχει ένα στόχο είναι αρκετό για να τους δώσει την ιδιότητα της ομάδας, ακόμη και αν προηγουμένως δεν έχουν γνωριστεί ή δεν έχουν συνεργαστεί ξανά. Δεν χρειάζεται να έχουν και άλλα κοινά στοιχεία και χαρακτηριστικά τα υποκείμενα προκειμένου να θεωρηθούν ομάδα. Εκείνο το συστατικό που θα τους δώσει την ιδιότητα της ομάδας είναι η συνειδητή αποδοχή του κοινού στόχου. Αρκεί ο καθένας από τα άτομα να συνειδητοποιεί ότι και οι υπόλοιποι έχουν τον ίδιο στόχο με αυτόν.

Ένα δεύτερο σημαντικό στοιχείο (2^{ος} Άξονας) είναι η αλληλεξάρτηση. Πρέπει δηλαδή τα μέλη που απαρτίζουν την ομάδα να γνωρίζουν ότι είναι απαραίτητη και η συμβολή των υπολοίπων για την επίτευξη του κοινού στόχου. Δεν έχει νόημα να συστήσουμε μια ομάδα προκειμένου να φέρει σε πέρας ένα έργο το οποίο μπορεί να ολοκληρώσει και ένα άτομο μόνο του π.χ αν το επιθυμητό έργο είναι η καθαριότητα ενός αποθηκευτικού χώρου 30 m² θα αποτελέσει τεράστια σπατάλη χρόνου και πόρων το να το αναθέσουμε σε μια ομάδα ανθρώπων από την στιγμή που ένα και μόνο άτομο μπορεί να το καταφέρει χωρίς δυσκολία. Πρέπει ωστόσο να σημειώσουμε ότι μερικές φορές ένα έργο το οποίο μπορεί να ολοκληρωθεί και με ατομική προσπάθεια μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο – στόχο ομαδικής εργασίας με την προϋπόθεση ότι υπάρχουν απαιτήσεις τέτοιες που να καθιστούν την ολοκλήρωση του με ομαδικό τρόπο προτιμότερη από τον ατομικό. Συγκεκριμένα στο παράδειγμα μας αν για την καθαριότητα του αποθηκευτικού χώρου υπάρχει πίεση χρόνου (πρέπει να γίνει σε 15 λεπτά) τότε σίγουρα ένα άτομο μπορεί να ολοκληρώσει την εργασία αλλά είναι προτιμότερο και θα έχει καλύτερο αποτέλεσμα το να ασχοληθούν με το έργο δυο άτομα προκειμένου αυτό να ολοκληρωθεί σε συντομότερο χρονικό διάστημα. Και σε αυτήν την περίπτωση βέβαια δεσπόζει το στοιχείο της αλληλεξάρτησης, δηλαδή το ένα άτομο εξαρτάται από το άλλο για την επίτευξη του ομαδικού στόχου υπό την έννοια ότι αν ο πρώτος δεν καθαρίσει τον χώρο που έχει αναλάβει και ο δεύτερος τον καθαρίσει η αποθήκη θα είναι σε ένα σημείο της καθαρή και σε ένα άλλο βρώμικη οπότε ο ομαδικός στόχος δεν θα επιτευχθεί μέσα στα επιθυμητά χρονικά πλαίσια και αντιστρόφως.

Κατά τρίτον εφόσον ισχύουν τα παραπάνω πρέπει στην συνέχεια τα άτομα να επωμιστούν ρόλους οι οποίοι θα είναι αλληλοσυμπληρωματικοί και οπωσδήποτε διαφορετικοί (3^{ος} Άξονας). Δεν νοείται δηλαδή να κάνουν όλοι ακριβώς το ίδιο task αλλά θα πρέπει να οριστούν ενέργειες διαδοχικές για την επίτευξη του στόχου. Κάθε μέλος της ομάδας θα επιφέρει την δική του σφραγίδα στο κομμάτι που θα αναλάβει ανάλογα με τις ικανότητες και τις εμπειρίες του. Η αλληλοσυμπληρωματικότητα των ρόλων μοιάζει λίγο με την αλληλεξάρτηση των μελών της ομάδας (2^{ος} Άξονας) αλλά αποτελεί τελείως διαφορετικό στοιχείο – κριτήριο. Για να καταστεί αυτό περισσότερο σαφές

επανερχόμαστε στο προηγούμενο παράδειγμα. Αν το έργο είναι η καθαριότητα ενός αποθηκευτικού χώρου 30 m² μέσα σε χρόνο 15' λεπτών τα 2 μέλη της ομάδας βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση με την έννοια ότι χρειάζεται ο ένας τον άλλον για να την ολοκλήρωση του έργου (δεν μπορεί ο ένας να το ολοκληρώσει μέσα σε αυτόν τον χρόνο μόνος του). Αν ωστόσο και οι δυο ασχοληθούν με το σκούπισμα και χωρίσουν την αποθήκη σε δυο περιοχές τότε η δράση τους δεν χαρακτηρίζεται από αλληλοσυμπληρωματικότητα, αλλά από παράλληλη μεμονωμένη εξέλιξη. Στην ουσία δεν δουλεύουν ομαδικά ούτε συνεργάζονται αλλά απλώς δουλεύουν ατομικά ταυτόχρονα στον ίδιο χώρο. Το κριτήριο της αλληλοσυμπληρωματικότητας απαιτεί την ανάληψη ενεργειών διαφορετικών και αλληλοσυμπληρωματικών προκειμένου η εργασία να θεωρηθεί ομαδική. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα το κριτήριο της αλληλεξάρτησης ικανοποιείται από τον φόρτο της εργασίας και την πίεση του χρόνου. Το κριτήριο της αλληλοσυμπληρωματικότητας θα ικανοποιηθεί αν τα άτομα αναλάβουν δραστηριότητες διαφορετικές, οι οποίες να συμπληρώνουν οι μεν τις δε προς την εκπλήρωση του τελικού σκοπού (π.χ θα μπορούσε ο ένας να σκουπίσει και ο άλλος να σφουγγαρίσει). Γενικά η αλληλεξάρτηση αναφέρεται περισσότερο στην σχέση των μελών της ομάδας ενώ η αλληλοσυμπληρωματικότητα αναφέρεται κυρίως στα καθήκοντα και στις ενέργειες του κάθε μέλους της ομάδας σε σχέση με τα καθήκοντα των υπολοίπων μελών.

Τέλος σημαντική προϋπόθεση για να θεωρήσουμε ότι ένα σύνολο ανθρώπων αποτελεί εργασιακή ομάδα είναι η επικοινωνία (4^{ος} Άξονας). Χωρίς την επικοινωνία δεν είναι δυνατό να ικανοποιηθεί κανένα από τα υπόλοιπα τρία κριτήρια. Δεν θα είναι εφικτό ούτε να εσωτερικευθεί και να γίνει αποδεκτός ο κοινός στόχος, ούτε να αναπτυχθεί αλληλεξάρτηση, ούτε να αναληφθούν αλληλοσυμπληρωματικά καθήκοντα – ρόλοι ούτε να ολοκληρωθεί το έργο με οποιαδήποτε μορφή. Η επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας μπορεί να είναι ρητή – λεκτική ή άρρητη – άτυπη. Κάθε ομάδα ανεξαρτήτως του τελικού σκοπού της χρησιμοποιεί και τις δυο μορφές επικοινωνίας σε διαφορετικό όμως βαθμό. Η επικοινωνία αποτελεί τον θεμέλιο λίθο της ομαδικής εργασίας και καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία της ομάδας σε κάθε στάδιο της διαδρομής της (δημιουργία,

διαμόρφωση, στοχοθεσία, ροή πληροφοριών, καθήκοντα, ενέργειες, αποτελέσματα, αξιολόγηση, ανατροφοδότηση).

Ο τρόπος ωστόσο με τον οποίο η ομάδα θα εργαστεί και θα προσπαθήσει να επιτύχει τον τελικό στόχο εξαρτάται στον μέγιστο βαθμό από την φύση και το είδος του στόχου. Υπάρχουν περιπτώσεις που το έργο μπορεί να διαιρεθεί σε επιμέρους κομμάτια ενώ άλλες φορές αυτό δεν είναι εφικτό. Μπορεί το αποτέλεσμα της προσπάθειας κάθε μέλους να προστίθεται με αυτό των υπόλοιπων και να δίνει την τελική απόδοση της ομάδας ή μπορεί να επιλέγεται η απόδοση του καλύτερου μέλους για να αντιπροσωπεύσει την ομάδα. Περισσότερα στοιχεία για τα είδη των έργων τα οποία μπορεί να αναλάβει μια εργασιακή ομάδα βρίσκουμε στην τυπολογία του *Steiner* (1972). Σύμφωνα με τον *Steiner* υπάρχουν 4 διαφορετικά είδη tasks / καθηκόντων / έργων, με κριτήριο τον τρόπο που αξιολογείται το τελικό αποτέλεσμα :

A) Additive tasks (Προσθετικά Έργα). Σε αυτά η συνεισφορά κάθε μέλους της εργασιακής ομάδας αθροίζεται με αυτή των υπολοίπων και το σύνολο των αθροισμάτων αντικατοπτρίζει την ομαδική απόδοση. Ένα παράδειγμα additive task είναι η ανάθεση σε μια ομάδα σπουδαστών να γράψουν ένα άρθρο σχετικά με μια σειρά από θέματα που συζητήθηκαν σε ένα συνέδριο. Κάθε φοιτητής θα αναλάβει ένα θέμα και το κομμάτι που θα γράψει θα ενωθεί με αυτά των υπολοίπων σε μια γενική σύνοψη του συνεδρίου. Το άθροισμα των επιμέρους άρθρων θα αποτελέσει το τελικό εργασιακό αποτέλεσμα της ομάδας.

B) Disjunctive tasks. Σε αυτά η απόδοση της ομάδας ταυτίζεται με την απόδοση του καλύτερου μέλους. Ένα παράδειγμα disjunctive task είναι η περίπτωση που δίνεται σε μια ομάδα ένα μαθηματικό πρόβλημα ή ένα πρόβλημα λογικής. Η ομάδα θα επεξεργαστεί τα δεδομένα και φυσιολογικά θα υιοθετήσει την λύση που θα δώσει το πιο ικανό μέλος. Η απόδοση του πιο ικανού μέλους θα ταυτιστεί με την τελική απόδοση της ομάδας.

Γ) Conjunctive tasks. Σε αυτά η απόδοση της ομάδας κρίνεται από την απόδοση του λιγότερου ικανού μέλους της. Έστω π.χ ότι έχουμε την αμυντική γραμμή μιας ποδοσφαιρικής ομάδας, αποτελούμενη από 4 αμυντικούς και τον

τερματοφύλακα. Αν η αποστολή της γραμμής αυτής είναι το να μην δεχτεί γκολ η απόδοση της θα κριθεί από το λιγότερο ικανό μέλος της, δηλαδή ακόμη και αν όλοι τα καταφέρνουν τέλεια στα ανασταλτικά τους καθήκοντα και ένας μόνο είναι αυτός που δεν τα καταφέρνει τότε αυτός θα χαρακτηρίσει με την απόδοση του και την τελική απόδοση της ομάδας.

Δ) Compensatory tasks. Σε αυτά η συνεισφορά κάθε μέλους αθροίζεται με αυτήν των υπολοίπων και βγαίνει ένας μέσος όρος που αντικατοπτρίζει την τελική απόδοση της ομάδας. Έστω ότι θέλουμε να αξιολογήσουμε την επίδοση 2 τμημάτων μεταπτυχιακών σπουδαστών σε ένα συγκεκριμένο μάθημα, η σύγκριση θα πραγματοποιηθεί μεταξύ των μέσων όρων των 2 ομάδων στο ίδιο μάθημα.

Αυτό που θα υπογραμμίζαμε πάντως από τις τέσσερις βασικές διαστάσεις της ομαδικής εργασίας, που αναφέρθηκαν, είναι ότι και μόνο η συνειδητή αποδοχή ενός κοινού στόχου είναι αρκετή για να μετατρέψει σε ομάδα ένα σύνολο ανθρώπων ακόμη και αν διαφέρουν μεταξύ τους στην ηλικία, στο φύλο, στην φυλή, στην νοημοσύνη, στην προσωπικότητα, στην εμφάνιση, στο μορφωτικό επίπεδο, στον χρόνο που γνωρίζονται, στο επάγγελμα, στις προτιμήσεις, στο κοινωνικό – οικονομικό επίπεδο και σε όλα τα άλλα χαρακτηριστικά τους. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι θα είναι οπωσδήποτε μια επιτυχημένη ή μια αποτελεσματική ομάδα, θα είναι όμως ομάδα. Το σε ποίο είδος κατατάσσεται το έργο που πρέπει να επιτελέσει αυτή η ομάδα θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό και το κατά πόσο θα είναι αποτελεσματική. Επιπλέον η αποτελεσματικότητα της ομάδας θα εξαρτηθεί και από την σύνθεση της και από τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των μελών και από την επικοινωνία και από τις απαιτήσεις από το περιβάλλον και από άλλους παράγοντες. Με τα είδη των εργασιακών ομάδων, τον ορισμό της αποτελεσματικής ομάδας και τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας θα ασχοληθούμε αμέσως παρακάτω.

ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Αφού λοιπόν είδαμε τους παραπάνω ορισμούς της ομάδας και έγιναν κατανοητές μέσω αυτών οι προϋποθέσεις και τα στοιχεία που απαιτούνται προκειμένου ένα σύνολο ανθρώπων να ονομαστεί ομάδα, θα προχωρήσουμε στα πλαίσια αυτής της μελέτης στον διαχωρισμό διαφόρων ειδών ομάδων ανάλογα με συγκεκριμένα κριτήρια. Η αναφορά στην μεθοδολογική διάκριση των ομάδων εξυπηρετεί αφ' ενός την βαθύτερη κατανόηση των πειραματικών χειρισμών που αναφέρονται στο μεθοδολογικό κομμάτι καθώς και της σημασίας των αποτελεσμάτων και των περιορισμών της έρευνας και αφ' ετέρου στην διεύρυνση της θεωρητικής μας γνώσης για το φαινόμενο της ομαδικής εργασίας.

Ένας πρώτος διαχωρισμός μπορεί να γίνει ανάλογα με την ευκολία ή την δυσκολία αντίστοιχα, την οποία συναντά ένας άνθρωπος προκειμένου να αποτελέσει μέλος μιας ομάδας. Σε κάποιες ομάδες η πρόσβαση σε νέα μέλη είναι σχετικά εύκολη και απλή. Οι ομάδες αυτές ονομάζονται ανοιχτές ομάδες. Ένα παράδειγμα ανοιχτής ομάδας είναι ένας πολιτιστικός σύλλογος ή μια τάξη σε σχολή χορού. Αν κάποιος θέλει να αποτελέσει μέλος σε αυτές τις ομάδες το μόνο που έχει να κάνει είναι να πληρώσει μια μικρή συνδρομή και αμέσως θα εξασφαλίσει την ομαδική αποδοχή. Αντιθέτως όταν η πρόσβαση σε μια ομάδα είναι δύσκολη τότε η ομάδα αυτή αποκαλείται κλειστή ομάδα. Οι κλειστές ομάδες έχουν πολύ αυστηρά κριτήρια για την εισαγωγή νέων μελών ή σε ορισμένες περιπτώσεις δεν δέχονται καθόλου νέα μέλη. Ένα παράδειγμα κλειστής ομάδας είναι οι παραθρησκευτικές οργανώσεις (μασόνι, σατανιστές κ.α) καθώς και διάφορες λέσχες.

Με βάση το κριτήριο του βαθμού αλληλεξάρτησης που αναπτύσσεται μεταξύ των μελών της ομάδας για την επίτευξη του ομαδικού στόχου έχουμε τις αλληλεπιδραστικές ομάδες (counteracting groups), τις ομάδες τυπικής αλληλεξάρτησης (co-acting groups) και τις ομάδες υψηλού βαθμού αλληλεξάρτησης (interacting groups). Στις πρώτες (counteracting groups) τα μέλη αλληλεπιδρούν για την επίτευξη του κοινού στόχου και για την επίλυση εμποδίων και προβλημάτων κυρίως μέσω διαπραγμάτευσης και συμβιβασμού.

Ένα παράδειγμα αλληλεπιδραστικής ομάδας είναι ένα εργατικό συνδικάτο. Στις ομάδες τυπικής αλληλεξάρτησης κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι το ότι τα μέλη ενεργούν και εκτελούν τις υποχρεώσεις του ρόλου τους σχετικά ανεξάρτητα από τα υπόλοιπα μέλη. Κάθε μέλος δηλαδή εργάζεται για κάποιο επιμέρους αποτέλεσμα και στην συνέχεια το αποτέλεσμα αυτό ενώνεται με τα επιμέρους αποτελέσματα των υπολοίπων μελών της ομάδας προκειμένου να αποτελέσει την τελική ομαδική επίδοση. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ομάδας τυπικής αλληλεξάρτησης είναι μια ομάδα bowling. Όσον αφορά τις ομάδες υψηλού βαθμού αλληλεξάρτησης, όπως δηλώνει και ο τίτλος τους χαρακτηρίζονται από την αδυναμία επίτευξης κάποιου, οποιουδήποτε αποτελέσματος, αν πρώτα κάθε μέλος δεν έχει φέρει εις πέρας τα καθήκοντα του ρόλου του. Η αλληλεξάρτηση δηλαδή, η συνεργασία και η αλληλοσυμπληρωματικότητα των ρόλων είναι τέτοιου βαθμού, ώστε όσο ικανό και να είναι το άτομο, να μην μπορεί να καταφέρει τίποτα αν δεν βοηθηθεί από τα υπόλοιπα μέλη. Ένα παράδειγμα ομάδας υψηλού βαθμού αλληλεξάρτησης είναι μια γραμμή παραγωγής στο εργοστάσιο.

Με βάση το κριτήριο του βαθμού αυτονομίας (και γενικότερα του τρόπου λειτουργίας ως προς την επίτευξη του ομαδικού στόχου) μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής ομάδες: Ομάδες ανίχνευσης – επίλυσης προβλημάτων (problem solving teams), πολυβαθμιδικές ομάδες (cross – functional teams) & ομάδες υψηλού βαθμού αυτονομίας (self – managed teams). Κύριο χαρακτηριστικό των πρώτων είναι ότι χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση προβλημάτων και άλλων θεμάτων στον τομέα δραστηριότητάς τους. Επίσης οι ομάδες αυτές έχουν την δικαιοδοσία να σκέφτονται λύσεις, να σχεδιάζουν παρεμβάσεις και ενίοτε να τις υλοποιούν, μόνο όμως στον βαθμό αυτονομίας που τους έχει αναγνωριστεί από το οργανωτικό πλαίσιο και την ιεραρχία. Οι πολυβαθμιδικές ομάδες περιλαμβάνουν άτομα από διάφορα επίπεδα ιεραρχίας και από διαφορετικούς τομείς του οργανισμού, τα οποία ενώνουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις εμπειρίες τους για να επιλύσουν κοινά προβλήματα και να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους. Η διαφοροποίηση τους από τις ομάδες ανίχνευσης προβλημάτων έγκειται στο ότι

Α) περιλαμβάνουν ανθρώπινο δυναμικό από πολλές βαθμίδες – επίπεδα,

Β) αντιμετωπίζουν προβλήματα που αφορούν το σύνολο ενός οργανισμού και όχι μόνο έναν ξεχωριστό τομέα και

Γ) συνήθως διαλύονται μετά την ολοκλήρωση της αποστολής τους.

Τέλος οι ομάδες υψηλής αυτονομίας αποτελούνται κατά κανόνα από υψηλόβαθμα στελέχη, τα οποία εργάζονται μαζί σε καθημερινή βάση προκειμένου να ολοκληρώσουν – δημιουργήσουν μια νέα υπηρεσία, ένα πλάνο, μια αλλαγή, ένα πρόγραμμα, ένα σύστημα αμοιβών, τα καθήκοντα ενός ρόλου κ.τ.λ. Επίσης αυτές οι ομάδες διαμορφώνουν τους στόχους του οργανισμού, θέτουν τα κριτήρια αξιολόγησης, καθορίζουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τις προσλήψεις, τις μεταθέσεις, τις προαγωγές και την εκπαίδευση των άλλων στελεχών. Κύριο χαρακτηριστικό τους είναι ότι γνωρίζουν πολύ καλά όλες τις υπόλοιπες θέσεις του οργανισμού και επηρεάζουν δραστικά την πορεία όλης της επιχείρησης.

Ο κυριότερος διαχωρισμός των ομάδων ωστόσο γίνεται με κριτήριο τον λόγο δημιουργίας τους και συγκεκριμένα το αν έχουν σχηματιστεί για να εξυπηρετήσουν ανάγκες και επιθυμίες των ίδιων των μελών της ή αν έχουν συσταθεί προκειμένου να εξυπηρετήσουν ευρύτερα συμφέροντα και στόχους. Στην πρώτη περίπτωση μιλάμε για πρωτογενείς ομάδες ενώ όταν η ομάδα δημιουργείται, εξαρτάται και κρίνεται από κάποιο ανώτερο επίπεδο αναφερόμαστε σε δευτερογενείς ομάδες.

Συγκεκριμένα για τις πρωτογενείς και τις δευτερογενείς ομάδες μπορούμε να επισημάνουμε τα εξής :

- 1) Formal / Secondary Groups : Οι ομάδες αυτές συναντώνται μόνο εντός του εργασιακού πλαισίου. Διέπονται από αυστηρούς κανόνες λειτουργίας, οι οποίοι έχουν διαμορφωθεί από την Διοίκηση του οργανισμού. Επίσης η κεντρική διοίκηση καθορίζει την σύνθεση της ομάδας, τους ηγέτες, τις αμοιβές και τις ποινές, τους στόχους, τα μέσα επίτευξης των στόχων και το χρονοδιάγραμμα. Σε αυτές τις ομάδες κατά κανόνα οι σχέσεις είναι απρόσωπες και η συμπεριφορά των ατόμων τυπική και προσεκτική. Βάση τους είναι η ανάγκη για την επίτευξη του κοινού στόχου / καθήκοντος.

- 2) Informal / Primary Groups : Τις ομάδες αυτές τις συναντάμε συνήθως εκτός του εργασιακού πλαισίου. Στηρίζονται στην ύπαρξη κοινών προτιμήσεων, στόχων, συνηθειών, οι οποίες όμως δεν έχουν επιβληθεί από κάποιο ανώτερο επίπεδο διοίκησης αλλά είναι προσωπικές και αυθόρμητες. Περισσότερο μοιάζουν με μια παρέα με την διαφορά ότι η παρέα είναι συμπτωματική και ευκαιριακή ενώ αυτές οι ομάδες είναι περισσότερο οργανωμένες. Βάση τους είναι η φιλία. Αν και δεν είναι σύνηθες να αναπτύσσονται αυτές οι ομάδες εντός του εργασιακού πλαισίου, εντούτοις όταν αυτό συμβεί είναι ικανές να επηρεάσουν δραστικά την οργανωτική κουλτούρα, το ηθικό των εργατών και την παραγωγικότητα.

Τα τελευταία χρόνια ερευνητές (*Hellriegel Don, Slocum W. John Jr & Woodman W. Richard, 1995*) έχουν διαπιστώσει ότι συχνά οι Formal Groups, οι οποίες διαμορφώνονται κατόπιν επιθυμίας και συστηματικής παρέμβασης από την διοίκηση εντός του οργανωτικού πλαισίου μετατρέπονται σε Informal με την έννοια ότι η τυπικότητα αντικαθίσταται από τις φιλικές σχέσεις. Δεν μπορούμε ακόμη με βεβαιότητα να ισχυριστούμε πώς γίνεται αυτή η μετάλλαξη ή για ποίους λόγους γίνεται άλλα το σημαντικό στοιχείο είναι ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει. Υπό αυτό το πρίσμα η δυναμική των ομάδων και η προσωπικότητα των μελών επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το τελικό παραγόμενο έργο και παράλληλα όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Αυτό συνάγεται από το γεγονός ότι στα Informal Groups ο τρόπος εργασίας και οι σχέσεις μεταξύ των μελών είναι λιγότερο τυπικές και περισσότερο ανθρώπινες – ουσιαστικές, υπάρχει δηλαδή δραστική επίδραση από την φιλικότητα, την συμπάθεια και την οικειότητα των μελών. Οι σχέσεις αυτές όπως είναι λογικό ρυθμίζονται σε μεγάλο βαθμό από την προσωπικότητα των μελών της ομάδας. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα μεγάλος όγκος ερευνητικών προσπαθειών στην δεκαετία του 1990 να στραφεί στην εξέταση της σχέσης μεταξύ προσωπικότητας και ομαδικής αποτελεσματικότητας. Προτού ωστόσο αναφερθούμε εκτεταμένα στα ερευνητικά πορίσματα που υπάρχουν μέχρι σήμερα για την σχέση ποικίλων μεταβλητών αλλά και κυρίως της προσωπικότητας με την ομαδική αποτελεσματικότητα θεωρούμε απαραίτητο να περιγράψουμε πρώτα με ακρίβεια τι εννοούμε με τον όρο ομαδική αποτελεσματικότητα.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ;

Ο λειτουργικός προσδιορισμός της ομαδικής αποτελεσματικότητας είναι ιδιαίτερα σημαντικός προκειμένου να διερευνήσουμε την επίδραση που ενδεχομένως έχουν σε αυτήν την μεταβλητή ο τύπος της προσωπικότητας και η βίωση των θετικών συναισθημάτων. Είναι δηλαδή απαραίτητο να κατανοήσουμε πρώτα την έννοια της ομαδικής αποτελεσματικότητας για να μπορέσουμε να αποφανθούμε για τις μεταβλητές και τον τρόπο που αυτές την επηρεάζουν. Σαν ένα αρχικό πλαίσιο παραθέτουμε τον ορισμό των *Wilke & Meertens* (1994) για την παραγωγικότητα των ομάδων σύμφωνα με τον οποίο η παραγωγικότητα ταυτίζεται με την επίδοση της ομάδας σε ένα συγκεκριμένο έργο, δηλαδή σε ένα σύνολο κανόνων και απαιτήσεων που πρέπει να τηρηθούν για την επίτευξη ενός στόχου. Τίθεται ωστόσο το ερώτημα ποια είναι αυτή η επίδοση που θα καθορίσει αν μια ομάδα είναι αποτελεσματική; Για την απάντηση στο παραπάνω ερώτημα παραθέτουμε τον ορισμό του Hackman (1987), σύμφωνα με τον οποίο η Ομαδική Αποτελεσματικότητα ορίζεται ως η ικανότητα μιας εργασιακής ή άλλης ομάδας να είναι αποδοτική, δηλαδή με βάση κάποια αντικειμενικά και προκαθορισμένα κριτήρια να επιτυγχάνει να φέρει εις πέρας ποσοτικά και ποιοτικά το επιθυμητό παραγόμενο έργο – στόχο μέσα σε δεδομένα εκ των προτέρων χρονικά πλαίσια, καθώς και η ικανότητα της να μπορεί να επιβιώσει, να μπορεί δηλαδή να συνεχίσει να εργάζεται ως μια μονάδα και στο μέλλον.

Κατά έναν δεύτερο μεταγενέστερο ορισμό των *Hackman, Wageman, Ruddy & Ray* (2000) η ομαδική αποτελεσματικότητα μπορεί να οριστεί με βάση τρεις βασικές διαστάσεις - κριτήρια και συγκεκριμένα για να είναι μια ομάδα αποτελεσματική :

- α. πρέπει το παραγόμενο αποτέλεσμα της ομάδας (αγαθό, υπηρεσία, απόφαση, κ. ο. κ) να είναι αντίστοιχο με τις ποσοτικές, ποιοτικές και χρονικές απαιτήσεις του “πελάτη” (μπορεί αυτός να είναι το αφεντικό, ο οργανισμός, μια άλλη ομάδα, η ίδια η ομάδα, αυτός που πληρώνει για το

τελικό αποτέλεσμα κ. τ. λ.). Μια αποτελεσματική ομάδα ικανοποιεί τις ποιοτικές και ποσοτικές απαιτήσεις του πελάτη και ποτέ δεν υπερβαίνει τα χρονικά περιθώρια (standards of quantity, quality & timeliness of the team's client),

β. πρέπει οι διαδικασίες, οι στρατηγικές, ο σχεδιασμός και οι δράσεις που χρησιμοποιεί η ομάδα για να επιτύχει τον τελικό σκοπό της να ενισχύουν την συνοχή της και να διασφαλίζουν την ικανότητα της να δουλεύει ως ομάδα, δηλαδή ως σύνολο ατόμων με αλληλεξαρτώμενα καθήκοντα και ρόλους, και στο μέλλον. Μια αποτελεσματική ομάδα λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε με την πάροδο του χρόνου η λειτουργία της αυτοματοποιείται και οι σχέσεις μεταξύ των μελών συσφίγγονται (standard of enhancement of team's viability),

γ. πρέπει η λειτουργία της ομάδας να συμβάλει στην αύξηση της εμπειρίας των μελών της, στην βελτίωση των ικανοτήτων τους και στην γενικότερη ευημερία τους. Μια αποτελεσματική ομάδα φροντίζει ώστε τα μέλη της να γίνονται συνεχώς καλύτερα και οπωσδήποτε δεν προκαλεί με την λειτουργία της και τους κανόνες της αισθήματα απογοήτευσης και δυστυχίας (standard of positive effect on individual well – being).

Σύμφωνα λοιπόν με τους 2 παραπάνω ορισμούς του *Hackman* η αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι πάνω από όλα ικανότητα και μάλιστα ικανότητα διπλή :

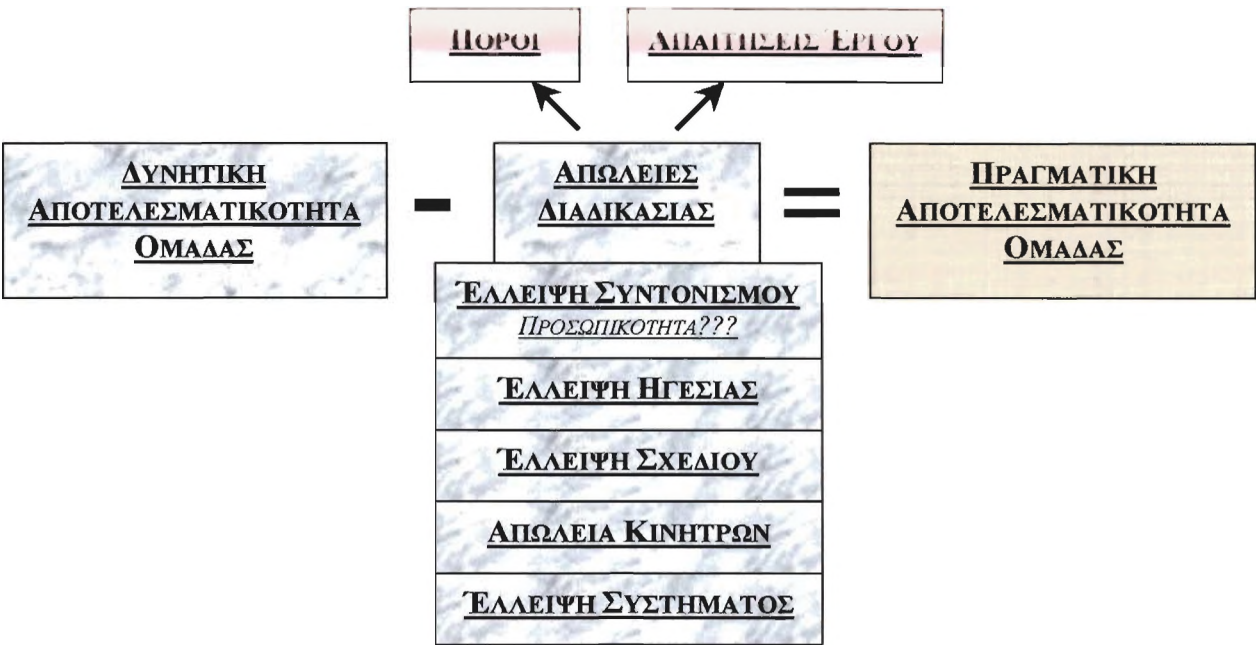
A) Ικανότητα Παραγωγής (Ποιότητα – Ποσότητα – Χρόνος)

B) Βιωσιμότητα (Viability).

Απαραίτητως δηλαδή για να χαρακτηριστεί μια ομάδα αποτελεσματική πρέπει να φέρει εις πέρας τον προσδιορισμένο εκ των προτέρων στόχο, όμως όχι με οποιαδήποτε μορφή αλλά σε συμφωνία με ποιοτικά, ποσοτικά και χρονικά κριτήρια και απαιτήσεις, οι οποίες είναι επίσης γνωστές από πριν. Το ενδιαφέρον στοιχείο στον ορισμό του *Hackman* έγκειται στην δεύτερη απαραίτητη κατά τον ίδιο ικανότητα, που απαιτείται προκειμένου να χαρακτηριστεί μια ομάδα αποτελεσματική, και η οποία δεν είναι άλλη από την βιωσιμότητα, για τον λόγο ότι το στοιχείο αυτό είναι πολύ χρήσιμο για τους σύγχρονους οργανισμούς υπό την έννοια ότι οι οργανισμοί δεν ενδιαφέρονται μόνο για την επίτευξη στόχων στο παρόν αλλά και για την επίτευξη στόχων και στο μέλλον. Μπορεί δηλαδή μια ομάδα να επιφέρει το επιθυμητό

εργασιακό αποτέλεσμα εντός της χρονικής προθεσμίας που είχε οριστεί δεν σημαίνει όμως ότι αυτή η ομάδα είναι αποτελεσματική αν στην συνέχεια διαλυθεί ή αν οι σχέσεις μεταξύ των μελών οδηγήσουν σε ρήξεις και συγκρούσεις. Ίσως σε αυτήν την περίπτωση οι συγκρούσεις να άρουν το κέρδος που επέφερε στον οργανισμό η επίτευξη του ομαδικού στόχου και να επιφέρουν αναταραχές στην ατμόσφαιρα και στις παραγωγικές διαδικασίες. Το 2ο ζητούμενο λοιπόν προκειμένου να οριστεί μια ομάδα αποτελεσματική είναι η διάρκεια.

Ένα επίσης σημαντικό στοιχείο που πρέπει να αναφερθεί είναι ότι η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας αποτελεί συνάρτηση των εμποδίων που συναντά κατά την προσπάθεια εκτέλεσης του έργου που έχει αναλάβει. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας μπορεί να διακριθεί σε δυνητική αποτελεσματικότητα και πραγματική αποτελεσματικότητα. Η δυνητική αποτελεσματικότητα αναφέρεται στο τι μπορεί η ομάδα να επιτύχει ενώ η πραγματική αποτελεσματικότητα αναφέρεται στο τι τελικά πέτυχε η ομάδα. Το μέγεθος της πραγματικής αποτελεσματικότητας ισούνται ακριβώς με το μέγεθος της δυνητικής αποτελεσματικότητας μείον τις απώλειες της διαδικασίας. Ως απώλειες της διαδικασίας θεωρούμε τις απώλειες που οφείλονται σε έλλειψη σωστού συντονισμού, ηγεσίας, συστήματος, σχεδίου και τις απώλειες κινήτρων που αναφέρονται κυρίως στην διάθεση των μελών να προσφέρουν (Baron 1992, Γεώργας 1986, Steiner 1972).



Ειδικά οι πρώτες απώλειες, δηλαδή οι απώλειες συντονισμού ενδεχομένως να σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την προσωπικότητα των μελών της ομάδας καθώς αυτή καθορίζει την συμβατότητα τους και επηρεάζει την ικανότητα τους να εργαστούν συνδυασμένα (Jackson 1992, Moreland & Levine 1992).

Γενικότερα ο λειτουργικός προσδιορισμός της ομαδικής αποτελεσματικότητας καθώς και η αναφορά που πραγματοποιείται στο επόμενο κεφάλαιο στις μεταβλητές και στις συνθήκες που την επηρεάζουν μας παρέχουν το κατάλληλο θεωρητικό πλαίσιο για να προχωρήσουμε στην εξακρίβωση του ρόλου του τύπου της προσωπικότητας και της βίωσης των θετικών συναισθημάτων σε αυτήν, που αποτελεί και την κεντρική αναζήτηση αυτής της διατριβής. Η φυσική λογική ροή των ερωτημάτων από το Τι είναι ομάδα; και το Τι είναι η Ομαδική Αποτελεσματικότητα; μας οδηγεί πλέον στο ερώτημα: Ποιες μεταβλητές επηρεάζουν την ομαδική αποτελεσματικότητα;;

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ & ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΟΥ

ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΗ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οι μεταβλητές, οι οποίες θεωρούνται ότι επηρεάζουν την προσπάθεια της ομάδας για την επίτευξη του στόχου της και κατά συνέπεια την αποτελεσματικότητα της είναι ποικίλες. Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι μεταβλητές αυτές ενσωματώνονται σε τρεις βασικούς άξονες :

- A) Ατομικοί – Ομαδικοί Παράγοντες
- B) Οργανωτικό πλαίσιο – Κανόνες
- Γ) Φύση και Είδος του Έργου.

Συγκεκριμένα σύμφωνα με τους *Hackuma J. Richard, Wageman Ruth, Ruddy M. Thomas & Ray L. Charles (2000)*, οι μεταβλητές που καθορίζουν το αν μια ομάδα θα είναι αποτελεσματική ή όχι ως προς την επίτευξη των στόχων της είναι οι εξής :

- 1) Ο βαθμός αυτονομίας της ομάδας ως προς την λειτουργία της και την επίτευξη του στόχου.
- 2) Η καταβολή προσπάθειας – η διάθεση των μελών της ομάδας για την επίτευξη του στόχου.
- 3) Η επάρκεια γνώσεων πάνω στο αντικείμενο – στόχο.
- 4) Η ύπαρξη ικανοτήτων.
- 5) Ο καθορισμός στρατηγικής και συστήματος, η ανάθεση ρόλων και η διαμόρφωση κανόνων δράσης.
- 6) Η προσομοιωτικότητα των μελών της ομάδας, η σύνθεση, η ομοιογένεια και η ποικιλία ως προς τα χαρακτηριστικά της ομάδας.
- 7) Οι διαθέσιμοι πόροι, τα εργαλεία, η υποδομή και η τεχνολογία.
- 8) Η σαφήνεια του στόχου.
- 9) Τα κίνητρα για επίτευξη.
- 10) Η σημασία που προσλαμβάνει η επίτευξη του στόχου στην συνείδηση των μελών της ομάδας.
- 11) Το μέγεθος της ομάδας.

- 12) Το είδος του έργου.
- 13) Το σύστημα αμοιβών του οργανισμού.
- 14) Η εκπαίδευση που έχουν λάβει τα μέλη της ομάδας.
- 15) Η επικοινωνία – η ροή των πληροφοριών.
- 16) Η ύπαρξη ικανής και έμπειρης ηγεσίας – καθοδήγησης.
- 17) Η εμπειρία των μελών στην ομαδική εργασία και στην συνεργασία.
- 18) Οι συνθήκες εργασίας – οι κανονισμοί.
- 19) Ο διαθέσιμος χρόνος.

Η αναφορά στο σύνολο των μεταβλητών που επηρεάζουν την ομαδική αποτελεσματικότητα πραγματοποιήθηκε για να δείξει ότι το θέμα είναι πολύπλοκο και πολυδιάστατο. Η παρούσα έρευνα θα επιχειρήσει να αποδείξει την σχέση του τύπου της προσωπικότητας και της βίωσης των θετικών συναισθημάτων με την ομαδική αποτελεσματικότητα, παράλληλα όμως επιθυμία μας είναι να καταστεί σαφές ότι η υπό έρευνα μεταβλητή εξαρτάται ταυτόχρονα από πολλούς και ποικίλους παράγοντες. Η παρέμβαση και ο χειρισμός των συγκεκριμένων ανεξάρτητων μεταβλητών (τύπος προσωπικότητας και βίωση θετικών συναισθημάτων) δεν θα σημαίνει απαραίτητα ότι θα εξασφαλιστεί το επιθυμητό ομαδικό αποτέλεσμα. Με την αναφορά λοιπόν στις παραπάνω μεταβλητές που επηρεάζουν, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, την ομαδική αποτελεσματικότητα αναδεικνύονται οι περιορισμοί της έρευνας και παρέχονται στους ενδιαφερόμενους για το θέμα της ομαδικής αποτελεσματικότητας νέες ερευνητικές κατευθύνσεις

Όταν αναφερόμαστε σε περιορισμούς της έρευνας εννοούμε ότι η θεώρηση των δύο υπό μελέτη ανεξάρτητων μεταβλητών δεν πρέπει να γίνει υπό το πρίσμα της αλάνθαστης συνταγής που θα δημιουργήσει την τέλεια ομάδα. Τέλειες ομάδες ή ομάδες που πάντα επιτυγχάνουν στον στόχο τους δεν υπάρχουν καθώς η κοινωνία μας είναι ένα ανοικτό σύστημα και όσες παράμετροι και αν ελεγχθούν και πάλι θα υπάρχουν στοιχεία που λανθάνουν της προσοχής μας και με τρόπο απρόοπτο, απρόβλεπτο και δυναμικό καθορίζουν τα αποτελέσματα των ανθρωπίνων δράσεων. Οι συγκεκριμένες μεταβλητές (τύπος προσωπικότητας και βίωση θετικών συναισθημάτων)

λοιπόν πρέπει να θεωρηθούν βήματα – στάδια μέσω των οποίων μια ομάδα μπορεί να αυξήσει τις πιθανότητες της να γίνει πιο αποτελεσματική. Βεβαιότητες και νόμοι σε έναν κόσμο που συνεχώς αλλάζει και μεταβάλλεται δεν μπορούν να υπάρξουν. Το μόνο που μπορεί να ισχύσει είναι μια σειρά από ασφαλιστικές δικλείδες στον δρόμο για την ομαδική αποτελεσματικότητα, ο οποίος κάθε άλλο παρά εύκολος και απλός είναι.

Τέλος ο αριθμός των μεταβλητών που αναφέρθηκαν φανερώνει και τις πολλές δυνατότητες που υπάρχουν για περαιτέρω διερεύνηση της ομαδικής αποτελεσματικότητας. Για κάθε μια από τις παραπάνω μεταβλητές θα μπορούσαν να γραφθούν άπειρα στοιχεία και αναφορές σχετικά με τον τρόπο και τον βαθμό που επηρεάζουν την ομαδική αποτελεσματικότητα, καθώς και για τα σημεία που χρήζουν νέας εξέτασης, όμως κάτι τέτοιο θα ήταν μη συμβατό με το θέμα και την αναζήτηση της παρούσας διατριβής. Από το σύνολο των μεταβλητών που αναφέρθηκαν εμείς κρατάμε το ότι η προσωπικότητα των μελών σχετίζεται με την ομαδική αποτελεσματικότητα. Ο τρόπος με τον οποίο η προσωπικότητα επηρεάζει την ομαδική αποτελεσματικότητα καθώς και η αναφορά σε περισσότερες έρευνες που το επικυρώνουν θα πραγματοποιηθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

ΕΡΕΥΝΕΣ ΠΑΝΩ ΣΤΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΟΥ

ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΗ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Όπως προαναφέραμε οι ομάδες έχουν αποτελέσει αντικείμενο ερευνητικών προσπαθειών εδώ και αρκετές δεκαετίες. Πολλοί υπήρξαν οι ερευνητές οι οποίοι ενδιαφέρθηκαν να κατανοήσουν τον τρόπο λειτουργίας τους και να συστηματοποιήσουν αυτήν την γνώση διαμορφώνοντας μια συμπαγή και πλήρη θεωρία των ομάδων. Συγκεκριμένα ήδη από το 1948 ο R. Cattell διαπίστωσε ότι η σύνθεση της ομάδας επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας της, την δυναμική της και τα αποτελέσματα της. Στο ίδιο συμπέρασμα έφτασαν αργότερα και οι Haythorn (1953) και Sundstorm (1990). Ωστόσο ακόμη και αν οι πρώιμες ερευνητικές προσπάθειες σχετικά με την λειτουργία των ομάδων υπήρξαν αξιόλογες, κύριο χαρακτηριστικό τους φαίνεται να είναι το ότι επικέντρωσαν την προσοχή τους σε δημογραφικά στοιχεία – μεταβλητές (π.χ το φύλο) και αδιαφόρησαν για την επίδραση της νοημοσύνης και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των μελών στην ομαδική αποτελεσματικότητα. Την έλλειψη αυτή επισήμαναν οι Barrick, Stewart, Neubert & Mount (1998).

Όσον αφορά την μεταβλητή της νοημοσύνης την παράλειψη των πρώτων ερευνητών, που ασχολήθηκαν συστηματικά με τις ομάδες, ήρθαν να καλύψουν μεταγενέστερες έρευνες. Συγκεκριμένα πληθώρα ερευνών διενεργήθηκε κατά την δεκαετία του 1980 (*Hunter & Hunter 1984, Hunter 1986, Pearlman, Schmidt & Hunter 1980, Schmidt, Hunter & Caplan 1981*) σχετικά με την συνάφεια νοημοσύνης και εργασιακής απόδοσης σε ατομικό επίπεδο. Το πόρισμα ήταν ότι όντως υπάρχει θετική συνάφεια μεταξύ νοημοσύνης και εργασιακής απόδοσης σε ατομικό επίπεδο σε όλα τα επαγγέλματα, η οποία κυμαίνεται μεταξύ 0,40 – 0,58, ανάλογα με την φύση, τις απαιτήσεις και την πολυπλοκότητα της εργασιακής θέσης. Στην συνέχεια οι ερευνητές θέλησαν να διαπιστώσουν το κατά πόσο αυτή η συνάφεια ισχύει και στο ομαδικό επίπεδο. Για τον λόγο αυτό δεν προέβησαν στην αυθαίρετη μεταφορά των πορισμάτων από το ατομικό επίπεδο στο ομαδικό αλλά

βασιζόμενοι στην υπόθεση ότι η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας θα είναι συνισταμένη των ικανοτήτων των μελών της διενέργησαν νέες έρευνες και κατέληξαν στην διαπίστωση ότι όντως η νοητική ικανότητα (I.Q) των μελών μιας ομάδας έχει θετική συνάφεια με την αποτελεσματικότητα της και μπορεί να αποτελέσει προγνωστικό δείκτη της απόδοσης σε ομαδικό επίπεδο, όπως ακριβώς συμβαίνει και στο ατομικό επίπεδο (*Barrick, Stewart, Neubert & Mount 1998, Comrey 1953, Heslin 1964, Hill 1982, Kobanoff & O' Brien 1979, Ree, Barles & Teachout 1994, Schmidt, Gast, Rosenberg & Hunter 1980, Terborg, Castore & De Ninno 1976, Tziner & Eden 1985, Williams & Sternberg 1988*). Ακριβώς επειδή πληθώρα ερευνητών έχει καταδείξει τον ρόλο της νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα των ομάδων και δεν έχουμε στοιχεία που να μας οδηγούν στο να αμφισβητήσουμε κάποια διαπίστωση, δεν σκοπεύουμε στα πλαίσια αυτής της μελέτης να ασχοληθούμε με το θέμα αυτό. Λαμβάνουμε ως δεδομένη την θετική συνάφεια μεταξύ νοημοσύνης και ομαδικής αποτελεσματικότητας και από αυτό το σημείο την θεωρούμε προγνωστικό δείκτη της ομαδικής αποτελεσματικότητας.

Η επόμενη μεταβλητή στην οποία στράφηκε το ενδιαφέρον των ερευνητών υπήρξε η προσωπικότητα. Και όσον αφορά αυτήν την μεταβλητή έχουν διενεργηθεί αρκετές μελέτες πάνω στην σχέση της με την εργασιακή απόδοση σε ατομικό επίπεδο με ποικίλα ενδιαφέροντα ευρήματα. Συγκεκριμένα, οι *Day & Silverman* (1989) διαπίστωσαν ότι η προσωπικότητα επηρεάζει την εργασιακή απόδοση σε ατομικό επίπεδο στο επάγγελμα του λογιστή, οι *McHenry, Hough, Toykam, Hanson & Ashworth* (1990) υποστήριξαν το ίδιο για τα στρατιωτικά επαγγέλματα, οι *Rosse, Miller & Barnes* (1991) για τα επαγγέλματα υγείας, οι *Gellatly, Paunonen, Meyer, Jackson & Goffin* (1991) για τα υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων και τέλος οι *Arneson, Millinin-Davies & Hogan* (1993) για τους ασφαλιστές. Το κυριότερο εύρημα ωστόσο, είναι ότι μέσω μιας σειράς μεταanalύσεων (*Barrick & Mount 1991, Hough 1992, Hough, Eaton, Donnette, Kamp & McCloy 1990, Tett, Jackson & Rothstein 1991*) διαπιστώθηκε ότι όντως υπάρχει συνάφεια μεταξύ προσωπικότητας και εργασιακής απόδοσης σε ατομικό επίπεδο, σε μεμονωμένα όμως χαρακτηριστικά της ανθρώπινης προσωπικότητας ανά επάγγελμα. Σε κάθε επάγγελμα, ανάλογα με την φύση και τις δυσκολίες του

έργου υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που επηρεάζουν την αποδοτικότητα ενώ άλλα δεν φαίνεται να επιφέρουν σημαντική διαφοροποίηση π.χ στο επάγγελμα του πωλητή σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι η εξωστρέφεια ενώ το ίδιο χαρακτηριστικό δεν φαίνεται να παίζει ρόλο στο επάγγελμα του αστυνομικού. Ένα άλλο εξίσου σημαντικό εύρημα είναι ότι από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας η Ευσυνειδησία (Conscientiousness) (Big Five Theory) φαίνεται να έχει την υψηλότερη θετική συνάφεια με την εργασιακή απόδοση σε ατομικό επίπεδο ανεξαρτήτως της φύσης και των απαιτήσεων του επαγγέλματος (Barrick & Man 1991, Mount & Barrick 1995), δηλαδή η Ευσυνειδησία (Conscientiousness) είναι η μεταβλητή εκείνη που έχει θετική συνάφεια με την αποτελεσματικότητα σε όλους τους τύπους των επαγγελμάτων, την στιγμή που άλλες διαστάσεις της προσωπικότητας εμφανίζουν θετική συνάφεια με ορισμένα επαγγέλματα και μηδενική ή αρνητική με άλλα. Δεν πρέπει ωστόσο να θεωρήσουμε ότι επειδή υπήρξε ταύτιση των πορισμάτων των ερευνών σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο στην μεταβλητή της νοημοσύνης, ότι θα έπρεπε να υπάρχει αντιστοιχία και όσον αφορά την μεταβλητή της προσωπικότητας, για τον λόγο ότι η συμπεριφορά του ατόμου στα πλαίσια της ομάδας δεν θα εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από την προσωπικότητα του αλλά και κυρίως από την προσωπικότητα των υπολοίπων μελών. Τον συλλογισμό αυτό, ότι δηλαδή η συμπεριφορά του ατόμου όταν αποτελεί μέλος μιας ομάδας διαφέρει από την συμπεριφορά του όταν δρα ατομικά εξαιτίας της δυναμικής και των σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στην ομάδα, υποστήριξαν ερευνητικά οι Jackson (1992), Moreland & Levine (1992). Πάνω λοιπόν στο φλέγον για την παρούσα διατριβή θέμα της σχέσης μεταξύ προσωπικότητας και ομαδικής αποτελεσματικότητας έχουν διενεργηθεί πολλές έρευνες (Bouchard 1969, De Biasio 1986, Driskell & Salas 1992, George 1990, Hoffman 1959, Strube, Keller, Oxenberg & Lapidio 1989), οι οποίες κατέληξαν σε ποικίλα και αντικρουόμενα αρκετές φορές μεταξύ τους ευρήματα, τα οποία θα αναφέρουμε στην συνέχεια του κεφαλαίου. Ο λόγος για τον οποίο τα μέχρι σήμερα ευρήματα για την σχέση προσωπικότητας και ομαδικής αποτελεσματικότητας είναι συγκεχυμένα πιστεύουμε ότι οφείλεται εν μέρει και στο γεγονός ότι δεν υπάρχει μια ευρέως και καθολικώς αποδεκτή και μετρήσιμη θεώρηση της ανθρώπινης προσωπικότητας. Άλλοι υιοθετούν την

θεωρία των 5 μεγάλων παραγόντων ενώ άλλοι την θεώρηση του Cattell των 16 παραγόντων. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών ωστόσο που έχουν διεξαχθεί μέχρι την παρούσα στιγμή πάνω στην σχέση προσωπικότητας και ομαδικής αποτελεσματικότητας έχουν στηριχτεί στην θεωρητική προσέγγιση της προσωπικότητας με βάση το μοντέλο των 5 παραγόντων (Big Five Theory). Το μοντέλο αυτό πρεσβεύει ότι η ανθρώπινη προσωπικότητα αποτελείται από 5 βασικές διαστάσεις, οι οποίες είναι οι εξής :

✦ ΠΡΟΣΗΝΕΙΑ

(Agreeableness) : Η τάση να είσαι καλοδιάθετος, συναινετικός, συνεργάσιμος, αξιόπιστος καθώς και να μπορείς να εμπιστευέσαι τους συνανθρώπους σου, να μην είσαι δηλαδή καχύποπτος. Το άτομο με υψηλό βαθμό Προσηνείας αναγνωρίζει αγαθές και καλοπροαίρετες προθέσεις πίσω από τις πράξεις των συνανθρώπων του (Trust), έχει την τάση να είναι ειλικρινές και ευθύ (Straightforwardness), την τάση να συμπεριφέρεται χωρίς εγωισμό, αλτρουιστικά, και να εκφράζει ενδιαφέρον για τους υπολοίπους (Altruistic), την διάθεση να συνεργάζεται σε καταστάσεις σύγκρουσης (Compliance), την διάθεση να συμπεριφέρεται με πραότητα και χωρίς να είναι προκλητικό στο κοινωνικό τους περιβάλλον (Modesty) και την ικανότητα να εκφράζει συμπάθεια και να ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των γύρω του (Tender-Mindedness)

✦ ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ

(Conscientiousness) : Η τάση του ατόμου να συμπεριφέρεται με υπευθυνότητα, αξιοπιστία, συνέπεια καθώς και να είσαι προσανατολισμένο προς την επίτευξη ενός στόχου. Συμπεριλαμβάνει το συναίσθημα της ωριμότητας και της ετοιμότητας για να αντιμετωπίζει κανείς τις προκλήσεις της ζωής (Competency), την τάση να διέπεται από υψηλές φιλοδοξίες και να έχει την επιμονή και την διάθεση να εργαστεί σκληρά για να τις πραγματοποιήσει

(Achievement), την τάση να συμπεριφέρεται αυστηρά προσκολλημένος σε ηθικές αρχές και κανόνες (Dutifulness), την ικανότητα να αναλαμβάνει ένα έργο και να το ολοκληρώνει (Self-discipline) και την ικανότητα να σκέφτεται διεξοδικά και να σχεδιάζει προτού δράσει.

✚ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ

(Extraversion) : Η τάση του ατόμου να είσαι κοινωνικό, ομιλητικό και ευπροσάρμοστο σε διάφορα πλαίσια.

✚ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ

(Emotional Stability) : Η τάση του ατόμου να αισθάνεται ήρεμο, χαλαρωμένο και ασφαλές.

✚ ΔΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΝΕΕΣ ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ

(Openness to Experience) : Η τάση του ατόμου να χρησιμοποιεί την φαντασία του, να οραματίζεται, να φανερώνει καλλιτεχνικές ευαισθησίες και να αντιμετωπίζει την ζωή με κριτική διάθεση.

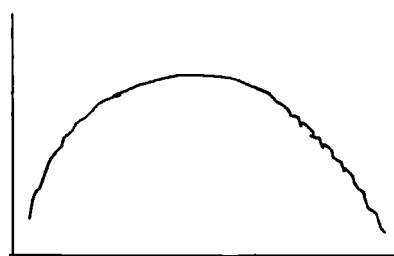
Από τα παραπάνω χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αυτά, που έχουν την υψηλότερη θετική συνάφεια με την ομαδική αποτελεσματικότητα, σύμφωνα με έρευνες των Barrick, Stewart, Nuebert & Mount (1998) και Neuman & Wright (1999) είναι η Προσήνεια (Agreeableness) και η Ευσυνειδησία (Conscientiousness). Σε όσο μεγαλύτερο βαθμό διαθέτουν τα μέλη μιας ομάδας αυτά τα 2 χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τόσο αυξάνει η αποτελεσματικότητα της ομάδας. Το γεγονός ότι η Προσήνεια (Agreeableness) διαπιστώθηκε ότι επηρεάζει δραστικά την ομαδική αποτελεσματικότητα εξηγείται από το ότι η συγκεκριμένη αυτή διάσταση της προσωπικότητας περιλαμβάνει στοιχεία όπως η εμπιστοσύνη, ο αλτρουισμός και η συναίνεση, τα οποία είναι απαραίτητα για την συνύπαρξη και την αρμονική συλλειτουργία των μελών της ομάδας (Aronoff & Wilson 1985). Κατά την ίδια λογική η Ευσυνειδησία (Conscientiousness) αποτελεί σημαντικό παράγοντα ομαδικής αποτελεσματικότητας εξαιτίας του ότι αναφέρεται σε στοιχεία όπως η φιλοδοξία, η διάθεση για σκληρή δουλειά, η ανάγκη για επίτευξη του στόχου, η προσκόλληση σε κανόνες λειτουργίας και

αρχές, που είναι απαραίτητα προκειμένου να υπάρξει πειθαρχία και να μπορέσει η ομάδα να επιτύχει τον τελικό στόχο της.

Άλλες έρευνες κατέληξαν στο ότι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, το οποίο καθορίζει το αν μια ομάδα θα είναι αποτελεσματική ή όχι είναι η Εξωστρέφεια (Extraversion). Το γεγονός αυτό εξηγείται από το ότι όταν μια ομάδα αποτελείται από εξωστρεφή άτομα αυξάνεται η διάθεση για συνεργασία (Watson & Clark 1984), αυξάνονται οι πιθανότητες η ομάδα να συνεχίσει να δουλεύει σαν σύνολο, να έχει δηλαδή διάρκεια (McCrae & Costa 1987) και ίσως επειδή τα εξωστρεφή άτομα κατά κανόνα βιώνουν περισσότερα θετικά συναισθήματα και αποκομίζουν ικανοποίηση από το ότι τους δίνεται η ευκαιρία να αποτελέσουν μέρος της ομάδας και να λειτουργήσουν συλλογικά (Fredrickson 2000, Theory of Positive Emotions). Περισσότερα στοιχεία για την θεωρία των θετικών συναισθημάτων και το πως αυτά μπορούν να αποτελέσουν μεταβλητή που επηρεάζει την ομαδική αποτελεσματικότητα θα αναφερθούν στην συνέχεια. Ωστόσο η ύπαρξη πολλών και σε μεγάλο βαθμό εξωστρεφών μέσα στην ίδια εργασιακή ομάδα φαίνεται να δημιουργεί εμπόδια στην ομαλή λειτουργία της και κατ'επέκταση και στην αποτελεσματικότητα της γιατί καταλήγει να είναι μια ομάδα με πολλούς ηγέτες και χωρίς κανένα μέλος να διαδραματίζει συμπληρωματικούς ρόλους. Η συνάφεια δηλαδή μεταξύ εξωστρέφειας και ομαδικής αποτελεσματικότητας είναι καμπυλόγραμμη με εναλλασσόμενη κατεύθυνση.

Μετά από κάποια κορύφωση η ύπαρξη επιπλέον εξωστρεφών οδηγεί σε σταδιακή μείωση της ομαδικής αποτελεσματικότητας. Την συνάφεια αυτή διαπίστωσαν οι *Barry & Stewart (1997)*.

Ομαδική.
Αποτελεσματι
κότητα



Εξωστρέφεια

Η διερεύνηση της επίδρασης που ασκεί η μεταβλητή της προσωπικότητας στην ομαδική αποτελεσματικότητα δεν σταμάτησε σε αυτό το σημείο αλλά συνεχίστηκε και προς άλλες κατευθύνσεις. Πραγματοποιήθηκαν άλλες έρευνες, οι οποίες εστίασαν την προσοχή τους σε διαφορετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σύμφωνα με την θεωρία

των πέντε παραγόντων και σε άλλες διαφορετικές μεταβλητές που επηρεάζουν την ομαδική αποτελεσματικότητα και διαπιστώθηκαν επιπλέον συνάφειες. Το 1964 ο Heslin υποστήριξε ότι η Συναισθηματική Σταθερότητα (Emotional Stability) έχει θετική συνάφεια με την ομαδική αποτελεσματικότητα και ειδικότερα με την βιωσιμότητα της ομάδας (Viability), δηλαδή με την ικανότητα της ομάδας να συνεχίζει να υπάρχει και να λειτουργεί ως μονάδα. Όσο μεγαλύτερη συναισθηματική σταθερότητα διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας τόσο πιθανότερο είναι η ομάδα αυτή να είναι αποτελεσματική ως προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου και να συνεχίσει να εργάζεται με επιτυχία και στο μέλλον. Ο Schmidt (1981) και οι Barrick & Mount (1991) πραγματοποίησαν μια ενδιαφέρουσα έρευνα σχετικά με την συνάφεια της γενικής νοητικής ικανότητας του ατόμου, των επαγγελματικών του ικανοτήτων και της Ευσυνειδησίας (Conscientiousness) με την ομαδική αποτελεσματικότητα και διαπίστωσαν ότι η ομάδα που αποτελείται από άτομα με μεγάλο I.Q, με πολλές επαγγελματικές ικανότητες και με το μεγαλύτερο βαθμό Ευσυνειδησίας (Conscientiousness) θα είναι περισσότερο αποτελεσματική συγκριτικά με μια άλλη ομάδα τα μέλη της οποίας θα συγκεντρώνουν τις ίδιες τιμές στις μεταβλητές των επαγγελματικών ικανοτήτων και του I. Q αλλά μικρότερες τιμές στην μεταβλητή της Ευσυνειδησίας. Ο Gladstein (1984) υποστήριξε ότι σημαντικό ρόλο στην ομαδική αποτελεσματικότητα διαδραματίζουν οι ενδοομαδικές διαδικασίες όπως είναι :

- ✦ οι συγκρούσεις,
- ✦ τα πρότυπα επικοινωνίας,
- ✦ η αξιολόγηση της ατομικής συνεισφοράς,
- ✦ η ανάθεση ρόλων και καθηκόντων.

Οι παραπάνω διαστάσεις συναποτελούν την λεγόμενη Κοινωνική Συνοχή των μελών της ομάδας (Social Cohesion) (Festinger 1950). Ως Κοινωνική Συνοχή ορίζουμε το αποτέλεσμα όλων των δυνάμεων που επιδρούν πάνω στα μέλη της ομάδας και τα συγκροτούν ως τα κομμάτια του συνόλου. Η Κοινωνική Συνοχή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προσωπικότητα των μελών της ομάδας καθώς η αλληλεπίδραση μεταξύ τους θα καθορίσει την δυναμική της και θα διαμορφώσει με τρόπο δραστικό τις ενδοομαδικές διαδικασίες (Jackson 1992, Moreland & Levine 1992).

Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών καταδεικνύουν ότι η προσωπικότητα αποτελεί μια μεταβλητή, η οποία επηρεάζει δραστικά την ομαδική αποτελεσματικότητα. Ιδιαίτερα φαίνεται η ομαδική αποτελεσματικότητα να συνδέεται με την Προσήνεια (Agreeableness), την Ευσυνειδησία (Conscientiousness) και την Εξωστρέφεια (Extraversion). Παρόλη όμως την σχετική με το θέμα της ομαδικής αποτελεσματικότητας θεωρητική γνώση που έχει συγκεντρωθεί δεν μπορούμε να συστηματοποιήσουμε και να γενικεύσουμε τα παραπάνω πορίσματα καθώς και να ισχυριστούμε ότι αποτελούν νόμο και αξίωμα για κάθε επάγγελμα και για κάθε κατηγορία έργου. Συγκεκριμένα έχει προταθεί ότι η Ευσυνειδησία (Conscientiousness) δεν αποτελεί προγνωστικό δείκτη και έχει μηδενική σχεδόν συνάφεια με την ομαδική αποτελεσματικότητα όταν η ομάδα έχει να εκτελέσει ένα έργο, το οποίο απαιτεί δημιουργικότητα, λήψη απόφασης και σύγκρουση απόψεων και γνώσεων (Barry & Stewart 1997). Επίσης η Προσήνεια (Agreeableness) φαίνεται να αποτελεί παράγοντα επιτυχίας (success factor) και να έχει υψηλή θετική συνάφεια με την ομαδική αποτελεσματικότητα μόνο όταν η ομάδα αναλαμβάνει έργο, του οποίου η επίτευξη απαιτεί κοινωνική αλληλεπίδραση (Piedmant & Weinstein 1993). Όταν αντιθέτως η ομάδα έχει να φέρει εις πέρας έργο το οποίο απαιτεί μικρό βαθμό κοινωνικής αλληλεπίδρασης η συνάφεια της ομαδικής αποτελεσματικότητας με την Προσήνεια (Agreeableness) είναι μηδενική.

Το επόμενο βήμα λοιπόν για τους ερευνητές – λαμβάνοντας υπόψη τις μέχρι σήμερα εξελίξεις στο θέμα της ομαδικής αποτελεσματικότητας και την ευρεία υιοθέτηση των ομάδων εργασίας στους σύγχρονους οργανισμούς – είναι σύμφωνα με τους Skipton & Freedman (2000) :

- 1) Η μελέτη να επικεντρωθεί στο πραγματικό εργασιακό πλαίσιο και να φύγει από τα στενά όρια της προσομοίωσης στο εργαστήριο και
- 2) Η μεθοδολογία και η γνώση των ακαδημαϊκών – πανεπιστημιακών φορέων να συνδυαστεί με την εμπειρία και τις γνώσεις των Επαγγελματιών.

Εμείς με την σειρά μας επεκτείνοντας την συλλογιστική των δύο παραπάνω επιστημόνων θα προτεινάμε επίσης η έρευνα να αποκολληθεί από τα στενά όρια της συσχέτισης κάποιων χαρακτηριστικών προσωπικότητας με

την ομαδική αποτελεσματικότητα και να αναφερθεί στην ανθρώπινη προσωπικότητα ως σύνολο. Πιστεύουμε δηλαδή, ότι εν μέρει, το γεγονός ότι έχουν υπάρξει αρκετές έρευνες με αντιφατικά μεταξύ τους πορίσματα όσον αφορά την σχέση μεταξύ προσωπικότητας και ομαδικής αποτελεσματικότητας καθώς και το γεγονός ότι δεν έχει επιτευχθεί ο συγκερασμός αυτών των πορισμάτων στο σώμα μιας ευρύτερης θεωρίας για την ομαδική αποτελεσματικότητα, οφείλεται στο ότι οι έρευνες αυτές στηρίζονται μεθοδολογικά σε έναν τεχνητό διαχωρισμό των ανθρώπων με βάση ένα μόνο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας τους ενώ στην πραγματικότητα μια τέτοια διάκριση δεν είναι δυνατή γιατί κανείς άνθρωπος δεν είναι ούτε λειτουργεί με βάση ένα μόνο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του αλλά με βάση το σύνολο των χαρακτηριστικών και την αλληλεπίδραση τους. Για να καταστεί το παραπάνω πιο σαφές αναφέρουμε το εξής παράδειγμα : οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα κατέδειξαν ότι η εξωστρέφεια έχει υψηλή θετική συνάφεια με την ομαδική αποτελεσματικότητα. Για να καταλήξουν σε αυτό το πόρισμα οι ερευνητές χρησιμοποίησαν κάποιο τεστ προσωπικότητας (Neo Personality Inventory, Costa & McCrae 1989, 1992, Personal Characteristics Inventory, Barrick & Mount 1995 κ.α), το χορήγησαν σε έναν πληθυσμό, διέκριναν μια ομάδα αποτελούμενη από εξωστρεφείς και μια ομάδα ελέγχου, αποτελούμενη από εσωστρεφείς, τους ανέθεσαν να εκτελέσουν κάτω από τις ίδιες συνθήκες το ίδιο μετρήσιμο έργο και στην συνέχεια σύγκριναν τα αποτελέσματα και είδαν ότι υπήρχε στατιστικώς σημαντική διαφορά υπέρ της ομάδας των εξωστρεφών. Μολονότι όμως αδιαμφισβήτητα με αυτό το είδος μεθοδολογικού σχεδιασμού αποδεικνύεται ότι η εξωστρέφεια αποτελεί μεταβλητή, η οποία επηρεάζει την ομαδική αποτελεσματικότητα, επιμένουμε ότι η διάκριση αυτή είναι τεχνητή και περιορίζει την αξία γενίκευσης του πορίσματος για τον λόγο ότι κανείς άνθρωπος δεν είναι μόνο εξωστρεφής ή μόνο εσωστρεφής αλλά αποτελεί ένα σύνολο χαρακτηριστικών προσωπικότητας μέσα στα οποία μπορεί να ενυπάρχει και η εσωστρέφεια ή η εξωστρέφεια ή οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό. Οι έρευνες που έχουν υλοποιηθεί μέχρι τώρα δεν έχουν συνειδητοποιήσει αυτό το γεγονός. Μπορεί όντως η ομάδα των εξωστρεφών να ήταν πιο αποτελεσματική από την ομάδα των εσωστρεφών και σίγουρα δεν πρόκειται να αμφισβητήσουμε ούτε την

εγκυρότητα των ερευνών, ότι δηλαδή αυτοί όντως ήταν εξωστρεφείς, ούτε το ότι πραγματικά σημείωσαν υψηλότερο σκορ. Όμως αυτοί οι εξωστρεφείς δεν ήταν αποκλειστικά και μόνο εξωστρεφείς αλλά θα διακρίνονταν και από άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους. Δηλαδή μέσα στην ομάδα των εξωστρεφών ενδεχομένως να υπήρχαν άτομα με υψηλό βαθμό Προσήνειας (Agreeableness) και με χαμηλό βαθμό Προσήνειας (Agreeableness), άτομα Δεκτικά σε νέες εμπειρίες και άτομα όχι τόσο Δεκτικά, άτομα με υψηλή Ευσυνειδησία και άτομα με χαμηλή Ευσυνειδησία, άτομα Συναισθηματικά Σταθερά και άτομα Συναισθηματικά Ασταθή.

Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις παραμέτρους, ότι δηλαδή :

- α) *Κάθε άνθρωπος χαρακτηρίζεται από και περιλαμβάνει το σύνολο της προσωπικότητας του και όχι μια μεμονωμένη διάσταση.*
- β) *Η συμπεριφορά κάθε ανθρώπου και κατ' επέκταση και η εργασιακή του απόδοση όταν αποτελεί μέλος μιας ευρύτερης ομάδας καθορίζεται και εξαρτάται από το σύνολο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του και τον τρόπο που αυτά αλληλεπιδρούν το ένα πάνω στο άλλο (***αλλά και γενικά η προσωπικότητα του με αυτή των άλλων) και όχι βέβαια από ένα και μόνο χαρακτηριστικό (μπορεί κάθε χαρακτηριστικό της προσωπικότητας σύμφωνα με την θεωρία των 5 παραγόντων να περιλαμβάνει συγκεκριμένες διαστάσεις, ο τρόπος όμως που αυτές θα εκδηλωθούν επηρεάζεται και χρωματίζεται από τις υπόλοιπες. Δηλαδή μεταξύ 2 ανθρώπων που είναι εξωστρεφείς δεν μπορούμε να περιμένουμε ότι κάτω από τις ίδιες συνθήκες θα έχουν παρόμοια συμπεριφορά όταν ο ένας χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό Conscientiousness, Agreeableness, Openness to Experience και Emotional Stability και ο άλλος από χαμηλό βαθμό).*

καταλήγουμε στο να επαναπροσδιορίσουμε το ερευνητικό ερώτημα για την σχέση μεταξύ προσωπικότητας και ομαδικής αποτελεσματικότητας και να το τοποθετήσουμε στο πρίσμα της θεώρησης της προσωπικότητας ως σύνολο στοιχείων και όχι ως μεμονωμένες διαστάσεις που μπορούν να καθορίσουν την συμπεριφορά του ατόμου μέσα σε μια ομάδα. Με βάση αυτόν τον συλλογισμό μπορούμε να δεχτούμε την διαπίστωση ότι η εξωστρέφεια έχει θετική καμπυλόγραμμη συνάφεια με την ομαδική αποτελεσματικότητα όμως παράλληλα οδηγούμαστε στο ερώτημα “ποίος τύπος εξωστρεφούς ανθρώπου

οδηγεί στην μεγαλύτερη ομαδική αποτελεσματικότητα”; Έστω ότι είχαμε 2 ή περισσότερες ομάδες εξωστρεφών ατόμων και τους αναθέταμε να φέρουν εις πέρας ένα κοινό έργο, ποία από αυτές τις ομάδες θα ήταν πιο αποτελεσματική;

Για να διαπιστώσουμε τον ρόλο που παίζει η προσωπικότητα των μελών μιας ομάδας στην αποτελεσματικότητα της δεν θα λάβουμε ως βάση μας την θεωρία των 5 παραγόντων στην οποία στηρίχτηκαν οι ερευνητές κατά τα προηγούμενα χρόνια αλλά θα χρησιμοποιήσουμε την θεώρηση της προσωπικότητας του Jung και κατ’ επέκταση θα χρησιμοποιήσουμε το MBTI, ένα ερωτηματολόγιο το οποίο δεν δείχνει χαρακτηριστικά προσωπικότητας (Traits) αλλά τύπους προσωπικότητας (Types) με βάση 4 δίπολα. Θα καταφύγουμε σε αυτόν τον χειρισμό γιατί θεωρούμε ότι κάθε άνθρωπος είναι ένας τύπος προσωπικότητας και όχι κάποια μεμονωμένα χαρακτηριστικά και η θεώρηση αυτή θα μας βοηθήσει τα μέγιστα στην προσπάθεια μας να συσχετίσουμε την ομαδική αποτελεσματικότητα με τύπους ανθρώπων και όχι με επιμέρους χαρακτηριστικά. Όπως συνέβαινε μέχρι σήμερα. Με αυτόν τον τρόπο δηλαδή θα μπορέσουμε να εξακριβώσουμε τον ρόλο του τύπου της προσωπικότητας στην ομαδική αποτελεσματικότητα, επιλέγοντας ομάδες αποτελούμενες από άτομα με διαφορετικό τύπο και συγκρίνοντας τα αποτελέσματα τους καθώς και τον ρόλο της βίωσης των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα επιλέγοντας ομάδες από άτομα με ακριβώς τον ίδιο τύπο προκειμένου να εκμηδενίσουμε σε αυτήν την δεύτερη περίπτωση την επίδραση της προσωπικότητας και να αποφανθούμε αποκλειστικά και μόνο για την επίδραση των θετικών συναισθημάτων.

Στο σημείο αυτό θεωρούμε σκόπιμο να παραθέσουμε μερικά στοιχεία από την τυπολογία του Carl Gustav Jung (1923, 1936) σχετικά με την ανθρώπινη προσωπικότητα. Ο Jung θεωρούσε ότι οι άνθρωποι διαφοροποιούνται μεταξύ τους με βάση 2 στάσεις – τυπολογικές διαθέσεις (Attitudes) :

α) την Εσωστρέφεια και

β) την Εξωστρέφεια

και με βάση 4 λειτουργίες (Functions) :

- α) την Αντίληψη (Sensation) : Είναι η παρορμητική (irrational) λειτουργία που σχετίζεται με τα ερεθίσματα τα οποία ο άνθρωπος μπορεί να προσεγγίσει με τις αισθήσεις του (αφή, γεύση, όσφρηση, ακοή, όραση).
- β) την Διάισηση (Intuition) : Είναι η παρορμητική (irrational) λειτουργία που σχετίζεται με την κατανόηση λανθανόντων ερεθισμάτων, εικόνων της φαντασίας, αφηρημένων εννοιών και θεωρητικών σχημάτων.
- γ) την Νόηση (Thinking) : Είναι η λογική (rational) λειτουργία με βάση την οποία το άτομο υποβάλλει σε αντικειμενική θεώρηση και λογικό έλεγχο τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος προκειμένου να γίνει αντιληπτή η ουσία και η σημασία τους.
- δ) το Συναισθημα (Feeling) : Είναι η λογική (rational) λειτουργία με βάση την οποία το άτομο καταλήγει σε κρίσεις και αξιολογήσεις με έναν καθαρά υποκειμενικό και αυθόρμητο τρόπο.

Κάθε άνθρωπος σύμφωνα με τον Jung όταν γεννιέται έχει την προδιάθεση να εξελιχθεί προς έναν συγκεκριμένο τύπο. Το περιβάλλον και η ανατροφή που θα λάβει θα παίξει καθοριστικό ρόλο στην εκδήλωση της προδιάθεσης του. Εφόσον το άτομο ενθαρρυνθεί κατάλληλα επιλέγει μια από τις 2 στάσεις – τυπολογικές διαθέσεις (Εξωστρέφεια – Εσωστρέφεια), οι οποίες εκφράζουν τρόπους εκτόνωσης της ψυχικής ενέργειας καθώς και μια από τις 4 λειτουργίες (Αντίληψη – Διάισηση – Νόηση – Συναισθημα), οι οποίες αποτελούν μορφές ψυχικής ενέργειας και συγκροτεί τον δικό του ιδιαίτερο και ξεχωριστό ψυχολογικό τύπο με βάση το προσωπικό του ασυνείδητο, το συλλογικό ασυνείδητο και τις απαιτήσεις της κοινωνίας. Η αντίληψη και η διάισηση αναφέρονται περισσότερο στον τρόπο με τον οποίο το άτομο προσεγγίζει τον περιβάλλοντα κόσμο ενώ η νόηση και το συναισθημα αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο το άτομο λαμβάνει αποφάσεις. Σύμφωνα με αυτήν την τυπολογία λοιπόν υπάρχουν 8 τύποι ανθρώπων :

- Ο εξωστρεφής αντιληπτικός
- Ο εξωστρεφής διαισθητικός
- Ο εξωστρεφής διανοητικός
- Ο εξωστρεφής συναισθηματικός
- Ο εσωστρεφής αντιληπτικός
- Ο εσωστρεφής διαισθητικός
- Ο εσωστρεφής διανοητικός

Ο εσωστρεφής συναισθηματικός

Οι εξωστρεφείς τύποι τείνουν να προσανατολίζουν την ενέργεια τους προς τα αντικείμενα και τους ανθρώπους του περιβάλλοντος τους, ενώ αντίθετα οι εσωστρεφείς τείνουν να επικεντρώνουν την ενέργεια τους στις ιδέες και τις αντιλήψεις του εσωτερικού τους κόσμου. Η εξωστρέφεια και η εσωστρέφεια αντίστοιχα είναι τα στοιχεία της προσωπικότητας που θα χαρακτηρίζουν τις δράσεις του άτομου και θα κατευθύνουν την ζωή του. Το δεύτερο χαρακτηριστικό στοιχείο κάθε τύπου, η λειτουργία δηλαδή (αντίληψη, διαίσθηση, διάνοηση και συναισθήμα) είναι αυτό που χρωματίζει ανάλογα την εξωστρέφεια και την εσωστρέφεια. Ωστόσο σύμφωνα με τον Jung κάθε άνθρωπος χρησιμοποιεί και τις 4 λειτουργίες απλώς δεν έχει πλήρη συνείδηση αυτής της χρήσης. Οι υπόλοιπες λειτουργίες μπορούν να χρησιμοποιούνται βοηθητικά ή ισορροπιστικά στην ζωή του κάθε ανθρώπου. Με αυτήν την τυπολογία ο Jung προσπάθησε να δείξει ότι τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης προσωπικότητας είναι μεταβλητές με διαβαθμίσεις τις οποίες κάποιος τις έχει σε μικρό ή μεγάλο βαθμό αλλά και ότι παράλληλα ο κάθε άνθρωπος έχει έναν ορισμένο ψυχολογικό τύπο που είναι τελείως διαφορετικός από αυτόν των υπολοίπων. Στην τυπολογία του Jung ο εσωστρεφής είναι ένας άνθρωπος με μικρό βαθμό εξωστρέφειας και το αντίστροφο. Κάθε τύπος είναι διαφορετικός από τον άλλο χωρίς να σημαίνει αυτό ότι κάποιος είναι καλύτερος ή χειρότερος. Απλά εκφράζουν διαφορετικούς δρόμους που μπορεί να ακολουθήσει ο άνθρωπος για να ζήσει την ζωή του και να επιτύχει τους στόχους του. Το καινούργιο στοιχείο που έφερε η παραπάνω τυπολογία του Jung είναι ότι προσέγγισε την εξωστρέφεια και την εσωστρέφεια ως τρόπους έκφρασης της ψυχικής ενέργειας. Κάθε άνθρωπος μπορεί να εκφράζει με την εξωστρέφεια ή την εσωστρέφεια του διαφορετική μορφή ενέργειας. Σύμφωνα με αυτήν την αρχή δεν είναι σωστό να θεωρούμε ότι όλοι οι εξωστρεφείς άνθρωποι μοιάζουν στην συμπεριφορά τους και έχουν κοινά στοιχεία γιατί άλλη συμπεριφορά περιμένουμε ότι θα έχει ο εξωστρεφής αντιληπτικός, άλλη ο εξωστρεφής διαισθητικός, άλλη ο εξωστρεφής διανοητικός και άλλη ο εξωστρεφής συναισθηματικός τύπος. Την ύπαρξη διαφορετικών τύπων εξωστρεφών φαίνεται να αγνοούν οι μέχρι σήμερα έρευνες πάνω στο θέμα της σχέσης της προσωπικότητας και της ομαδικής αποτελεσματικότητας, καθώς περιορίζονται απλώς στην

επισημάνση της θετικής συνάφειας μεταξύ των 2 μεταβλητών και δεν αναλύουν το ποίος τύπος εξωστρεφούς ανθρώπου θα οδηγήσει στην μεγαλύτερη ομαδική αποτελεσματικότητα.

Πάνω στην τυπολογία του Jung έχει βασιστεί το MBTI (Mayers – Briggs Type Indicator), που διακρίνει τους ανθρώπους σε 16 τύπους προσωπικότητας (8 τύποι εξωστρεφών E και 8 τύποι εσωστρεφών I). Οι τύποι αυτοί αντανakλούν τον διακριτό τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται, προσλαμβάνουν και επεξεργάζονται ερεθίσματα, προσανατολίζονται στον έξω κόσμο και λαμβάνουν αποφάσεις (McCaulley 2000) και σχηματίζονται με βάση τους συνδυασμούς που προκύπτουν από 2 βασικές στάσεις (EXTRAVERSION – INTROVERSION) και 6 βασικές λειτουργίες (SENSING – INTUITION, THINKING – FEELING, JUDGING – PERCEIVING). Οι 2 βασικές στάσεις δείχνουν το που προτιμάει ο άνθρωπος να συγκεντρώνει την προσοχή του και την ενέργεια του. Αν είναι εξωστρεφής τότε περισσότερο τον ενδιαφέρει ο έξω κόσμος, οι εμπειρίες, η αλληλεπίδραση, ο διάλογος, η επικοινωνία, η ανάληψη πρωτοβουλιών κ.α. Αν είναι εσωστρεφής τότε προτιμάει να στρέφει την προσοχή του και την ενέργεια του στον εσωτερικό του κόσμο και τις προσωπικές του εμπειρίες και συναισθήματα. Οι εσωστρεφείς σύμφωνα με το MBTI είναι συγκρατημένοι, σκέφτονται πολύ πριν εκφράσουν άποψη, τους αρέσει το γράψιμο και πολλές φορές φαίνονται απορροφημένοι στον κόσμο τους. Από την συνοπτική ανάλυση των διαφορών μεταξύ εσωστρεφών και εξωστρεφών γίνεται κατανοητός ο λόγος για τον οποίο όλες οι έρευνες που έχουν υλοποιηθεί διαπίστωσαν την υπεροχή της εξωστρέφειας στην αύξηση της ομαδικής αποτελεσματικότητας.

Το δίπολο των λειτουργιών Sensing – Intuition αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο το άτομο συγκεντρώνει πληροφορίες και προσλαμβάνει ερεθίσματα. Αν το άτομο είναι S (Sensing) τότε ενδεχομένως προτιμάει να συλλέγει εμπειρίες, ερεθίσματα, πληροφορίες και γνώσεις μέσω των αισθήσεων (αφή, ακοή, γεύση, όσφρηση, όραση). Οι περισσότεροι S είναι πολύ παρατηρητικοί, ανιχνεύουν το περιβάλλον και είναι ικανοί να αναγνωρίζουν τις πρακτικές δυσκολίες μιας κατάστασης. Είναι ρεαλιστές και πρακτικοί, παρατηρούν λεπτομέρειες, θυμούνται με ακρίβεια, τους

ενδιαφέρει το παρόν και εμπιστεύονται στον μέγιστο βαθμό την πρότερη εμπειρία. Αντιθέτως οι περισσότεροι N (Intuition) προτιμούν να συλλέγουν πληροφορίες, ερεθίσματα και γνώσεις αφού πρώτα προσεγγίσουν το γενικότερο πλαίσιο μιας κατάστασης και την θεωρήσουν σαν σύνολο, εστιάζοντας την προσοχή τους στις σχέσεις και στους συνδέσμους μεταξύ των γεγονότων. Τους ενδιαφέρει να κατανοούν αφηρημένα σχήματα και είναι ικανότατοι στο να διακρίνουν πιθανές νέες δυνατότητες σε μια κατάσταση και στο να εφευρίσκουν νέους διαφορετικούς τρόπους για να δρουν και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Σκέφτονται μακροπρόθεσμα, χρησιμοποιούν την φαντασία τους, διαβλέπουν ποικίλες ερμηνείες για ένα γεγονός, είναι θεωρητικοί, τους απασχολεί το μέλλον, είναι ευπροσάρμοστοι και εμπιστεύονται την έμπνευση τους.

Το δίπολο Thinking – Feeling αναφέρεται στον τρόπο λήψης αποφάσεων. Οι περισσότεροι από αυτούς που τείνουν προς το T είναι άνθρωποι που σκέφτονται πολύ προτού πάρουν μια απόφαση υπολογίζοντας τις συνέπειες με βάση την λογική. Προσπαθούν να αποστασιοποιηθούν από τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν προκειμένου έτσι να αποκτήσουν μια πιο αντικειμενική ματιά και να αναλύσουν τις αποφάσεις που σχεδιάζουν να λάβουν με βάση τα δυνητικά αποτελέσματα που αυτές θα επιφέρουν. Στόχος τους είναι η προσέγγιση της αλήθειας και η αυστηρή εφαρμογή κανόνων. Κυριότερο πλεονέκτημα τους κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η ικανότητα τους να διακρίνουν τα προβληματικά στοιχεία μιας κατάστασης, τα οποία και θα επιχειρήσουν να αντιμετωπίσουν με την εφαρμογή των ικανοτήτων που διαθέτουν. Χαρακτηρίζονται από αναλυτική σκέψη, ισχυρούς λογικούς συλλογισμούς, επιμονή, ισχυρογνωμοσύνη, αίσθηση του δικαίου και ανάγκη προσέγγισης της αντικειμενικής πλευράς των πραγμάτων. Αντιθέτως τα περισσότερα από τα άτομα που ανήκουν στο F (Feeling) προτιμούν να αποφασίζουν με βάση το συναίσθημα και με βάση το τι θεωρούν ότι είναι σημαντικό για τους ίδιους και τους άλλους ανθρώπους. Μπορούν εύκολα να βάλουν τον εαυτό τους στην θέση του άλλου (νοητά) προκειμένου να ταυτιστούν μαζί του, να κατανοήσουν σε βάθος την κατάσταση και να λάβουν αποφάσεις σύμφωνα με τις διαπροσωπικές αξίες και αρχές τους. Στόχος τους κατά την διαδικασία λήψης μιας απόφασης είναι η διασφάλιση της αρμονίας

και η εξασφάλιση της αναγνώρισης των υπολοίπων. Έχουν μεγάλη κατανόηση, είναι συμπονετικοί, εκτιμούν την καλή συμπεριφορά των υπολοίπων, είναι τρυφεροί, ευαίσθητοι, καταδεκτικοί, με απaráβατες ηθικές – προσωπικές αρχές και δίνουν απλόχερα την υποστήριξη τους στους άλλους.

Τέλος το δίπολο Judging – Perceiving αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο το άτομο προσλαμβάνει τον περιβάλλοντα κόσμο και προσανατολίζεται προς αυτόν. Τα άτομα που ανήκουν στο J προτιμούν να χρησιμοποιούν την κριτική τους ικανότητα στην καθημερινή τους ζωή. Τείνουν να ζουν με οργάνωση και τάξη και τους αρέσει να ελέγχουν τα γεγονότα που τους συμβαίνουν. Επίσης τους αρέσει να παίρνουν ολοκληρωμένες αποφάσεις και να μην γυρίζουν πίσω. Δεν θέλουν να αφήνουν εκκρεμότητες, δρουν σχεδόν πάντα με βάση ένα σχέδιο (απαράβατο) και αποκομίζουν ευχαρίστηση από το ότι είναι πολύ ικανοί στο να φέρουν σε πέρας ότι τους ανατεθεί ή ότι στοχεύσουν. Γενικά οι J είναι μεθοδικοί, οργανωτικοί, συστηματικοί και δεν αφήνουν τίποτα στην τύχη. Αντιθέτως όσοι ανήκουν στο P δεν διακατέχονται τόσο από μια κριτική στάση απέναντι στην ζωή αλλά από μια διάθεση για αντίληψη και κατανόηση των όσων συμβαίνουν στον έξω κόσμο. Ο τρόπος ζωής τους είναι αυθόρμητος, πρωτότυπος χωρίς να ακολουθούνται προκαθορισμένοι όροι και κανόνες. Στόχος τους είναι το να έρθουν κοντά σε νέες εμπειρίες και να κατανοήσουν σε βάθος το περιβάλλον και όχι να το ελέγξουν. Το να ακολουθούν πιστά ένα σχέδιο ή μια απόφαση αισθάνονται ότι τους περιορίζει. Περισσότερο τους ενδιαφέρει να παραμένουν ανοιχτοί σε νέες εμπειρίες και σε ευκαιρίες που τυχόν μπορεί να παρουσιαστούν. Αποκομίζουν ευχαρίστηση από το γεγονός ότι έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις κάθε νέας κατάστασης. Γενικά οι P είναι ανοιχτόμυαλοι, ευέλικτοι, ευπροσάρμοστοι, χαλαροί και τους αρέσει η πίεση και οι νέες εμπειρίες.

Τα παραπάνω στοιχεία είναι πολύ σημαντικά γιατί ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα σκέφτονται, επεξεργάζονται, κωδικοποιούν, λαμβάνουν αποφάσεις, επλύνουν προβλήματα σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την τελική επιτυχία ή αποτυχία τους σε ένα προκαθορισμένο στόχο – έργο. Όπως προαναφέρθηκε (*Barry & Stewart 1997, McCrae & Costa 1987, Watson &*

και η εξασφάλιση της αναγνώρισης των υπολοίπων. Έχουν μεγάλη κατανόηση, είναι συμπονετικοί, εκτιμούν την καλή συμπεριφορά των υπολοίπων, είναι τρυφεροί, ευαίσθητοι, καταδεκτικοί, με απαράβατες ηθικές – προσωπικές αρχές και δίνουν απλόχερα την υποστήριξη τους στους άλλους.

Τέλος το δίπολο Judging – Perceiving αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο το άτομο προσλαμβάνει τον περιβάλλοντα κόσμο και προσανατολίζεται προς αυτόν. Τα άτομα που ανήκουν στο J προτιμούν να χρησιμοποιούν την κριτική τους ικανότητα στην καθημερινή τους ζωή. Τείνουν να ζουν με οργάνωση και τάξη και τους αρέσει να ελέγχουν τα γεγονότα που τους συμβαίνουν. Επίσης τους αρέσει να παίρνουν ολοκληρωμένες αποφάσεις και να μην γυρίζουν πίσω. Δεν θέλουν να αφήνουν εκκρεμότητες, δρουν σχεδόν πάντα με βάση ένα σχέδιο (απαράβατο) και αποκομίζουν ευχαρίστηση από το ότι είναι πολύ ικανοί στο να φέρουν σε πέρας ότι τους ανατεθεί ή ότι στοχεύσουν. Γενικά οι J είναι μεθοδικοί, οργανωτικοί, συστηματικοί και δεν αφήνουν τίποτα στην τύχη. Αντιθέτως όσοι ανήκουν στο P δεν διακατέχονται τόσο από μια κριτική στάση απέναντι στην ζωή αλλά από μια διάθεση για αντίληψη και κατανόηση των όσων συμβαίνουν στον έξω κόσμο. Ο τρόπος ζωής τους είναι αυθόρμητος, πρωτότυπος χωρίς να ακολουθούνται προκαθορισμένοι όροι και κανόνες. Στόχος τους είναι το να έρθουν κοντά σε νέες εμπειρίες και να κατανοήσουν σε βάθος το περιβάλλον και όχι να το ελέγξουν. Το να ακολουθούν πιστά ένα σχέδιο ή μια απόφαση αισθάνονται ότι τους περιορίζει. Περισσότερο τους ενδιαφέρει να παραμένουν ανοιχτοί σε νέες εμπειρίες και σε ευκαιρίες που τυχόν μπορεί να παρουσιαστούν. Αποκομίζουν ευχαρίστηση από το γεγονός ότι έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις κάθε νέας κατάστασης. Γενικά οι P είναι ανοιχτόμυαλοι, ευέλικτοι, ευπροσάρμοστοι, χαλαροί και τους αρέσει η πίεση και οι νέες εμπειρίες.

Τα παραπάνω στοιχεία είναι πολύ σημαντικά γιατί ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα σκέφτονται, επεξεργάζονται, κωδικοποιούν, λαμβάνουν αποφάσεις, επιλύουν προβλήματα σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την τελική επιτυχία ή αποτυχία τους σε ένα προκαθορισμένο στόχο – έργο. Όπως προαναφέρθηκε (*Barry & Stewart 1997, McCrae & Costa 1987, Watson &*

Clark 1984) όντως οι εξωστρεφείς είναι πιο αποτελεσματικοί σε επίπεδο ομάδας από τους εσωστρεφείς. Τώρα με την χρήση του MBTI θα μπορέσουμε να συμπληρώσουμε τις παραλήψεις των προηγούμενων ερευνών και να καταλήξουμε στον τύπο του εξωστρεφούς ανθρώπου που μας εγγυάται την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε ομαδικό επίπεδο εργασίας. Το MBTI δηλαδή θα μας βοηθήσει να διακρίνουμε ποια επιπλέον χαρακτηριστικά προσωπικότητας των εξωστρεφών ανθρώπων σχετίζονται με την ομαδική αποτελεσματικότητα κρατώντας ως σταθερά την διάσταση της εξωστρέφειας. Υπογραμμίζουμε λοιπόν ότι το 1^ο κύριο ερευνητικό ερώτημα που αναδύεται είναι: “Ποίος τύπος εξωστρεφούς προσωπικότητας μας εξασφαλίζει την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε ομαδικό επίπεδο εργασίας”;

Το ερώτημα αυτό είναι λογικό να τίθεται καθώς παρατηρώντας ακόμη πιο προσεκτικά τα χαρακτηριστικά των τύπων στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας θα διαπιστώσουμε ακριβώς, ότι μπορεί να είναι όλοι τους εξωστρεφείς, διαφοροποιούνται όμως σε τόσα πολλά από τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά τους, ώστε η συμπεριφορά τους σε πολύ λίγα σημεία είναι κοινή. Άλλες θεωρήσεις και ψυχομετρικά εργαλεία προσωπικότητας δεν κάνουν αισθητή αυτήν την διάκριση και αναπόφευκτα καταλήγουν όσον αφορά το ζήτημα της ομαδικής αποτελεσματικότητας στο πολύ γενικό συμπέρασμα, ότι αυτή έχει θετική συνάφεια με την εξωστρέφεια. Η θεώρηση που έχουμε υιοθετήσει στα πλαίσια αυτής της διατριβής θα μας βοηθήσει να ανακαλύψουμε ποιος τύπος εξωστρεφούς ανθρώπου έχει την μεγαλύτερη συνάφεια με την ομαδική αποτελεσματικότητα, θα προσπαθήσουμε δηλαδή να διερευνήσουμε το κατά πόσο μια συγκεκριμένη ομάδα εξωστρεφών έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα από τις υπόλοιπες, ως αποτέλεσμα των υπόλοιπων λειτουργιών και χαρακτηριστικών της προσωπικότητας τους. Συνοψίζοντας λοιπόν τα θεωρητικά στοιχεία που έχουν αναφερθεί μέχρι αυτό το σημείο καταλήγουμε στο 1^ο ερευνητικό ερώτημα :

1^ο ΕΡΩΤΗΜΑ

“Ποιος τύπος εξωστρεφούς προσωπικότητας είναι περισσότερο αποτελεσματικός σε ομαδικό επίπεδο εργασίας”;

Ορμώμενοι από αυτό το ερευνητικό ερώτημα καταλήγουμε στην 1^η ερευνητική υπόθεση αυτής της διατριβής η οποία είναι :

1^η ΥΠΟΘΕΣΗ

Μεταξύ 8 ομάδων (ESTP, ESFP, ENFP, ENTP, ESTJ, ESFJ, ENFJ, ENTJ) που εκτελούν το ίδιο έργο – άσκηση και ολοκληρώνεται και οι 8 από όποια εξωστρεφής, το οποίο όμως διαφοροποιούνται ανά ομάδα ως προς το υπόλοιπο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας τους (σύμφωνα με το MBTI) αναμένουμε ότι θα υπάρξουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στην αποτελεσματικότητά τους ως αποτέλεσμα των διαφορών τους σε αυτούς τους παράγοντες.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ

ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Μια δεύτερη μεταβλητή, η οποία αν και δεν είναι ακριβώς στοιχείο προσωπικότητας (σχετίζεται βέβαια αρκετά με αυτήν), όμως ενδέχεται να επηρεάζει την ομαδική αποτελεσματικότητα είναι η βίωση θετικών συναισθημάτων (Positive Emotions), στα οποία αναφέρθηκε πρώτη και τα συστηματοποίησε σε μια θεωρία η Fredrickson (2001). Η πεποίθησή μας ότι η μεταβλητή αυτή ενδέχεται να σχετίζεται με την ομαδική αποτελεσματικότητα προκύπτει από κάποιες προγενέστερες έρευνες πάνω στο θέμα των ομάδων. Συγκεκριμένα από μια σειρά πρωταρχικών ερευνών που πραγματοποιήθηκαν κατά την προηγούμενη δεκαετία (*George 1990*), αρκετά προτού δηλαδή η Fredrickson διατυπώσει την θεωρία της (1998), διαπιστώθηκε ότι η Θετική Συναισθηματική Διάθεση (positive affective tone) μέσα σε μια ομάδα είχε ισχυρή αρνητική συνάφεια με τις απουσίες των μελών. Αυτό σημαίνει ότι το συναισθηματικό στοιχείο – μεταβλητή διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο ώστε τα μέλη της ομάδας που ερευνήθηκε να αποκομίζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την συμμετοχή τους σε αυτήν και κατ' επέκταση να έχουν μεγαλύτερη συνοχή. Ακόμη πρωτύτερα ο Gladstein (1984) είχε υποστηρίξει ότι η Συνοχή της ομάδας είναι μεταβλητή που καθορίζει την αποτελεσματικότητα της. Κατά συνέπεια αυτό το οποίο μπορούμε να διαπιστώσουμε είναι ότι μια μεταβλητή – συναισθημα ευθύνεται για τον περιορισμό των απουσιών των μελών μιας ομάδας από τις ομαδικές διαδικασίες, οδηγεί το άτομο σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την συμμετοχή του στην ομάδα και αυξάνει την συνοχή της ομάδας, η οποία σχετίζεται με την ομαδική αποτελεσματικότητα. Με βάση τα παραπάνω αναμένουμε τα θετικά και τα αρνητικά συναισθήματα να αποτελούν μεταβλητή, που σχετίζεται με την ομαδική αποτελεσματικότητα. Προτού ωστόσο αναπτύξουμε την συλλογιστική μας πάνω στην σχέση θετικών συναισθημάτων - ομαδικής αποτελεσματικότητας, θεωρούμε χρήσιμο να παραθέσουμε μερικά σημαντικά στοιχεία για την θεωρία των Θετικών Συναισθημάτων της Fredrickson. Η

παράθεση αυτών των στοιχείων κρίνεται απαραίτητη προκειμένου αφ' ενός να διακρίνουμε τα κυριότερα ευρήματα αυτής της θεωρίας και να κατανοήσουμε σε βάθος τον τρόπο λειτουργίας τους και αφ' ετέρου να διαπιστώσουμε την επίδραση που δύνανται τα θετικά συναισθήματα να έχουν στην ομαδική αποτελεσματικότητα, η οποία αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή της παρούσας έρευνας.

Καταρχήν δεν μπορούμε να προσεγγίσουμε την θεωρία των θετικών συναισθημάτων αν πρώτα δεν ορίσουμε και δεν κατανοήσουμε τι είναι το συναίσθημα. Σύμφωνα με την θεωρία της Fredrickson (2001) το συναίσθημα (emotion) είναι μια πολυσύνθετη αντιδραστική τάση ως προς κάποιο ερέθισμα που εκδηλώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η εκδήλωση – εμφάνιση του ερεθίσματος είναι η αφετηρία, εν συνεχεία έχουμε την πρόσληψη (συνειδητή ή ασυνειδητή) και την υποκειμενική ερμηνεία του ατόμου για αυτό και η τελική κατάληξη είναι μια μορφή αντίδρασης σε ποικίλα επίπεδα π.χ φυσιολογικό, εκφραστικό, γνωσιακό, φυσιολογικό – βιολογικό, νευρολογικό, εμπειρικό κ.α. Το συναίσθημα δηλαδή είναι μια μορφή αντίδρασης του οργανισμού μας στις εξελίξεις του περιβάλλοντος μας και όχι μόνο. Αν υπάρχει το ερέθισμα (εσωτερικό ή εξωτερικό) και προσληφθεί από το άτομο αλλά αυτό δεν προχωρήσει σε καμία αντίδραση σε κανένα επίπεδο, μιλάμε για απουσία συναισθήματος. Το συναίσθημα λοιπόν αποτελεί αντίδραση και συγκεκριμένα αντίδραση ψυχική προς κάποιο ερέθισμα (Fredrickson 2001).

Το συναίσθημα όπως το ορίζει η Fredrickson δεν πρέπει να το συγχέουμε με μια συναφή συναισθηματική διάσταση, την διάθεση (affect / mood). Η διάθεση ενυπάρχει στο συναίσθημα και το χρωματίζει αλλά σε αντίθεση με το συναίσθημα που αποτελεί συγκεκριμένη αντίδραση, η διάθεση είναι πιο γενική και δεν χρειάζεται να έχει προέλθει από κάποιο συγκεκριμένο ερέθισμα. Το άτομο μπορεί να έχει την Α ή την Β συναισθηματική διάθεση ανεξαρτήτως του τι γίνεται στο περιβάλλον και του τι ερμηνεία μπορεί να έχει αυτή η εξέλιξη από τον ίδιο. Μια επιπλέον ειδοποιός διαφορά είναι ότι η διάθεση έχει μεγάλη διάρκεια και μικρή ένταση ενώ το συναίσθημα έχει μεγάλη ένταση και μικρή διάρκεια. Ένα παράδειγμα είναι η διαφορά μεταξύ

ενθουσιασμού / αισιοδοξίας και χαράς. Ο ενθουσιασμός είναι μια διάθεση, μπορεί δηλαδή να ξυπνήσω ένα πρωί και να αισθάνομαι ενθουσιασμένος ή αισιόδοξος χωρίς συγκεκριμένο λόγο και αιτία. Η διάθεση αυτή μπορεί να χαρακτηρίζει την συμπεριφορά μου για μέρες (διάρκεια) και οπωσδήποτε δεν έχει μεγάλη ένταση, δεν οδηγεί την αδρεναλίνη μου στα ύψη, αλλά απλώς με κάνει να αισθάνομαι όμορφα. Αντιθέτως η χαρά για να την νιώσω πρέπει να έχω έναν συγκεκριμένο λόγο – ερέθισμα, π.χ να ολοκληρώσω την διατριβή μου με επιτυχία και να πάρω έναν καλό βαθμό. Την ημέρα που θα μάθω την βαθμολογία θα είμαι πολύ χαρούμενος και η ένταση του συναισθήματος θα είναι μεγάλη. Ωστόσο η ένταση αυτή δεν πρόκειται να παραμείνει αμετάβλητη για πολύ χρονικό διάστημα. Αυτό δεν σημαίνει ότι ύστερα από 2 ημέρες η χαρά θα έχει μετατραπεί σε λύπη αλλά ότι η ένταση της θα κρατηθεί σε υψηλά επίπεδα για λίγες μόνο στιγμές μετά την εμφάνιση του γενεσιουργού ερεθίσματος και μετά θα ξεθωριάσει σταδιακά.

Μέχρι σήμερα έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες στην επίδραση που έχει η διάθεση του ατόμου στην συμπεριφορά του και το κυριότερο εύρημα είναι ότι η θετική διάθεση δραστηριοποιεί το άτομο, αυξάνει την ενεργητικότητα του, το παρακινεί στο να εξερευνήσει νέες προοπτικές και να επεκτείνει την εμπειρία του (*Caciopo, Gardner & Bernston 1999, Carver & Scheier 1990, Clore 1994, Davidson 1993, Watson, Wiese, Vaidya & Tellegen 1999*). Ξεκινώντας από αυτά τα πορίσματα η Fredrickson δέχτηκε ότι εφόσον η διάθεση ενυπάρχει στο συναίσθημα μπορούμε να υποθέσουμε ότι και τα θετικά συναισθήματα θα έχουν μια ανάλογη δράση στο άτομο που τα βιώνει, δηλαδή ότι το συναίσθημα μπορεί να οδηγήσει επίσης σε αύξηση της ενεργητικότητας του ατόμου και σε άλλες θετικές συνέπειες. Η διορατικότητα των ερευνητών που ασχολήθηκαν με την επίδραση των συναισθημάτων και της διάθεσης στην ανθρώπινη δράση τους οδήγησε στο να διαπιστώσουν ότι όντως υπάρχει σχέση μεταξύ των 2 αυτών μεταβλητών και συγκεκριμένα ότι τα θετικά συναισθήματα έχουν θετική επίδραση στην συμπεριφορά του ανθρώπου από την δεκαετία του 1970 (το 1971 ο Cabanac κατέδειξε ότι όταν το άτομο αισθάνεται ευχαρίστηση κινητοποιείται και συνεχίζει να απορροφά το ερέθισμα που του την προκαλεί).

Η Fredrickson ωστόσο δεν επηρεάστηκε στην ανάπτυξη της θεωρίας της για τα θετικά συναισθήματα μόνο από τις προγενέστερες έρευνες πάνω στην επίδραση της διάθεσης στην ανθρώπινη συμπεριφορά, αλλά και από ένα σημαντικό σώμα θεωρητικής γνώσης που προέκυψε από έρευνες σχετικά με την επίδραση των αρνητικών συναισθημάτων σε αυτήν (Oatley & Jenkins 1996, Frida, Kuipers & Schure 1989, Frida 1986, Lazarus 1991, Levenson 1994, Tooby & Cosmides 1990,). Οι έρευνες αυτές κατέδειξαν ότι το κύριο χαρακτηριστικό των αρνητικών συναισθημάτων είναι το ότι περιορίζουν το άτομο σε συγκεκριμένη και μονοδιάστατη δράση ανά αρνητικό συναίσθημα π.χ :

φόβος → απόδραση / φυγή,

θυμός → επίθεση / εκτόνωση.

Το άτομο που βιώνει ένα αρνητικό συναίσθημα είναι αναγκασμένο νομοτελειακά να ακολουθήσει μια συμπεριφορά εντός των πλαισίων δράσης που αυτό του υπαγορεύει. Δεν μπορεί δηλαδή το άτομο να νιώθει μίσος και να καταφεύγει σε συμπεριφορές όπως : αγκάλιασμα, τρυφερότητα κ.α. Επίσης οι παραπάνω έρευνες απέδειξαν ότι τα αρνητικά συναισθήματα σχετίζονται με συγκεκριμένες αλλαγές και αντιδράσεις του νευρικού συστήματος π.χ εφίδρωση, ταχυπαλμία κ.α.

Η Fredrickson ξεκίνησε την μελέτη των θετικών συναισθημάτων από τα παραπάνω πορίσματα και σε έρευνα που πραγματοποίησε το 1998 με τον Levenson διαπίστωσε μια σημαντική και συστηματική διαφορά μεταξύ των θετικών και των αρνητικών συναισθημάτων, ότι τα θετικά συναισθήματα οδηγούν τον άνθρωπο που τα βιώνει σε αντιδράσεις και αλλαγή στην συμπεριφορά οι οποίες είναι περισσότερο πολυδιάστατες, ασαφείς και με μεγαλύτερη ποικιλία από ότι τα αρνητικά συναισθήματα. Αποδείχθηκε ερευνητικά δηλαδή ότι ενώ τα αρνητικά συναισθήματα “φυλακίζουν” τον άνθρωπο σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και αντιδράσεις, τα θετικά συναισθήματα τον “απελευθερώνουν” και ανοίγουν στο άτομο έναν ευρύ ορίζοντα πιθανών δράσεων και συμπεριφορών.

Σύμφωνα λοιπόν με την θεωρία της Fredrickson (την θεωρία των θετικών συναισθημάτων), τα θετικά συναισθήματα όπως είναι η χαρά, το

ενδιαφέρον, η ευχαρίστηση, η περηφάνια και η αγάπη (αν και εντελώς διάκριτα μεταξύ τους) διευρύνουν τους ορίζοντες της σκέψης των ανθρώπων που τα βιώνουν, εμπλουτίζουν το οπλοστάσιο των διαθέσιμων δράσεων – συμπεριφορών τους και ενισχύουν τους προσωπικούς φυσικούς, νοητικούς, κοινωνικούς, ψυχολογικούς πόρους και τις αντοχές τους. Επίσης σε ένα πιο μακροπρόθεσμο και γενικό επίπεδο οδηγούν σε μια διαρκή βίωση θετικών συναισθημάτων και σε μια συνεχόμενη διεύρυνση μέσω μιας ατέρμονης ανελίσσόμενης αλυσίδας (Upward Spiral) και με αυτόν τον τρόπο συμβάλλουν στην προσωπική ανάπτυξη, ωρίμανση και ολοκλήρωση (Fredrickson 1998, Fredrickson & Branigan 2001).

Συγκεκριμένα με βάση την θεωρία των θετικών συναισθημάτων έχει διαπιστωθεί ότι τα εξής συναισθήματα σχετίζονται με τα ακόλουθα αποτελέσματα :

Χαρά (Joy)	Δημιουργεί ώθηση για παιχνίδι, ώθηση για διεύρυνση και ξεπέραςμα των προσωπικών ορίων και ώθηση για ανάπτυξη και έκφραση δημιουργικότητας (Fridda 1986, Ellsworth & Smith 1988).
Ενδιαφέρον (Interest)	Αυξάνει την τάση για εξερεύνηση, την τάση για εύρεση νέων πληροφοριών και για απόκτηση νέων εμπειριών καθώς και την τάση για ανάπτυξη – βελτίωση των προσωπικών δυνατοτήτων (Tomkins 1962, Izard 1977, Csikszentmihalyi 1990, Ryan & Deci 2000).
Ευχαρίστηση (Contentment)	Σχετίζεται με την επανατοποθέτηση και τον επαναπροσδιορισμό του εαυτού, των αρχών, των ιδεών, των στόχων, με την αναθεώρηση των συνθηκών της ζωής και με την υιοθέτηση νέων κοσμοθεωριών (Izard 1977).

Περηφάνια (Pride)

Αυξάνει την προσωπική επιθυμία να μοιραστείς προσωπικές ειδήσεις, πληροφορίες, επιτεύγματα καθώς και την θέληση να οραματιστείς και να κυνηγήσεις μεγαλύτερα επιτεύγματα μελλοντικά (Lewis 1993).

Αγάπη (Love)

Δημιουργεί την τάση για ομαδική δραστηριότητα, για απόκτηση εμπειριών με τους αγαπημένους και για επικοινωνία (Izard 1977).

Αυτό λοιπόν που η θεωρία των θετικών συναισθημάτων προσπαθεί να καταστήσει σαφές είναι το ότι τα θετικά συναισθήματα διευρύνουν και εμπλουτίζουν τους ήδη υπάρχοντες στο άτομο τρόπους σκέψης και δράσης (Fredrickson 1998, 2000a, Fredrickson & Branigan 2001). Αυτό το κομμάτι της θεωρίας των θετικών συναισθημάτων έχει πολύ μεγάλη αξία για την παρούσα μελέτη γιατί λαμβάνοντας το υπόψη μας δημιουργείται η προσμονή ότι τα μέλη μιας ομάδας που βιώνουν θετικά συναισθήματα, εφόσον αυτά διευρύνουν και ενεργοποιούν στο έπακρο τις προσωπικές τους ικανότητες, δημιουργούν την τάση για ομαδική δραστηριότητα, για απόκτηση εμπειριών με τους αγαπημένους και για επικοινωνία, αυξάνουν την προσωπική επιθυμία να μοιραστείς προσωπικές ειδήσεις και πληροφορίες καθώς και την θέληση να οραματιστείς και να κυνηγήσεις μεγαλύτερα επιτεύγματα μελλοντικά, σχετίζονται με την επανατοποθέτηση και τον επαναπροσδιορισμό του εαυτού, των αρχών, των ιδεών, των στόχων, με την αναθεώρηση των συνθηκών της ζωής και με την υιοθέτηση νέων κοσμοθεωριών, δημιουργούν ώθηση για παιχνίδι, ώθηση για διεύρυνση και ξεπέρασμα των προσωπικών ορίων καθώς και ώθηση για ανάπτυξη και έκφραση δημιουργικότητας θα συγκεντρώνουν μεγαλύτερες πιθανότητες ως προς το να επιτύχουν στον αρχικό στόχο και να ολοκληρώσουν το έργο που έχουν αναλάβει. Αναμένουμε δηλαδή ότι η μεταβλητή θετικά συναισθήματα θα επηρεάζει την ομαδική αποτελεσματικότητα, λόγω του ότι θα διευρύνει και εμπλουτίζει τους ήδη υπάρχοντες τρόπους σκέψης και δράσης των μελών της ομάδας. Το επιχείρημα αυτό γίνεται ακόμη ισχυρότερο αν αναλογιστούμε το σύνολο των

αποτελεσμάτων που προκύπτουν στα άτομα από την βίωση των θετικών συναισθημάτων. Συγκεκριμένα κατόπιν πορισμάτων που βγήκαν από σειρά ερευνών (*Basso, Scheff, Ris & Dember 1996, Derryberry & Tucker 1994, Estrada, Isen & Young 1997, Fredrickson & Branigan 2000, Fredrickson 2000b, Isen 2000, Isen 1991, Isen, Rosenweig & Young 1991, Isen, Dauban & Nowicki 1987, Isen, Johnson, Mertz & Robinson 1985, Isen & Daubman 1984, Isen & Means 1983*) τα θετικά συναισθήματα θεωρούνται ότι :

οξύνουν την προσοχή και την αντίληψη.

βελτιώνουν την γνωστική ικανότητα.

παρακινούν σε δράση.

προσφέρουν στο άτομο μεγαλύτερη ποικιλία και ποσότητα από φυσικούς,

κοινωνικούς, διανοητικούς πόρους και ερεθίσματα.

αυξάνουν την παραγωγή πρωτότυπων ιδεών.

αναπτύσσουν την δημιουργικότητα.

ωθούν το άτομο στο να είναι ανοικτό σε νέες εμπειρίες και ερεθίσματα.

αυξάνουν το αίσθημα αντάρκειας του ατόμου.

ωθούν το άτομο σε ριζοσπαστικές λύσεις.

προσανατολίζουν προς την ποικιλία και το ασυνήθιστο.

Επίσης ένα σημαντικό εύρημα στην θεωρία των θετικών συναισθημάτων είναι και η λεγόμενη “The Undoing Hypothesis” (Η υπόθεση του αντιδότου), η οποία μας πληροφορεί ότι ανάμεσα στα ποικίλα και πολυάριθμα αποτελέσματα της δράσης των θετικών συναισθημάτων είναι και η δυνατότητα που παρέχουν στο άτομο που τα βιώνει, να καταπολεμήσει τις περιοριστικές συνέπειες των αρνητικών συναισθημάτων. Τα θετικά συναισθήματα δηλαδή μπορούν να βοηθήσουν το άτομο απέναντι στα αρνητικά συναισθήματα λειτουργώντας ως αντίδοτο. (*Baron 1976, Fredrickson, Mancuso, Branigan & Tugade 2002, Fredrickson & Levenson 1998, Solomon & Corbit 1974, Wolpe 1958*). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι αν π.χ ένα άτομο έχει να ολοκληρώσει μια εργασία σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα και λόγω της πίεσης απελπίζεται και οδηγείται σε κινήσεις πανικού, μπορεί εφόσον βιώσει κάποιο θετικό συναίσθημα π.χ αγάπη για αυτό που κάνει ή ενδιαφέρον, να καταπολεμήσει την απελπισία και τον πανικό που αυτή προκαλεί και να καταφέρει να αντεπεξέλθει, παρακινημένος από την

ώθηση που του δίνουν τα θετικά συναισθήματα, που θα βιώσει, σε ανακάλυψη νέων λύσεων ή σε διεύρυνση των προσωπικών του ικανοτήτων.

Για να συνοψίσουμε τα πορίσματα - αρχές της θεωρίας των θετικών συναισθημάτων σχετικά με την επίδραση τους στην ανθρώπινη συμπεριφορά, καταλήγουμε στο ότι η μεταβλητή αυτή (τα θετικά συναισθήματα) φέρνει τα εξής αποτελέσματα :

- 1) Διεύρυνση του ορίζοντα της σκέψης και της ποικιλίας των δράσεων και της συμπεριφοράς των ανθρώπων (Fredrickson & Branigan 2000).
- 2) Αντιμετώπιση των συνεπειών των αρνητικών συναισθημάτων ("The Undoing Hypothesis", Fredrickson & Levenson 1998).
- 3) Χτίσιμο ισχυρού ψυχισμού, μεγάλων ψυχολογικών αντοχών και εξασφάλιση καλής ψυχικής υγείας ("Psychological Resilience", Tugade & Fredrickson 2000).
- 4) Κινητοποίηση μηχανισμών (Upward Spiral) που οδηγούν κλιμακωτά σε ψυχική και συναισθηματική ευημερία (Fredrickson & Joiner 2000)

Υποθέτουμε λοιπόν ότι η βίωση θετικών συναισθημάτων εφόσον αυτά επιφέρουν τα παραπάνω αποτελέσματα θα συσχετίζεται με την αποτελεσματικότητα στην εργασία. Αρκετές από τις παραπάνω έρευνες έχουν καταλήξει σε σχετικά πορίσματα. Το διαφορετικό στοιχείο, το οποίο έρχεται να προσθέσει αυτή η μελέτη είναι η επαλήθευση του κατά πόσο τα θετικά συναισθήματα θα έχουν ευεργετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα σε ομαδικό όμως επίπεδο εργασίας. Σίγουρα δηλαδή ένας άνθρωπος, ο οποίος βιώνει θετικά συναισθήματα μπορεί να τα καταφέρει καλύτερα ως προς την εκτέλεση ενός έργου σε σύγκριση με κάποιον ο οποίος βιώνει αρνητικά συναισθήματα. Τι συμβαίνει όμως όταν ο άνθρωπος αυτός αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης ομάδας, η οποία πρέπει να εργαστεί συντονισμένα και συνδυαστικά για την επίτευξη ενός στόχου; Το να θεωρήσουμε ως δεδομένο ότι η ομάδα που βιώνει θετικά συναισθήματα θα είναι πιο αποτελεσματική από μια άλλη που βιώνει αρνητικά συναισθήματα, μόνο επειδή αυτό συμβαίνει σε ατομικό επίπεδο θα ήταν μεθοδολογικά εσφαλμένο. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο σημείο η μετάβαση πορισμάτων από το ατομικό επίπεδο στο ομαδικό ενέχει κινδύνους γιατί όταν το άτομο αποτελεί

μέλος μια ομάδας η συμπεριφορά του διαφοροποιείται από το ατομικό επίπεδο και επηρεάζεται – καθορίζεται από την λειτουργία των υπολοίπων μελών, από την δυναμική της ομάδας δηλαδή. Η θεωρία των θετικών συναισθημάτων μας παρέχει μια πολύ καλή θεωρητική βάση για να εξερευνήσουμε από μια νέα οπτική γωνία την ομαδική αποτελεσματικότητα. Αυτό που θα μας απασχολήσει είναι το κατά πόσο μπορούμε να ισχυριστούμε ότι τα θετικά συναισθήματα αποτελούν προγνωστικό δείκτη της ομαδικής αποτελεσματικότητας. Το 2^ο λοιπόν ερευνητικό ερώτημα αυτής της διατριβής είναι το εξής :

2ο ΕΡΩΤΗΜΑ

Υπάρχει συνάρτηση μεταξύ των θετικών συναισθημάτων που βιώνει το άτομο (θεωρία της Fredrickson) και της αποτελεσματικότητας της ομάδας της οποίας είναι μέλος;

Αναμένουμε ότι ακριβώς επειδή τα άτομα που βιώνουν θετικά συναισθήματα είναι περισσότερο ενεργοποιημένα, διευρύνεται ο ορίζοντας των σκέψεων και των δράσεων τους, συλλαμβάνουν νέες πρωτότυπες ιδέες, δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό και αναπτύσσουν μεγαλύτερες ψυχολογικές αντοχές, θα καταφέρουν, όντας μέλη της ίδιας ομάδας, να είναι πιο αποτελεσματικοί ως προς την εκτέλεση του ίδιου έργου σε σύγκριση με μια ομάδα ατόμων που δεν βιώνουν θετικά συναισθήματα. Επιπλέον επειδή όπως έχει αποδειχθεί από προηγούμενες έρευνες η προσωπικότητα αποτελεί μεταβλητή που σχετίζεται με την ομαδική αποτελεσματικότητα και προκειμένου να μην μας επηρεάσει στο τελικό συμπέρασμα που θα καταλήξουμε θα επιδιώξουμε οι 2 ομάδες που θα ερευνήσουμε να αποτελούνται από άτομα με την ίδια ακριβώς προσωπικότητα (τον ίδιο τύπο). Περισσότερα στοιχεία σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα χειριστούμε τις μεταβλητές για να διαπιστώσουμε πιθανή σχέση τους θα αναφέρουμε στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας. Λαμβάνοντας υπόψη λοιπόν το παραπάνω ερευνητικό ερώτημα διατυπώνουμε την 2^η ερευνητική υπόθεση αυτής της διατριβής, η οποία είναι η εξής :

ΥΠΟΘΕΣΗ 2

Μεταξύ 2 ομάδων οι οποίες αποτελούνται από άτομα με ακριβώς τον ίδιο τύπο προσωπικότητας σύμφωνα με το Μ. Β. Τ.Ι και έχουν αναλάβει να εκπαιδεύσουν το ίδιο ακριβώς έργο κάτω από τις ίδιες συνθήκες αναμένουμε ότι εκείνη η ομάδα η οποία θα έχει βιώσει θετικά συναισθήματα θα είναι περισσότερο αποτελεσματική σε σύγκριση με την ομάδα τα μέλη της οποίας δεν έχουν βιώσει θετικά συναισθήματα (Fredrickson).

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Προτού αναφερθούμε με λεπτομέρειες στην μεθοδολογία που επιλέξαμε για την διεξαγωγή της έρευνας κρίνουμε σκόπιμο σε αυτό εδώ το σημείο να αναφέρουμε για μια ακόμη φορά συγκεντρωμένα τα ερευνητικά ερωτήματα και τις ερευνητικές υποθέσεις (μηδενικές και εναλλακτικές) που αποτελούν την κεντρική αναζήτηση αυτής της διατριβής :

1^ο ΕΡΩΤΗΜΑ

“Ποιος τύπος εξωστρεφούς προσωπικότητας είναι περισσότερο αποτελεσματικός σε ομαδικό επίπεδο εργασίας;”

1η ΥΠΟΘΕΣΗ - ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ

Μεταξύ 8 ομάδων (ESTP, ESFP, ENFP, ENTP, ESTJ, ESFJ, ENFJ, ENTJ) που εκτελούν το ίδιο έργο – άσκηση και αποτελούνται και οι 8 από άτομα εξωστρεφή, τα οποία όμως διαφοροποιούνται ανά ομάδα ως προς τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους (σύμφωνα με το MBTI) αναμένουμε ότι θα υπάρξουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στην αποτελεσματικότητά τους ως απόρροια των διαφορών τους σε αυτούς τους παράγοντες.

1η ΥΠΟΘΕΣΗ - ΜΗΔΕΝΙΚΗ

Μεταξύ 8 ομάδων (ESTP, ESFP, ENFP, ENTP, ESTJ, ESFJ, ENFJ, ENTJ) που εκτελούν το ίδιο έργο – άσκηση και αποτελούνται και οι 8 από άτομα εξωστρεφή, τα οποία όμως διαφοροποιούνται ανά ομάδα ως προς τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους (σύμφωνα με το MBTI) αναμένουμε ότι δεν θα υπάρξουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στην αποτελεσματικότητά τους ως απόρροια των διαφορών τους σε αυτούς τους παράγοντες. Η διαφορά τους δηλαδή κατά την εκτέλεση των ίδιων έργων θα είναι ίση με 0.

2ο ΕΡΩΤΗΜΑ

Υπάρχει συνάφεια μεταξύ των θετικών συναισθημάτων που βιώνει το άτομο (θεωρία της Fredrickson) και της αποτελεσματικότητας της ομάδας της οποίας είναι μέλος;

2η ΥΠΟΘΕΣΗ - ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ

Μεταξύ 2 ομάδων οι οποίες αποτελούνται από άτομα με ακριβώς τον ίδιο τύπο προσωπικότητας σύμφωνα με το M. B. T.I και έχουν αναλάβει να εκτελέσουν το ίδιο ακριβώς έργο κάτω από τις ίδιες συνθήκες αναμένουμε ότι εκείνη η ομάδα η οποία θα έχει βιώσει θετικά συναισθήματα θα είναι περισσότερο αποτελεσματική σε σύγκριση με την ομάδα τα μέλη της οποίας δεν έχουν βιώσει θετικά συναισθήματα (Fredrickson).

2η ΥΠΟΘΕΣΗ - ΜΗΔΕΝΙΚΗ

Μεταξύ 2 ομάδων οι οποίες αποτελούνται από άτομα με ακριβώς τον ίδιο τύπο προσωπικότητας σύμφωνα με το M. B. T.I και έχουν αναλάβει να εκτελέσουν το ίδιο ακριβώς έργο κάτω από τις ίδιες συνθήκες αναμένουμε ότι εκείνη η ομάδα η οποία θα έχει βιώσει θετικά συναισθήματα θα είναι εξίσου αποτελεσματική σε σύγκριση με την ομάδα τα μέλη της οποίας δεν έχουν βιώσει θετικά συναισθήματα (Fredrickson). Η διαφορά τους δηλαδή στην εκτέλεση των ίδιων έργων θα είναι ίση με 0.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας συγκεντρώθηκε ένα αρχικό δείγμα N= 300 στο οποίο χορηγήθηκε το ερωτηματολόγιο προσωπικότητας MBTI στην ειδικά σταθμισμένη στην ελληνική πραγματικότητα έκδοση του. Το MBTI εκδόθηκε για πρώτη φορά το 1962 και αποτελεί ένα αυτο - χορηγούμενο ερωτηματολόγιο προσωπικότητας το οποίο, όπως προαναφέρθηκε, κατατάσσει τους ανθρώπους σε 16 διαφορετικούς ψυχολογικούς τύπους κατ' αναλογία με την τυπολογία του C. G. Jung. Μέσα από τις ερωτήσεις του το άτομο καλείται να κατηγοριοποιηθεί σε 2 βασικές τυπολογικές διαθέσεις (attitudes) της εσωστρέφειας (I) και της εξωστρέφειας (E) και σε 6 βασικές λειτουργίες (functions) οι οποίες είναι οι εξής :

Αντίληψη (S) (Perception – Sensing)

Διαίσθηση (N) (Intuition)

Νόηση (T) (Judgement – Thinking)

Συναίσθημα (F) (Feeling)

Κρίση (J) (Judging function)

Κατανόηση (P) (Perceptive function)

Ανάλογα με τις απαντήσεις που θα δώσει το άτομο θα κατηγοριοποιηθεί σε ένα τύπο ο οποίος θα διακρίνεται από 4 γράμματα. Το πρώτο γράμμα θα δείχνει την κυρίαρχη τυπολογική διάθεση (E) ή (I) και τα υπόλοιπα τρία τις κύριες λειτουργίες (functions) (S), (N), (T), (F), (J) ή (P) σε ιεραρχική σειρά. Έτσι ένας άνθρωπος που κατατάσσεται στον τύπο ENTJ, θα είναι εξωστρεφής, διαισθητικός, διανοητικός και judging. Για κάθε έναν από τους 16 τύπους οι Myer & Briggs κατασκεύασαν μια σύντομη περιγραφή της προσωπικότητας και των ενεργειών που χαρακτηρίζουν τα άτομα που κατηγοριοποιούνται σε αυτόν. Κάθε περιγραφή αναφέρεται στα κυρίαρχα αλλά και στα δευτερεύοντα στοιχεία του ατόμου και προσπαθεί να αποδώσει τις ικανότητες, τις συνήθειες και τις ιδιαιτερότητες του.

Το MBTI διακρίνει 8 διαφορετικούς τύπους εξωστρεφών οι οποίοι θα αποτελέσουν τις 8 διαφορετικές συνθήκες στην έρευνα που θα ακολουθήσει. Οι τύποι αυτοί είναι οι εξής

- ✦ ESTP (Extravert, Sensing, Thinking, Perceptive). Η ενέργεια αυτού του ανθρώπου είναι προσανατολισμένη προς τον έξω κόσμο και τους συνανθρώπους του. Του αρέσει να αντλεί πληροφορίες και να μαθαίνει

στοιχεία μέσω των αισθήσεων του. Όταν πρόκειται να λάβει μια απόφαση στηρίζεται περισσότερο στην σκέψη και στην λογική και διακρίνεται από μια κριτική στάση απέναντι στον περιβάλλοντα κόσμο του. Του αρέσει η δράση και είναι ικανός στο να αντιμετωπίζει άμεσα τα προβλήματα όταν αυτά εμφανίζονται. Προτιμάει να ασχολείται με τα σπορ και ιδιαίτερα όταν μπορεί να το κάνει παρέα με φίλους. Είναι ευπροσάρμοστος, με μεγάλες αντοχές, ρεαλιστής, πρακτικός, παρατηρητικός, επικεντρωμένος στους στόχους του, δεν του αρέσουν οι μακροσκελείς εξηγήσεις, και είναι πιο ικανός με πράγματα τα οποία μπορεί να τα χειριστεί, να τα συναρμολογήσει ή να τα αναλύσει στα επιμέρους κομμάτια τους.

4- ESFP (Extravert, Sensing, Feeling, Perceptive). Η ενέργεια αυτού του ανθρώπου είναι προσανατολισμένη προς τον έξω κόσμο και τους συνανθρώπους του. Του αρέσει να αντλεί πληροφορίες και να μαθαίνει στοιχεία μέσω των αισθήσεων του. Όταν πρόκειται να λάβει μια απόφαση στηρίζεται περισσότερο στο συναίσθημα και τον χαρακτηρίζει μια στάση άκριτης αποδοχής του κόσμου ο οποίος τον περικλείει. Συνήθως ο άνθρωπος αυτός είναι φιλικός, καταδεκτικός, ανοιχτόκαρδος και ξέρει να διασκεδάζει την ζωή του και να προσφέρει κέφι και διασκέδαση στους γύρω του. Του αρέσει η δράση και η ανάληψη πρωτοβουλιών. Του είναι πιο εύκολο να ανασύρει στην μνήμη του γεγονότα του παρελθόντος παρά να κατανοεί εις βάθος πολύπλοκες θεωρίες. Οι ικανότητες του αξιοποιούνται περισσότερο σε καταστάσεις που απαιτούν κοινή λογική και πρακτική σκέψη.

4- ENFP (Extravert, Intuitive, Feeling, Perceptive). Η ενέργεια αυτού του ανθρώπου είναι προσανατολισμένη προς τον έξω κόσμο και τους συνανθρώπους του. Αρέσκεται στο να λαμβάνει πληροφορίες και να προσλαμβάνει ερεθίσματα κατόπιν αφαιρετικών συλλογισμών και ύστερα από γενική θεώρηση μιας κατάστασης. Επίσης έχει την τάση να διακρίνει τις σχέσεις που υποβόσκουν μεταξύ διαφόρων ερεθισμάτων. Όταν πρόκειται να λάβει μια απόφαση στηρίζεται περισσότερο στο συναίσθημα και τον χαρακτηρίζει μια στάση άκριτης αποδοχής του

κόσμου ο οποίος τον περικλείει. Ο άνθρωπος αυτός είναι ζεστός, ενθουσιώδης, αισιόδοξος, δραστήριος, ευφυής και έχει την ικανότητα να χρησιμοποιεί την φαντασία του. Μπορεί να τα καταφέρει σε όλα όσα τον ενδιαφέρουν. Επίσης έχει την ικανότητα να βρίσκει γρήγορα λύσεις για κάθε δυσκολία καθώς και να βοηθάει τους γύρω του να αντιμετωπίσουν τα δικά τους προβλήματα. Συνήθως στηρίζεται στην μεγάλη ικανότητα αυτοσχεδιασμού του και δεν προτιμάει να ετοιμάζεται εκ των προτέρων για μια κατάσταση. Τέλος μπορεί να κατασκευάσει πολύ ισχυρά επιχειρήματα για να υποστηρίξει με σθένος κάθε του δράση.

- 4- ENTP (Extravert, Intuitive, Thinking, Perceptive) Η ενέργεια αυτού του ανθρώπου είναι προσανατολισμένη προς τον έξω κόσμο και τους συνανθρώπους του. Αρέσκεται στο να λαμβάνει πληροφορίες και να προσλαμβάνει ερεθίσματα κατόπιν αφαιρετικών συλλογισμών και ύστερα από γενική θεώρηση μιας κατάστασης. Επίσης έχει την τάση να διακρίνει τις σχέσεις που υποβόσκουν μεταξύ διαφόρων ερεθισμάτων. Όταν πρόκειται να λάβει μια απόφαση στηρίζεται περισσότερο στην σκέψη και στην λογική και τον χαρακτηρίζει μια στάση άκριτης αποδοχής του κόσμου ο οποίος τον περικλείει. Ο άνθρωπος αυτός είναι σβέλτος, ευφυής, πολυτάλαντος, ενδιαφέρων σαν παρέα, προετοιμασμένος για τα πάντα, ανοιχτός, ευθύς και ομιλητικός. Μερικές φορές μπορεί να λέει το αντίθετο από τους άλλους για πλάκα. Χαρακτηρίζεται από δημιουργικότητα και πρωτοτυπία στην επίλυση νέων και απαιτητικών προβλημάτων και τον ενοχλεί η ρουτίνα και οι τυποποιημένες διαδικασίες. Είναι ικανός να ανακαλύπτει νέα ενδιαφέροντα και να τα εξερευνά / εξασκεί. Η μεγάλη του ικανότητα ωστόσο είναι το να βρίσκει μια λογική εξήγηση και να υποστηρίζει με λογικά επιχειρήματα κάθε τι που θέλει να κάνει.

- ✚ ESTJ (Extravert, Sensing, Thinking, Judging) Η ενέργεια αυτού του ανθρώπου είναι προσανατολισμένη προς τον έξω κόσμο και τους συνανθρώπους του. Του αρέσει να αντλεί πληροφορίες και να μαθαίνει στοιχεία μέσω των αισθήσεων του. Όταν πρόκειται να λάβει μια

απόφαση στηρίζεται περισσότερο στην σκέψη και στην λογική και διακρίνεται από μια κριτική στάση απέναντι στον περιβάλλοντα κόσμο του. Ο άνθρωπος αυτός είναι πρακτικός, ρεαλιστής, προσηλωμένος αυστηρά και μόνο στα πραγματικά γεγονότα και έχει μια φυσική ροπή προς τον κόσμο των επιχειρήσεων και της μηχανικής. Δεν τον ενδιαφέρουν καθόλου οι αφηρημένες θεωρητικές προσεγγίσεις, και επιθυμεί κάθε τι που μαθαίνει να έχει άμεση εφαρμογή στην πραγματικότητα. Μπορεί να οργανώνει και να εκτελεί δραστηριότητες με επιτυχία, είναι αποφασιστικός, κινείται άμεσα όταν πρόκειται για την εκτέλεση αποφάσεων, αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει θέματα και λεπτομέρειες ρουτίνας και στον επαγγελματικό χώρο μπορεί να εργαστεί με επιτυχία ως προϊστάμενος, διευθυντής ή διαχειριστής.

- ✦ ESFJ (Extravert, Sensing, Feeling, Judging) Η ενέργεια αυτού του ανθρώπου είναι προσανατολισμένη προς τον έξω κόσμο και τους συνανθρώπους του. Του αρέσει να αντλεί πληροφορίες και να μαθαίνει στοιχεία μέσω των αισθήσεων του. Όταν πρόκειται να λάβει μια απόφαση στηρίζεται περισσότερο στο συναίσθημα και διακρίνεται από μια κριτική στάση απέναντι στον περιβάλλοντα κόσμο του. Είναι άνθρωπος ζεστός, καλόκαρδος, ομιλητικός, δημοφιλής, δραστήριος, γεννημένος για την συνεργασία και συχνά τον βρίσκουμε να αποτελεί μέλος επιτροπών. Θεωρεί απαραίτητη στην ζωή του την αρμονία και είναι αρκετά ικανός στο να την δημιουργεί. Πάντα κάνει αγαθοεργίες για τους συνανθρώπους του. Κίνητρο του είναι η ενθάρρυνση και ο έπαινος. Κύριο ενδιαφέρον του είναι το να ασχολείται με υποθέσεις και πράγματα που επηρεάζουν εμφανώς και άμεσα την ζωή των υπολοίπων ανθρώπων.

- ✦ ENFJ (Extravert, Intuitive, Feeling, Judging) Η ενέργεια αυτού του ανθρώπου είναι προσανατολισμένη προς τον έξω κόσμο και τους συνανθρώπους του. Αρέσκεται στο να λαμβάνει πληροφορίες και να προσλαμβάνει ερεθίσματα κατόπιν αφαιρετικών συλλογισμών και ύστερα από γενική θεώρηση μιας κατάστασης. Επίσης έχει την τάση να διακρίνει τις σχέσεις που υποβόσκουν μεταξύ διαφόρων ερεθισμάτων.

Όταν πρόκειται να λάβει μια απόφαση στηρίζεται περισσότερο στο συναίσθημα και διακρίνεται από μια κριτική στάση απέναντι στον περιβάλλοντα κόσμο του. Είναι ένας υπεύθυνος, κοινωνικός, δημοφιλής και συμπονετικός άνθρωπος. Ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τις σκέψεις και τις επιθυμίες των άλλων και προσπαθεί να χειρίζεται υποθέσεις και πράγματα με σεβασμό στα συναισθήματα τους. Η κριτική των άλλων ή ο έπαινος τους αποτελεί βάση για την συμπεριφορά του. Είναι πολύ ικανός, μεθοδικός και άνετος όταν πρέπει να παρουσιάσει με τρόπο πειστικό μια πρόταση ή πρέπει να ηγηθεί μιας ομαδικής συζήτησης. Επίσης του αρέσει να διευκολύνει τους συνανθρώπους του και να τους βοηθάει να αναδείξουν τις πραγματικές τους ικανότητες και τα talenta τους.

✚ ENTJ (Extravert, Intuitive, Thinking, Judging) Η ενέργεια αυτού του ανθρώπου είναι προσανατολισμένη προς τον έξω κόσμο και τους συνανθρώπους του. Αρέσκεται στο να λαμβάνει πληροφορίες και να προσλαμβάνει ερεθίσματα κατόπιν αφαιρετικών συλλογισμών και ύστερα από γενική θεώρηση μιας κατάστασης. Επίσης έχει την τάση να διακρίνει τις σχέσεις που υποβόσκουν μεταξύ διαφόρων ερεθισμάτων. Όταν πρόκειται να λάβει μια απόφαση στηρίζεται περισσότερο στην σκέψη και στην λογική και διακρίνεται από μια κριτική στάση απέναντι στον περιβάλλοντα κόσμο του. Είναι άνθρωπος ειλικρινής, αποφασιστικός και με ηγετικά χαρίσματα και ικανότητες σε ποικίλες δραστηριότητες. Μπορεί να επινοήσει και να εφαρμόσει ευκολονόητα συστήματα και λύσεις για να αντιμετωπίσει οργανωτικά προβλήματα. Διακρίνεται από την ικανότητα του να αντεπεξέρχεται σε καταστάσεις που απαιτούν λογική, ευφυΐα και ευχέρεια λόγου π.χ το να βγάλει έναν λόγο μπροστά σε μεγάλο ακροατήριο. Συνήθως φροντίζει να είναι πολύ καλά ενημερωμένος για τα πάντα και χαίρεται να εμπλουτίζει τις γνώσεις του. Από το αρχικό αυτό δείγμα επιλέχθηκαν μόνο τα άτομα που ήταν εξωστρεφή με βάση τα αποτελέσματα τους στο ερωτηματολόγιο. Ο αριθμός αυτών των ατόμων, οι οποίοι αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας ήταν N=216.

Η δειγματοληπτική μέθοδος η οποία ακολουθήθηκε ήταν αυτή των συμπτωματικών δειγμάτων. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που η λήψη τυχαίων δειγμάτων με τις παραδοσιακές μεθόδους δειγματοληψίας όπως είναι η τυχαία δειγματοληψία ή η κατά στρώματα δειγματοληψία είναι πρακτικά αδύνατη λόγω της φύσης της έρευνας και των ερευνητικών ερωτημάτων. Η μέθοδος αυτή δηλαδή ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου ο υπό μελέτη πληθυσμός είναι δύσκολο να οριστεί και κατά συνέπεια δεν μπορούμε να πάρουμε τυχαίο δείγμα. Η μέθοδος της συμπτωματικής δειγματοληψίας ακολουθεί πορεία αντίστροφη από αυτήν των παραδοσιακών μεθόδων δειγματοληψίας. Αντί δηλαδή να οριστεί πρώτα ο πληθυσμός και να εκληφθεί από αυτόν το δείγμα βρίσκεται πρώτα το δείγμα και εν συνεχεία τα συμπεράσματα στα οποία θα καταλήξουμε από αυτό έχουν γενικευτική αξία και ισχύ για πληθυσμούς που συγκεντρώνουν όμοια χαρακτηριστικά με το δείγμα. Η αντίστροφη πορεία γενίκευσης με βάση τα συμπτωματικά δείγματα χρησιμοποιείται με μεγάλη συχνότητα στις πειραματικές έρευνες καθώς οι υπό μελέτη πληθυσμοί δεν υπάρχουν στην πραγματικότητα κατά τον χρόνο διεξαγωγής της έρευνας. Έτσι σε μεγάλο πλήθος ερευνών χρησιμοποιούνται συμπτωματικές ομάδες, οι οποίες στην ουσία είναι εκείνες που είναι πιο πρόσφορες και προσβάσιμες από τον ερευνητή κατά την στιγμή διεξαγωγής της έρευνας.

Το γεγονός λοιπόν ότι το δείγμα είναι συμπτωματικό δεν του στερεί καθόλου την ιδιότητα της αντιπροσωπευτικότητας. Απλώς όπως προαναφέρθηκε το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό ενός μεγαλύτερου πληθυσμού με τα ίδια ακριβώς στοιχεία του δείγματος. Το κύριο χαρακτηριστικό του δείγματος μας είναι ο εξωστρεφής τύπος προσωπικότητας. Η ιδιαιτερότητα αυτής της έρευνας είναι ότι δεν μελετάει την συμπεριφορά υποκειμένων αλλά ομάδων. Κατά συνέπεια τα 216 υποκείμενα που επιλέχθηκαν τελικά με το MBTI δεν μας δίνουν το τελικό δείγμα $N= 216$ της έρευνας αλλά για τους ερευνητικούς σκοπούς θα σχηματίσουν ομάδες εξωστρεφών των 4 ατόμων. Οπότε το ουσιαστικό δείγμα της έρευνας είναι $N= 54$. Όπως θα αναφερθεί και παρακάτω στον χειρισμό των μεταβλητών για την εκτέλεση του κάθε έργου δεν βαθμολογείται κάθε άτομο χωριστά και αθροιστικά ή με τον μέσο όρο βγαίνει η επίδοση της

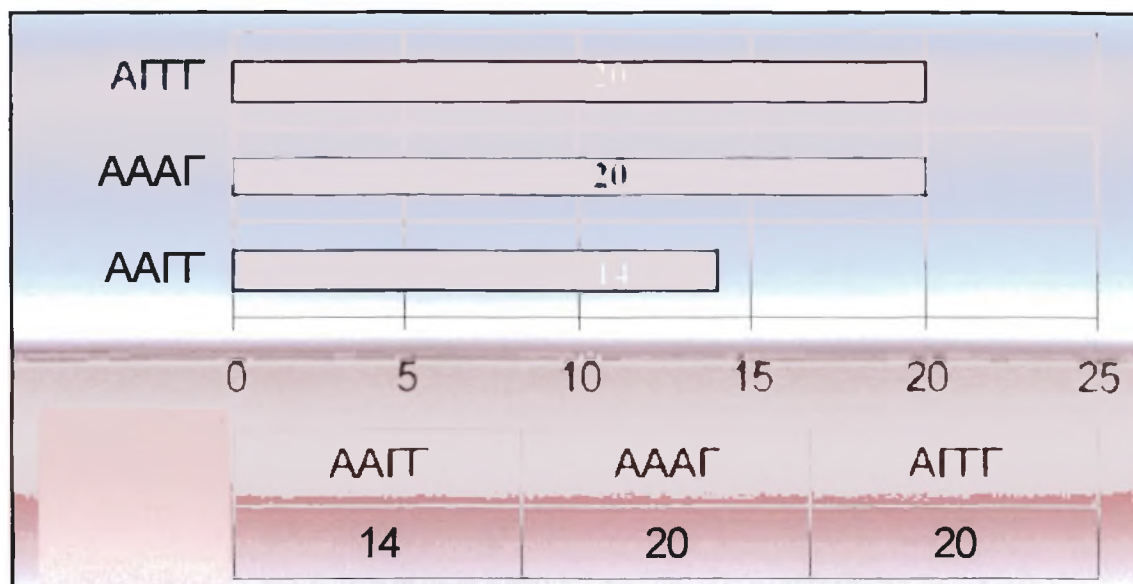
ομάδας αλλά κάθε ομάδα παίρνει έναν βαθμό ανάλογα με την απόδοση όλων των μελών ταυτοχρόνως. Συμπερασματικά λοιπόν το δείγμα αυτής της έρευνας είναι 54 ομάδες εξωστρεφών, οι οποίες έχουν επιλεγθεί με συμπτωματικό τρόπο επειδή είναι πρακτικά αδύνατο να καθοριστεί το ακριβές μέγεθος του πληθυσμού των ομάδων των εξωστρεφών στην Ελλάδα και τα συμπεράσματα στα οποία θα καταλήξει αυτή η έρευνα θα έχουν γενικευτική ισχύ για το σύνολο των ομάδων που συγκεντρώνουν κοινά χαρακτηριστικά με το δείγμα. Αναφέρουμε τέλος ότι δεν κρίθηκε σκόπιμο για την αντιπροσωπευτικότητα των δειγμάτων να ληφθούν μέλη για τις ομάδες από διάφορες περιοχές της Ελλάδας γιατί για τις κύριες μεταβλητές που μελετώνται (προσωπικότητα και θετικά συναισθήματα) δεν μας δίνεται από την υπάρχουσα βιβλιογραφία λόγος να πιστεύουμε ότι επηρεάζονται από τον τόπο διαμονής. Δεν θεωρούμε δηλαδή ούτε έχει αποδειχθεί ερευνητικά ότι ο εξωστρεφής α που ζει μόνιμα στα Γιάννενα θα εκφράζει με διαφορετικό τρόπο την εξωστρέφεια του ή θα εκδηλώνει με διαφορετικό τρόπο την συμπεριφορά του σε σύγκριση με τον εξωστρεφή β που ζει μόνιμα στην Αθήνα.

Με την χρήση λοιπόν του σταθμισμένου στην ελληνική πραγματικότητα MBTI επιλέχθηκαν 216 άτομα τα οποία έχουν ως κοινό τους χαρακτηριστικό την εξωστρέφεια, διαφοροποιούνται όμως ως προς τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους με βάση το ίδιο ψυχομετρικό εργαλείο. Παρακάτω παρατίθενται τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΟΛΥΤΗΣ ΚΑΙ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΤΩΝ ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΝΑΡΚ ΛΑΡΑΡΕΙ	120	55,60	55,60	55,60
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	92	42,44	42,44	98,04
ΣΥΝΟΛΟ	210	100,00	100,00	

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΟΛΥΤΗΣ & ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΗΛΙΚΙΑΣ ΤΩΝ ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 - 23	61	27,59	27,59	27,59
	24 - 30	35	16,22	16,22	43,81
	31 - 39	100	46,20	46,20	90,01
	ΣΥΝΟΛΟ	216	100,00	100,00	

Όπως φαίνεται από τους παραπάνω πίνακες στην έρευνα έλαβαν μέρος 120 άνδρες και 96 γυναίκες, εκ των οποίων 81 ανήκουν στην ηλικιακή βαθμίδα από 18 μέχρι 28 έτη, 35 στην ηλικιακή βαθμίδα από 29 μέχρι 39 έτη και 100 στην ηλικιακή βαθμίδα από 40 ως 60 έτη. Τα 216 αυτά υποκείμενα δημιούργησαν ανά τετράδες 54 ομάδες με κριτήριο τον τύπο της προσωπικότητας τους όπως αυτός διαπιστώθηκε μέσω του MBTI. Προκειμένου να περιοριστεί η παρεμβολή της μεταβλητής φύλο στις ομαδικές διαδικασίες και κατά συνέπεια στην ομαδική αποτελεσματικότητα οι ομάδες σχεδιάστηκαν και συγκροτήθηκαν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να περιλαμβάνουν ταυτόχρονα και άνδρες και γυναίκες. Χάρis σε αυτόν τον χειρισμό πιθανές διαφοροποιήσεις των ομάδων στην τελική επίδοση τους στα έργα της έρευνας θα αποδοθούν εξολοκλήρου στον τύπο της προσωπικότητας των μελών και στην ύπαρξη ή όχι θετικών συναισθημάτων. Δημιουργώντας δηλαδή ομάδες ανομοιογενείς ως προς την σύνθεση του φύλου ελέγχουμε αυτήν την παρεμβαλλόμενη μεταβλητή και μηδενίζουμε πιθανές θετικές ή αρνητικές επιδράσεις της στο τελικό ερευνητικό αποτέλεσμα. Με βάση την παραπάνω συλλογιστική όλες οι ομάδες της έρευνας αποτελούνται είτε από 2 άνδρες και 2 γυναίκες (ΑΑΓΓ), είτε από 1 άνδρα και 3 γυναίκες (ΑΓΓΓ), είτε από 3 άνδρες και 1 γυναίκα (ΑΑΑΓ).



ΓΡΑΦΗΜΑ ΣΩΡΕΥΜΕΝΩΝ ΡΑΒΔΩΝ ΣΕ ΜΟΡΦΗ ΚΥΛΙΝΔΡΩΝ ΤΗΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΤΩΝ 54 ΟΜΑΔΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ.

Οι 54 αυτές ομάδες εξωστρεφών επιλέχθηκαν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αντιπροσωπεύουν εξίσου και τις 8 κατηγορίες τύπων εξωστρεφούς προσωπικότητας που ορίζονται από το MBTI. Όπως αναφέραμε και στο θεωρητικό κομμάτι το MBTI υποστηρίζει ότι οι εξωστρεφείς άνθρωποι μπορούν να ταξινομηθούν σε 8 διαφορετικούς τύπους με βάση τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους καθώς και με βάση τον τρόπο που προτιμούν να σκέφτονται, να προσανατολίζονται στον έξω κόσμο, να ενεργούν, να παίρνουν αποφάσεις και να συλλέγουν πληροφορίες. Οι 8 αυτοί διαφορετικοί τύποι προσωπικότητας αποδίδονται από τις δημιουργούς του τεστ με 4 αρχικά και είναι οι ακόλουθοι:

*** (Μερικά βασικά χαρακτηριστικά του κάθε εξωστρεφούς τύπου προσωπικότητας αναφέρθηκαν και στην αρχή του κεφαλαίου της μεθοδολογίας. Στο συγκεκριμένο σημείο επιχειρείται μια πιο διεξοδική και ουσιαστική ανάλυση του κάθε τύπου και προστίθενται στοιχεία που δεν συμπεριλήφθηκαν στις προηγούμενες περιγραφές. Επιπλέον οι συγκεκριμένες περιγραφές είναι αυτές που δίνονται και στους συμμετέχοντες της έρευνας και αποτελούν κομμάτι του τεστ.)

ESTP

Είναι καλός στην άμεση επίλυση προβλημάτων χωρίς να επηρεάζεται από την σύγχυση της στιγμής. Του αρέσει η δράση και όλα την περιλαμβάνει. Επίσης του αρέσουν οι μηχανικές συσκευές και τα σπορ, κάνει όμως με παρέα. Ευπροσάρμοστος, ανεκτικός, πραγματιστής και επικεντρωμένος στο αποτέλεσμα και στην επίτευξη στόχων. Απεχθάνεται τις μακροσκελείς εξηγήσεις. Αποδίδει τα μέγιστα σε πραγματικές καταστάσεις όπου μπορεί να επέμβει ή να τις χειριστεί.

ESFP

Εξωστρεφής, εκδηλωτικός, καταδεικτικός, διασκεδάζει με τα πάντα και καταφέρνει με αυτήν την στάση του να βοηθάει και τους άλλους να διασκεδάζουν. Του αρέσει η δράση και το να προκαλεί εξελίξεις. Έχει ανδραγαθία και συμμετέχει πρόθυμα στα πάντα. Είναι καλύτερος στο να απομνημονεύει γεγονότα παρά στο να κατανοεί σε βάθος θεωρίες. Αποδίδει τα μέγιστα σε καταστάσεις που απαιτούν κοινή λογική, πρακτικό πνεύμα και επικοινωνία με τους ανθρώπους.

ENFP

Ένθερμος, ενθουσιώδης, με χορούμενη διάθεση, επινοητικός και πολυμήχανος. Είναι ικανός να τα καταφέρει σε οποδήποτε των ενδιαφέρει. Μπορεί να βρει λύσεις για κάθε δυσκολία και είναι πρόθυμος να βοηθήσει οποιονδήποτε που έχει πρόβλημα. Συχνά στηρίζεται στην ικανότητα αυτοσχεδιασμού ανά να σχεδιάζει εκ των προτέρων. Μπορεί να βρει ισχυρά επιχειρήματα και βάσιμους λόγους για να υποστηρίξει αυτό που ελαθυμεί.

ENTP

Γρήγορος, οξύνοους και ικανός σε πολλούς τομείς. Η παρέα του εμάνει καθώς βρίσκεται σε εγρήγορση και είναι εκδηλωτικός. Μπορεί να φέρνει αντίρρηση για τλάκα παίρνοντας οποιαδήποτε πλευρά του θέματος. Είναι ανεξάντλητος στην παραγωγή λύσεων για νέα και προκλητικά προβλήματα. Τον ενοχλεί η ρουτίνα και τείνει να παραμελεί βαρετά καθήκοντα. Ερίσκει συνεχώς νέα ενδιαφέροντα. Επίσης μπορεί να βρίσκει λογικά επιχειρήματα για όλα υποστηρίζει.

ESTJ

Είναι πρακτικός, ρεαλιστής, πραγματιστής, με ένα φυσικό ταλέντο σε όλα αφορά τις επιχειρήσεις ή την μηχανική. Δεν τον ενδιαφέρουν οι αφηρημένες θεωρίες. Ελαθυμεί ότι μαθαίνει να έχει άμεση και πραγματική εφαρμογή. Επίσης του αρέσει να οργανώνει και να διευθύνει. Για αυτόν τον λόγο συχνά αναλαμβάνει με επιτυχία καθήκοντα διευθυντή. Είναι αποφασιστικός και ταχύς στην υλοποίηση αποφάσεων. Επίσης κανονίζει όλες τις λεπτομέρειες.

ESFJ

Είναι εγκάρδιος, ομιλητικός, δημοφιλής, ευσυνειδήτος, συνεργάσιμος και συχνά αποτελεί ενεργό μέλος επιτροπών-ομάδων. Του αρέσει να υπάρχει αρμονία και συχνά την δημιουργεί. Συχνά κάνει αγαθοεργίες για άλλους. Φτάνει στο μέγιστο της απόδοσης του όταν τον ενθαρρύνουν ή τον επαιτούν. Τον ενδιαφέρουν περισσότερο δραστηριότητες που επιρεάζουν άμεσα και εμφανώς τις ζωές των υπολοίπων ανθρώπων.

ENFJ

Είναι ευαίσθητος στα ερεθίσματα και υπεύθυνος. Λαμβάνει ιδιαίτερα υπόψη τις σκέψεις και τις επιθυμίες των άλλων και ενεργεί με σεβασμό στα συναισθήματά τους. Είναι ικανός στο να παρουσιάσει μια πρόταση ή στο να ηγηθεί μιας συζήτησης. Είναι κοινωνικός, δημοφιλής και συμπονετικός. Του αρέσει πολύ ο έπαινος και απεχθάνεται την κριτική. Του αρέσει επίσης να διευκολύνει τους άλλους και να τους βοηθάει να αποδίδουν σύμφωνα με τις δυνατότητές τους.

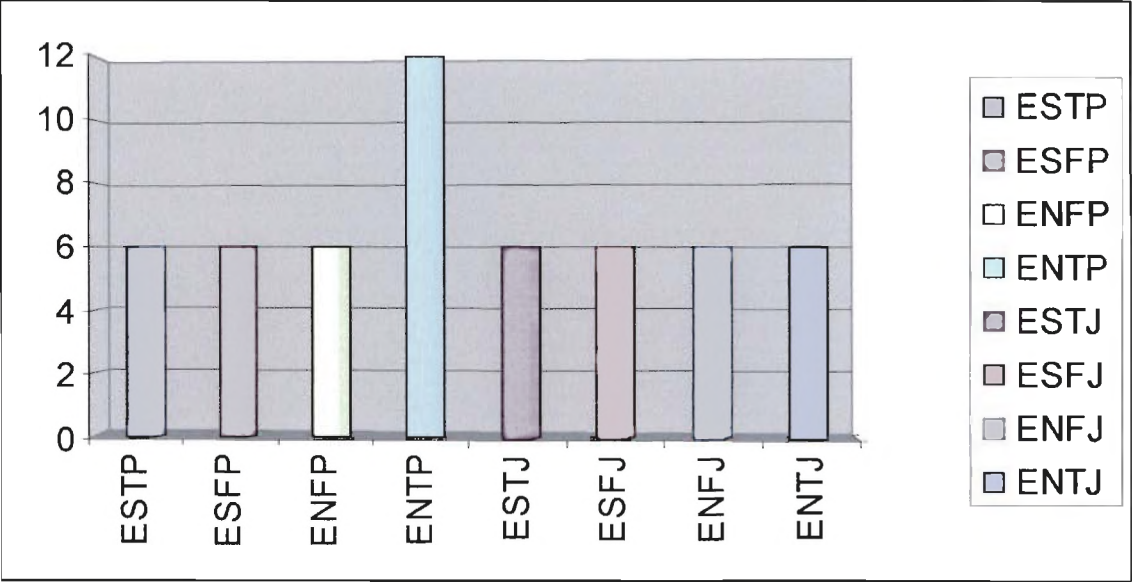
ENTJ

Είναι ειλικρινής, αποφασιστικός και αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο σε όλες τις δραστηριότητες. Μπορεί να διαμορφώσει και να εφαρμόσει ευκολονόητα συστήματα για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων. Είναι ικανός σε έργα που απαιτούν διάλογο, ευφυΐα και λογική, π.χ. στην εκφώνηση ενός λόγου. Συνήθως χαρακτηρίζεται από την άρτια πληροφορόρηση του και τον ευχαριστεί το να προσθέτει νέες γνώσεις και στοιχεία στις ήδη υπάρχουσες στο οπλοστάσιό του.

Οι παραπάνω περιγραφές των εξωστρεφών τύπων προσωπικότητας σύμφωνα με το MBTI είναι ενδεικτικές των κύριων διαφορών μεταξύ τους στους τομείς της οργάνωσης των πληροφοριών, της λήψης αποφάσεων και της ανάληψης δράσης. Αυτό που γίνεται σε πρώτο στάδιο εύκολα κατανοητό είναι ότι οι άνθρωποι που ανήκουν σε αυτούς τους τύπους προσωπικότητας, μολονότι είναι όλοι τους εξωστρεφείς, διαφοροποιούνται κατά πολύ σε ποικίλα άλλα χαρακτηριστικά στο σημείο που η κοινή τους εξωστρέφεια να μην μας διασφαλίζει σε κανέναν βαθμό ότι θα εμφανίσουν κοινή συμπεριφορά, απόδοση ή δράση κάτω από παρόμοιες συνθήκες. Το γεγονός αυτό θα φανεί ακόμη καθαρότερα μετά τον πειραματικό χειρισμό που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια αυτής της διατριβής. Πρέπει επίσης να αναφέρουμε ότι κάθε τύπος προσωπικότητας δεν συγκεντρώνει μόνο τα λιγοστά χαρακτηριστικά που αναφέρουμε σε αυτό το κεφάλαιο άλλα και πολλά επιπρόσθετα στοιχεία και συμπεριφορές. Μέσα από τις 4-5 γραμμές που περιγράφουν κάθε τύπο προσπαθούμε να παρουσιάσουμε τα κύρια χαρακτηριστικά του και να τονίσουμε τα σημεία στα οποία υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις από τους υπόλοιπους τύπους. Ορισμένα πιο

εκτεταμένα, σύνθετα και λεπτομερή στοιχεία για κάθε τύπο εξωστρεφούς προσωπικότητας θα αναφερθούν στο κομμάτι της ανάλυσης των αποτελεσμάτων εφόσον αυτά κρίνονται απαραίτητα για την ερμηνεία της τελικής έκβασης της έρευνας.

Οι 216 συμμετέχοντες λοιπόν στην έρευνα συγκρότησαν 54 ομοιογενείς ομάδες εξωστρεφών με κριτήριο τον τύπο της προσωπικότητας τους. Συνοπτικά το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει τον αριθμό των ομάδων ανά τύπο:



ΑΚΙΛΩΤΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΤΩΝ 54 4ΜΕΛΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΤΥΠΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας ως ομάδα αποδεχόμαστε το σύνολο των ανθρώπων που αναλαμβάνουν συνειδητά την εκπλήρωση ενός κοινού σκοπού μέσα σε προκαθορισμένα χρονικά και χωρικά πλαίσια και με συγκεκριμένους πόρους και κανόνες, μέσω της ανάληψης κοινής δράσης, μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας, μέσω του συντονισμού των προσπάθειών, του συνδυασμού των ικανοτήτων και της διάδοσης της πρότερης εμπειρίας. Τα μέλη της ομάδας είναι εξίσου υπεύθυνα για το τελικό αποτέλεσμα. Ως λειτουργικό προσδιορισμό λοιπόν της ομάδας υιοθετούμε έναν συνδυασμό των ορισμών για την ομάδα και την ομαδική εργασία των *Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum* (1992, των *Salas, Sundstrom, De Meuse & Futrell* (1990) και των *Hellriegel, Slocum & Woodman* (1995). Τα

κοινά στοιχεία των παραπάνω ορισμών με τον λειτουργικό προσδιορισμό της ομάδας που χρησιμοποιείται σε αυτήν την έρευνα είναι ότι αναδεικνύουν ως μέγιστο παράγοντα συγκρότησης της ομάδας τον κοινό στόχο και αδιαφορούν τελείως για το παρελθόν των μελών της ομάδας και τις προηγούμενες σχέσεις τους. Αυτό το οποίο δηλαδή θα επιφέρει την ομαδική λειτουργία και την δυναμική του συνόλου είναι ο κοινός στόχος και η δέσμευση προς αυτόν. Το αν τα μέλη της ομάδας γνωρίζονται εκ των προτέρων μεταξύ τους ή έχουν ξανασυνεργαστεί ως ομάδα στο παρελθόν δεν μας απασχολεί στην προσπάθεια μας να ορίσουμε την ομάδα καθώς αυτό δεν αλλοιώνει την έννοια της ομάδας. Η προηγούμενη εκπαίδευση και συλλειτουργία των μελών μιας ομάδας είναι μεταβλητή που ενδεχομένως επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της σε καμία περίπτωση όμως δεν σημαίνει ότι η μη ύπαρξη πρότερων δεσμών ακυρώνει την έννοια. Αν π.χ πάρουμε 2 ποδοσφαιρικές ομάδες εκ των οποίων τα μέλη της πρώτης γνωρίζονται χρόνια, προπονούνται μαζί και έχουν δώσει ήδη αρκετούς αγώνες και την βάλουμε να αγωνιστεί κόντρα σε μια δεύτερη ομάδα νεοσυσταθείσα, της οποίας οι παίκτες μόλις γνωρίστηκαν και δεν έχουν αγωνιστεί ξανά μαζί τότε πιθανότατα (έχοντας φροντίσει οι παίκτες των 2 ομάδων να έχουν ίδιες ικανότητες) η πρώτη ομάδα θα αναδειχτεί νικήτρια λόγω της καλύτερης συνοχής της, αυτό όμως δεν θα σημαίνει απαραίτητα ότι η δεύτερη ομάδα δεν είναι ομάδα. Απλώς η πρώτη είναι καλύτερη. Προκειμένου μάλιστα να μελετήσουμε την ακριβή επίδραση του τύπου της προσωπικότητας και των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα προσπαθήσαμε να εξαλείψουμε την επίδραση της παρεμβαλλόμενης μεταβλητής της εμπειρίας της πρότερης ομαδικής λειτουργίας. Για τον παραπάνω λόγο στα πλαίσια της παρούσας έρευνας όλες οι ομάδες αποτελούνται από άτομα που δεν γνωρίζονται μεταξύ τους ούτε έχουν ποτέ στο παρελθόν ξανασυνεργαστεί ως ομάδα. Με τον τρόπο αυτόν μπορούμε να έχουμε έναν μεγαλύτερο βαθμό βεβαιότητας ότι πιθανές διαφορές στην αποτελεσματικότητα των υπό μελέτη ομάδων δεν θα οφείλονται στο γεγονός ότι εκ των προτέρων κάποιες από αυτές ήταν πιο έτοιμες ή πιο καλά εκπαιδευμένες στην ομαδική λειτουργία από τις υπόλοιπες.

Ως ομαδική αποτελεσματικότητα στα πλαίσια της έρευνας μας ορίζουμε την ικανότητα των μελών της ομάδας να ολοκληρώσουν τον κοινώς αποδεκτό στόχο μέσα σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, με βάση προκαθορισμένα κριτήρια, τηρώντας όλους τους κανόνες που είχαν τεθεί και χρησιμοποιώντας τους προαποφασισμένους πόρους. Η ικανότητα αυτή εκφράζεται με την μορφή ποσοτικού αποτελέσματος και είναι συγκρίσιμη με αυτή των υπολοίπων ομάδων στο ίδιο έργο και υπό τις ίδιες συνθήκες. Ο παραπάνω λειτουργικός προσδιορισμός της ομαδικής αποτελεσματικότητας ακολουθεί τα κριτήρια των ορισμών των *Wilke & Meertens* (1994) και του Hackman (1987). Η έρευνα αυτή θα προσεγγίσει δηλαδή την ομαδική αποτελεσματικότητα υπό το πρίσμα της παραγωγικότητας, της επίδοσης, της επίτευξης και της ολοκλήρωσης του έργου. Δεν θα ασχοληθεί όμως με το 2^ο κομμάτι της ομαδικής αποτελεσματικότητας που έθεσε ο Hackman, την χρονική συνέχεια, την ικανότητα επιβίωσης και την ικανότητα μόνιμης συνεργασίας της ομάδας για πρακτικούς και ρεαλιστικούς λόγους, όπως είναι η ανυπαρξία οργανισμών οργανωμένων με την μέθοδο της ομαδικής εργασίας στην Ελλάδα, η δυσκολία επανεύρεσης των υποκειμένων του δείγματος και επανασχηματισμού των ομάδων κ.α. Ενδεχομένως η εξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας τόσο ως προς την αποδοτικότητα της όσο και ως προς την ικανότητα της να συνεχίζει να λειτουργεί ικανοποιητικά σε προοπτική χρόνου να αποτελέσει κεντρικό θέμα άλλων μεταγενέστερων ερευνητικών προσπαθειών.

Αφού λοιπόν εξετάσαμε την μέθοδο δειγματοληψίας, το κριτήριο επιλογής του δείγματος, τα δημογραφικά στοιχεία, τον τρόπο σχηματισμού των ομάδων, την σύνθεση των ομάδων και δώσαμε τους λειτουργικούς προσδιορισμούς της ομάδας και της ομαδικής αποτελεσματικότητας συνεχίζουμε με τον χειρισμό των μεταβλητών και την ολοκλήρωση της έρευνας.

Στην παρούσα φάση έχουμε συγκεντρώσει πενήντα τέσσερις (54) ομάδες εξωστρεφών, οι οποίες αποτελούνται όλες από τέσσερα (4) άτομα. Όλα τα άτομα κάθε ομάδας ανήκουν στον ίδιο τύπο προσωπικότητας με βάση το MBTI. Για την αποδοχή ή την απόρριψη της 1^{ης} ερευνητικής υπόθεσης θα

χρησιμοποιήσουμε τις 48 από τις 54 ομάδες, δηλαδή θα χρησιμοποιήσουμε 6 ομάδες από κάθε τύπο εξωστρεφούς προσωπικότητας. Στον χειρισμό αυτόν οδηγούμαστε για στατιστικούς λόγους, επειδή αν προσπαθούσαμε να συγκρίνουμε την αποτελεσματικότητα 6 ομάδων ESTP, ESFP, ENFP, ESTJ, ESFJ, ENFJ και ENTJ με αυτήν 12 ομάδων ENTP θα παρουσιαζόταν σοβαρή πιθανότητα να υποπέσουμε σε στατιστικό σφάλμα τύπου 1.

Στις 48 λοιπόν ομάδες που χειριζόμαστε ερευνητικά για την απάντηση του 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος (6 ESTP, 6 ESFP, 6 ENFP, 6 ESTJ, 6 ESFJ, 6 ENFJ, 6 ENTJ, 6 ENTP) αναθέτουμε την επίλυση 2 ασκήσεων – προβλημάτων. Και οι 2 ασκήσεις αναφέρονται σε υποθετικές καταστάσεις, αποτελούν δηλαδή σενάρια και ζητούν από την ομάδα να λάβει κάποιες αποφάσεις σχετικά με το πως θα δράσει. Με βάση τις απαντήσεις που θα δοθούν θα βαθμολογηθεί και η κάθε ομάδα.

Η πρώτη άσκηση ονομάζεται επιβίωση στην θάλασσα και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί Προσθετικό Έργο (Additive Task) σύμφωνα με την τυπολογία του Steiner. Σε αυτήν τα μέλη της ομάδας πληροφορούνται ότι αποτελούν τους επιβάτες ενός μικρού πλοίου, το οποίο πραγματοποιεί ένα ταξίδι αναψυχής στον ωκεανό. Σε κάποια στιγμή το πλοίο πάνει φωτιά και οι επιβάτες είναι υποχρεωμένοι να το εγκαταλείψουν και να παραμείνουν στον ωκεανό πάνω σε μια μικρή βάρκα με την ελπίδα πως θα κατορθώσουν να βρουν κάποιον τρόπο διάσωσης. Προτού επιβιβαστούν στην βάρκα για να σωθούν από την πυρκαγιά έχουν λίγο χρόνο να πάρουν μαζί τους και κάποιον εξοπλισμό από το πλοίο. Σε μια λίστα που δίνεται σε όλα τα μέλη της ομάδας υπάρχει ο διαθέσιμος εξοπλισμός (15 συνολικά αντικείμενα – εξαρτήματα). Μολονότι όλα τα εξαρτήματα είναι χρήσιμα (αν και μερικά πιο χρήσιμα από άλλα) λόγω της πίεσης του χρόνου από την πυρκαγιά τα μέλη της ομάδας έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν μόνο 7 αντικείμενα από το σύνολο των διαθέσιμων, με κριτήριο την αξία που τους αποδίδουν για την επιβίωση τους στην θάλασσα και την τελική διάσωση τους. Ανάλογα με το ποια αντικείμενα θα επιλέξει η ομάδα θα συγκεντρώσει κάποιους πόντους (κάθε αντικείμενο για συγκεκριμένους λόγους, οι οποίοι στο τέλος ανακοινώνονται στην ομάδα,

δίνει κάποιους πόντους). Οι πόντοι αυτοί αθροίζονται και εκφράζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας στο συγκεκριμένο έργο.

Η συγκεκριμένη άσκηση αποτελεί την προσομοίωση μιας πραγματικής διαδικασίας λήψης απόφασης στο εργασιακό πλαίσιο. Τα μέλη της ομάδας θα μπορούσαν κάλλιστα να είναι συνάδελφοι και το σενάριο που αντιμετωπίζουν μια πραγματική εργασιακή κατάσταση. Η επίλυση της συγκεκριμένης άσκησης δεν βασίζεται αποκλειστικά στην ύπαρξη ή όχι κάποιων εξειδικευμένων γνώσεων αλλά προϋποθέτει τον διάλογο, την συνεργασία, την φαντασία, την δημιουργικότητα, την κοινή λογική, την ικανότητα υποστήριξης μιας θέσης με λογικά επιχειρήματα, την ικανότητα λήψης κοινών αποφάσεων και την ικανότητα υπολογισμού των πιθανών μελλοντικών συνεπειών κάποιων συγκεκριμένων δράσεων. Για παράδειγμα μπορούμε να την παραλληλίσουμε με την διαδικασία που ακολουθεί ένα διοικητικό συμβούλιο ενός μεγάλου σούπερ μάρκετ προκειμένου να επιλέξει ποια νέα προϊόντα θα επιλέξει να τοποθετήσει στα ράφια του μέσα από ένα μεγάλο σύνολο νέων προϊόντων ή με την διαδικασία που ακολουθείται από μια μεγάλη σοκολατοβιομηχανία προκειμένου να επιλέξει από μια μεγάλη λίστα προτεινόμενων προϊόντων ποιες 3 νέες γκοφρέτες θα παράγει για την αγορά ή με την διαδικασία που ακολουθείται από μια μεγάλη αυτοκινητοβιομηχανία προκειμένου από ένα σύνολο 10 προτεινόμενων ιδεών για διαφημιστικά σποτ να επιλέξει 4 τα οποία θα παιχτούν στην τηλεόραση κ.ο.κ. Στα μέλη της κάθε ομάδας για αυτήν την πρώτη άσκηση δίνονται 30 λεπτά χρονική διορία για να καταλήξουν στις απαντήσεις τους.

Η δεύτερη άσκηση ονομάζεται επιβίωση στην φύση και θα μπορούσε να θεωρηθεί περισσότερο Disjunctive Task σύμφωνα με την τυπολογία του Steiner. Μοιάζει αρκετά με την πρώτη άσκηση, όμως περιλαμβάνει και κάποιες σημαντικές διαφοροποιήσεις. Αποτελεί και αυτή ένα σενάριο στο οποίο η ομάδα καλείται να αντιμετωπίσει κάποιες καταστάσεις και να λάβει κάποιες αποφάσεις. Συγκεκριμένα σύμφωνα με το σενάριο η ομάδα βρίσκεται στο δάσος, όπου ενώ αρχικά κάνει οργανωμένο κάμπινγκ σε μια πολυσύχναστη περιοχή, αποφασίζει να συνεχίσει την εκδρομή της σε πιο δύσβατα και απομονωμένα μονοπάτια. Τελικά η όμορφη περιήγηση

μετατρέπεται σε περιπέτεια καθώς η ομάδα χάνεται και καλείται να αντιμετωπίσει μια σειρά από προβλήματα (12). Τα προβλήματα αυτά η ομάδα καλείται να τα αντιμετωπίσει επιλέγοντας μια από τις 3 προτεινόμενες λύσεις. Η χρονική διορία που έχει η ομάδα για να απαντήσει σε όλες τις προκλήσεις είναι 15 λεπτά.

Τα κοινά στοιχεία της 2^{ης} άσκησης με την πρώτη είναι ότι και οι 2 αποτελούν σενάρια, παρουσιάζουν μια σειρά από προβλήματα που οι ομάδες καλούνται να λύσουν, απαιτούν την ικανότητα λήψης μιας κοινής απόφασης, την συνεργασία, την επικοινωνία, τον σχεδιασμό, την διορατικότητα, την λογική, την ανάπτυξη επιχειρηματολογίας και την ικανότητα τήρησης των χρονικών περιθωρίων. Επίσης η αντιμετώπιση και των 2 ασκήσεων δεν εξαρτάται από την ύπαρξη ειδικών ή γενικών γνώσεων. Δεν αποτελούν δηλαδή μια ευκαιρία για επίδειξη γνώσεων. Ο μόνος τρόπος να γνωρίζει κάποιος με βεβαιότητα τι να κάνει σε καταστάσεις παρόμοιες με αυτές που περιγράφονται στις 2 ασκήσεις είναι να έχει υπηρετήσει στους καταδρομείς ή να εργάζεται σε σωστικά συνεργεία. Οι συγκεκριμένες ασκήσεις λοιπόν έχουν επιλεχθεί ακριβώς ώστε οι συμμετέχοντες να πιθανολογούν την ορθότητα κάθε επιλογής παράλληλα όμως να μην είναι και απολύτως σίγουροι αφού στην Ελλάδα ούτε ωκεανός υπάρχει ούτε δάσος τόσο μεγάλο ώστε να χαθείς. Χάρis σε αυτό το χαρακτηριστικό τους οι ασκήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στα πλαίσια αυτής της έρευνας μοιάζουν με πραγματικές εργασιακές καταστάσεις καθώς και εκεί συχνά οι εργαζόμενοι καλούνται να λάβουν μια απόφαση ή να κάνουν μια επιλογή ανάμεσα από ένα σύνολο δυνατών εναλλακτικών χωρίς να είναι βέβαιοι ότι επιλέγουν την σωστή. Η επιλογή τους δηλαδή γίνεται και στις 2 περιπτώσεις με βάση εκτιμήσεις, λογικούς υπολογισμούς, συζήτηση, ανάλυση και σύγκριση επιχειρημάτων, σχεδιασμό και συνεργασία. Τα στοιχεία αυτά κρίνονται απαραίτητα για την ανάπτυξη ομαδικής δράσης και κατά συνέπεια για την αξιολόγηση της ομαδικής αποτελεσματικότητας. Αν οι ασκήσεις αυτές αντιμετωπίζονταν αποκλειστικά με την ύπαρξη συγκεκριμένων γνώσεων τότε δεν θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τους σκοπούς της έρευνας καθώς για την επίλυση τους θα αρκούσε μόνο η γνώση κάποιου μέλους και με αυτόν τον τρόπο θα αποκλείονταν η πιθανότητα ανάπτυξης ομαδικής δυναμικής και συνεργασίας.

Οι διαφορές ανάμεσα στις 2 ασκήσεις δεν είναι πολλές αλλά είναι χαρακτηριστικές και σημαντικές για τον καθορισμό της προσφοράς του κάθε τύπου εξωστρεφούς προσωπικότητας στην ομαδική αποτελεσματικότητα με βάση τα χαρακτηριστικά του έργου. Καταρχήν είναι το θέμα της χρονικής διορίας. Στην πρώτη άσκηση η κάθε ομάδα έχει 30 λεπτά για να δώσει τις απαντήσεις της ενώ στην 2^η διαθέτει μόλις 15. Κατά συνέπεια η δεύτερη άσκηση είναι πιο απαιτητική και πιο πιεστική. Μπορεί κάποια ομάδα να έχει την ικανότητα να βρει την σωστή απάντηση αλλά να δώσει μια λανθασμένη γιατί δεν είχε τον ανάλογο χρόνο που είχε στην πρώτη προκειμένου να σκεφτεί τα υπέρ και τα κατά κάθε εναλλακτικής λύσης. Εν ολίγοις η πρώτη άσκηση εξετάζει την ικανότητα λήψης μιας σωστής συλλογικής απόφασης και η 2^η την ικανότητα λήψης μιας σωστής συλλογικής απόφασης υπό την πίεση του χρόνου.

Κατά δεύτερον στην 1^η άσκηση οι συμμετέχοντες έχουν να επιλέξουν 7 από 15 αντικείμενα ενώ στην 2^η μια από τρεις εναλλακτικές δράσεις σε κάθε ερώτηση. Επίσης στην πρώτη άσκηση υπάρχουν μόνο 4 αντικείμενα που δεν έχουν καμία χρησιμότητα και δίνουν βαθμολογία μηδέν. Τα παραπάνω σημαίνουν ότι στην 1^η άσκηση κάθε ομάδα θα σημειώσει κάποιο σκορ έστω και μικρό γιατί στην ουσία όλα τα αντικείμενα έχουν μια χρησιμότητα ενώ στην 2^η άσκηση μόνο η μια από κάθε τρεις απαντήσεις είναι σωστή και οι άλλες είναι λανθασμένες. Πρακτικά δηλαδή μια ομάδα μπορεί στην δεύτερη άσκηση να έχει βαθμολογία 0. Αυτά τα στοιχεία μας δείχνουν ότι οι αυτές ασκήσεις αναφέρονται σε διαφορετικές καταστάσεις. Η 1^η άσκηση αναφέρεται στην περίπτωση που μια εργασιακή ομάδα πρέπει να επιλέξει από ένα σύνολο στοιχείων κάποια συγκεκριμένα, τα οποία στην πράξη θα αποδειχθούν καλύτερα ή χειρότερα από τα υπόλοιπα, θα επιφέρουν όμως κάποιο κέρδος. Η 2^η άσκηση αναφέρεται περισσότερο σε εργασιακές καταστάσεις όπου πρέπει από ένα σύνολο στοιχείων να επιλεγεί ένα και μοναδικό το οποίο ή θα είναι το κατάλληλο ή θα είναι εντελώς λάθος. Για να καταστεί το παραπάνω περισσότερο σαφές μπορούμε να αναφέρουμε 2 παραδείγματα. Ας υποθέσουμε ότι ανοίγει ένα καινούργιο Ζαχαροπλαστείο και η διοίκηση του προσλαμβάνει έναν μάστορα ο οποίος ξέρει να φτιάχνει 20 είδη γλυκών. Η βιτρίνα του καταστήματος χωράει 10. 2 ημέρες πριν τα

εγκαίνια ο μάστορας φτιάχνει όλες τις πάστες και τα διοικητικά στελέχη – ιδιοκτήτες τις δοκιμάζουν και αποφασίζουν ποιες θα είναι οι 10 που θα πωλούνται από το κατάστημα. Η επιλογή τους στην πορεία θα φανεί σωστή για κάποιες πάστες και λανθασμένη για κάποιες άλλες όχι με την έννοια ότι δεν θα πωληθούν αλλά με την έννοια ότι δεν θα αποτελούν επιλογή τόσο προσοδοφόρα όσο μια από τις επιλογές που απορρίφθηκαν. Το παράδειγμα αυτό μοιάζει με την πρώτη άσκηση γιατί αφήνει μεγάλα περιθώρια χρόνου και πολλές εναλλακτικές επιλογές εκ των οποίων κάποιες είναι ορθότερες από τις άλλες σχεδόν καμία όμως εντελώς ακατάλληλη. Κάθε μέλος της διοίκησης θα προβάλει τις επιλογές του με βάση τα δικά του κριτήρια, θα αναλύσει τα επιχειρήματα του και ενδεχομένως θα δει κάποιες από τις προτάσεις του να επιλέγονται. Ας αναφέρουμε τώρα ένα άλλο παράδειγμα, ότι 4 φίλοι έχουν από ένα κεφάλαιο ο καθένας και θέλουν να ανοίξουν ένα κατάστημα συνεταιρικά. Συζητάνε τις ιδέες τους και καταλήγουν σε 3 εναλλακτικές λύσεις : να ανοίξουν εστιατόριο, να ανοίξουν μαγαζί με γούνες ή να ανοίξουν μαγαζί με έλκηθρα. Στην περίπτωση αυτή που μοιάζει με την 2^η άσκηση μόνο μια επιλογή μπορεί να αποβεί σωστή ενώ στις άλλες 2 περιπτώσεις θα υπάρξει χασούρα. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα το μαγαζί με τις γούνες και το μαγαζί με τα έλκηθρα σίγουρα αποτελούν λανθασμένη επιλογή γιατί στην Ελλάδα οι καιρικές συνθήκες (ηλιοφάνεια, ζέστη, έλλειψη χιονιού) δεν ενδείκνυνται για τα συγκεκριμένα αγαθά. Οι 4 φίλοι λοιπόν θα πρέπει να αναλύσουν τα επιχειρήματα τους και θα πρέπει αναγκαστικά να συμφωνήσουν όλοι χωρίς αμφιβολίες σε μια απάντηση. Αν ο α έχει διαφορετική άποψη από τους άλλους 3 τότε πρέπει ή να πειστεί και αυτός ή να αλλάξει γνώμη στους άλλους 3 για να καταλήξουν. Αν οι ίδιοι βρίσκονταν σε μια κατάσταση όπως η άσκηση 1 τότε πιθανότατα να γίνονταν αποδεκτές και οι 2 επιλογές, όμως τώρα ο χρόνος πιέζει και η επιλογή πρέπει να είναι μόνο 1. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι η 1 άσκηση ευνοεί την πιο αρμονική ομαδική λειτουργία και την υιοθέτηση πολλών εναλλακτικών επιλογών κατόπιν συζήτησης, ενώ η 2^η άσκηση δημιουργεί συγκρούσεις και αναγκάζει τα μέλη της ομάδας να σκεφτούν πολύ ισχυρά επιχειρήματα προκειμένου να υποστηρίξουν την επιλογή τους. Η αναφορά στις παραπάνω διαφορές δεν γίνεται άσκοπα άλλα θα καταστεί ιδιαίτερα χρήσιμη στην φάση της ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας. Τα χαρακτηριστικά και οι απαιτήσεις του έργου θα φανεί ότι καθορίζουν την

αποτελεσματικότητα ομάδων διαφορετικών τύπων προσωπικότητας. Ανάλογα με τις συνθήκες, τις προϋποθέσεις, την δυναμική και τις απαιτήσεις του έργου κάθε τύπος προσωπικότητας θα αποδεικνύεται λιγότερο ή περισσότερο αποτελεσματικός σε ομαδικό επίπεδο εργασίας επειδή η φύση του έργου άλλες φορές θα ευνοεί την αξιοποίηση των θετικών του σημείων και άλλες φορές θα εμποδίζει την ενεργοποίησή τους, π.χ. ενδέχεται κάποιος που λαμβάνει αποφάσεις με την διαίσθηση να είναι πιο αποτελεσματικός στην 2 η άσκηση που ο χρόνος πιέζει από κάποιον ο οποίος είναι υπεραναλυτικός και θέλει να εξετάζει όλες τις πιθανότητες προτού λάβει μια απόφαση.

Για την επαλήθευση ή την απόρριψη της 2^{ης} ερευνητικής υπόθεσης θα χρησιμοποιήσουμε τις 12 4μελείς ομάδες που ανήκουν στον τύπο προσωπικότητας ENTP, σύμφωνα με το MBTI. Οι 12 αυτές ομάδες δεν συγκροτήθηκαν με αποκλειστικό κριτήριο την αξιολόγηση της προσωπικότητας του κάθε μέλους της, όπως έγινε με τις υπόλοιπες ομάδες, αλλά επιπροσθέτως σε κάθε υποκείμενο της έρευνας που ανήκε στον τύπο ENTP χορηγήθηκε το ερωτηματολόγιο μέτρησης θετικών συναισθημάτων PANAS. Το ερωτηματολόγιο αυτό στην ελληνική του έκδοση περιλαμβάνει 60 επίθετα που αναφέρονται σε συναισθήματα (θετικά ή αρνητικά) και ζητάει από αυτόν που το συμπληρώνει να υποδείξει με την χρήση μιας 5βάθμιας κλίμακας LIKERT τον βαθμό στον οποίο βίωσε τα συναισθήματα αυτά κατά τις 2 προηγούμενες εβδομάδες στην προσωπική του ζωή (1 καθόλου, 5 στον μέγιστο βαθμό). Ανάλογα με την βαθμολογία που συγκέντρωσε κάθε υποκείμενο κατατάσσεται στην ευρύτερη κατηγορία των υποκειμένων που βίωσαν κατά το προηγούμενο διάστημα θετικά συναισθήματα (μ.ο 4+) ή στην κατηγορία των υποκειμένων που δεν βίωσαν θετικά συναισθήματα (μ.ο γύρω στο 3). Εν συνεχεία συγκροτήθηκαν από το σύνολο των υποκειμένων που ανήκουν στον τύπο ENTP 4μελείς ομάδες, από τις οποίες οι 6 αποτελούνταν αποκλειστικά από μέλη που είχαν βιώσει θετικά συναισθήματα κατά το πρόσφατο παρελθόν και άλλες 6 αποκλειστικά από υποκείμενα που δεν είχαν βιώσει θετικά συναισθήματα σύμφωνα με το PANAS. Με τον χειρισμό αυτόν καταφέραμε να δημιουργήσουμε 12 ομάδες, οι οποίες δεν διαφοροποιούνται καθόλου ως προς τον τύπο προσωπικότητας των μελών τους (ENTP), αλλά διαφοροποιούνται στον βαθμό που βίωσαν θετικά συναισθήματα. Ο

μεθοδολογικός σχεδιασμός μας για την εξέταση του 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος μοιάζει αρκετά με αυτόν που χρησιμοποιήσαμε για το 1^ο ερευνητικό ερώτημα, με την διαφορά ότι σε αυτήν την περίπτωση η ανεξάρτητη μεταβλητή δεν είναι ο τύπος της προσωπικότητας αλλά τα θετικά συναισθήματα.

Στις 12 ομάδες χορηγήθηκαν οι 2 ασκήσεις που χορηγήθηκαν για την εξέταση της ομαδικής αποτελεσματικότητας και στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή η επιβίωση στην θάλασσα και η επιβίωση στην φύση. Στόχος μας είναι να φανεί ότι εφόσον υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στην βαθμολογία των ομάδων τότε αυτές θα μπορούν να ερμηνευθούν από την βίωση των θετικών συναισθημάτων. Αν αντιθέτως οι διαφορές είναι μη στατιστικώς σημαντικές ή ίσες με το μηδέν τότε θα αποδεχτούμε την μηδενική υπόθεση.

Επίσης πρέπει να αναφέρουμε ότι ενώ θα μπορούσαμε να αξιολογήσουμε την ομαδική αποτελεσματικότητα με μια μόνο από τις ασκήσεις, τελικά χρησιμοποιήσαμε και τις 2 για συγκεκριμένο λόγο. Ο λόγος αυτός είναι ότι σύμφωνα με την θεωρία των θετικών συναισθημάτων της Fredrickson, τα θετικά συναισθήματα επιφέρουν μια σειρά από συγκεκριμένα αποτελέσματα (Broadening, Upward Spiral). Τα αποτελέσματα αυτά δεν είναι απαραίτητο ότι θα βοηθούν την ομάδα να είναι αποδοτική αν η φύση του έργου και οι συνθήκες είναι τέτοιες ώστε η επίδραση αυτών των αποτελεσμάτων να μην είναι απαραίτητη. Αν π.χ το έργο της ομάδας είναι ο λογιστικός έλεγχος των βιβλίων μιας εταιρείας τα στοιχεία που είναι πιθανότερο να χρησιμοποιήσει η ομάδα είναι ο συντονισμός και η πειθαρχία. Σε αυτήν την περίπτωση η ύπαρξη θετικών συναισθημάτων και η διεύρυνση που αυτά θα προσφέρουν ενδεχομένως να μην επιφέρει επιδράσεις στο τελικό εργασιακό αποτέλεσμα της ομάδας. Όπως λοιπόν για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα σχεδιάσαμε την έρευνα κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εξετάσουμε το αν διαφορετικοί τύποι προσωπικότητας διαφοροποιούνται ως προς την αποτελεσματικότητα τους σε ομαδικό επίπεδο εργασίας σε συνάρτηση με τις απαιτήσεις και την φύση του έργου, έτσι και για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα προσπαθούμε να εξετάσουμε την διαφοροποίηση στην ομαδική

αποτελεσματικότητα όχι μόνο σε συνάρτηση με τα θετικά συναισθήματα αλλά και σε συνάρτηση επίσης με την φύση και τις απαιτήσεις του έργου. Η υλοποίηση της έρευνας κατά αυτόν τον τρόπο γίνεται για την μεγιστοποίηση της γενικευτικής ισχύς των αποτελεσμάτων αλλά και για την εξασφάλιση μεγαλύτερης ακρίβειας. Αν δηλαδή κατόπιν στατιστικής ανάλυσης γίνει αποδεκτή η εναλλακτική υπόθεση τότε αυτό στο οποίο θα καταλήξει η έρευνα δεν θα είναι μόνο ότι ο τύπος της προσωπικότητας και τα θετικά συναισθήματα είναι παράγοντες που επηρεάζουν την ομαδική αποτελεσματικότητα. Ένα τέτοιο πόρισμα θα ήταν κάπως γενικό γιατί θα άφηνε να υπονοηθεί πως οι 2 αυτές μεταβλητές επηρεάζουν την ομαδική αποτελεσματικότητα κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες. Η γενίκευση αυτή αναμφίβολα λοιπόν θα ήταν επικίνδυνη και θα απορρίπτονταν ακόμη και από την κοινή λογική. Το γεγονός ότι κάποιος τύπος προσωπικότητας τα καταφέρνει καλύτερα από έναν άλλο στις ασκήσεις που χορηγήθηκαν σημαίνει ότι η άσκηση απαιτεί κάποιες ποιότητες και χαρακτηριστικά, τα οποία ο τύπος αυτός τα συγκεντρώνει ενώ ο άλλος όχι. Ενδεχομένως σε ένα άλλου είδους έργο ο 2^{ος} τύπος να τα καταφέρνει καλύτερα από τον 1^ο γιατί αυτό απαιτεί την ενεργοποίηση στοιχείων που συγκεντρώνει και τον χαρακτηρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό. Το ίδιο ισχύει και για την μεταβλητή των θετικών συναισθημάτων. Μπορεί οι ομάδες των θετικών συναισθημάτων να έχουν καλύτερη βαθμολογία σε μια άσκηση από τις ομάδες που δεν βίωσαν θετικά συναισθήματα επειδή η άσκηση είναι τέτοια που επηρεάζεται από τις συνέπειες της βίωσης των θετικών συναισθημάτων. Ενδεχομένως σε μια άλλου είδους άσκηση οι ομάδες να μην εμφάνιζαν διαφορά ή οι ομάδες που δεν βίωσαν θετικά συναισθήματα να βαθμολογούνταν υψηλότερα από αυτές που βίωσαν θετικά συναισθήματα. Η επεξήγηση αυτή γίνεται για να καταστεί σαφές ότι στην ζωή και κατ' επέκταση στον εργασιακό χώρο δεν μπορούν να εφαρμοστούν προκατασκευασμένες συνταγές ούτε μπορούμε να είμαστε σίγουροι με μαθηματική ακρίβεια ότι αν εφαρμόσουμε την α παρέμβαση παντού και πάντα θα παίρνουμε το ίδιο επιθυμητό αποτέλεσμα. Στόχος της έρευνας είναι να προσθέσει νέα στοιχεία στην ήδη υπάρχουσα γνώση για την αποτελεσματικότητα των ομάδων και να παρέχει συμβουλές σχετικά με τον τρόπο που η σύνθεση (ως προς την μεταβλητή τύπος προσωπικότητας) και τα θετικά συναισθήματα επηρεάζουν το τελικό ομαδικό αποτέλεσμα. Η επίδραση

των μεταβλητών αυτών όμως μπορεί να εκτιμηθεί μόνο σε συνάρτηση με τις απαιτήσεις και την φύση του έργου που αναλαμβάνει η ομάδα. Κατά συνέπεια τα πορίσματα της έρευνας που θα συζητήσουμε αμέσως μετά από την παράθεση των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης θα ισχύουν μόνο για έργα με τα ίδια ακριβώς χαρακτηριστικά των ασκήσεων που χορηγήθηκαν στις ομάδες. Τα χαρακτηριστικά στοιχεία των ασκήσεων, καθώς και τα κοινά και διαφορετικά τους σημεία αναφέρθηκαν στις προηγούμενες σελίδες και ήδη δόθηκαν κάποια παραδείγματα εργασιακών καταστάσεων που μοιάζουν με καθεμία από αυτές. Περισσότερα στοιχεία για τις ασκήσεις θα αναφερθούν στην ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Κλείνοντας το κεφάλαιο της μεθοδολογίας θα επαναλάβουμε συνοπτικά τους χειρισμούς που προηγήθηκαν και οι οποίοι αποτελούν συνδετικό κρίκο του θεωρητικού κομματιού και της διατύπωσης ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων με την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα συγκεντρώσαμε 48 4μελεις ομάδες εξωστρεφών σύμφωνα με το MBTI. Οι ομάδες αυτές συγκροτήθηκαν έτσι ώστε να είναι ομοιογενείς ως προς τον τύπο της προσωπικότητας τους (6 ESTP, 6 ESFP, 6 ENFP, 6 ENTP, 6 ESTJ, 6 ESFJ, 6 ENFJ, 6 ENTJ). Στην συνέχεια τους ανατέθηκε να επιλύσουν κάτω από τις ίδιες συνθήκες, με τους ίδιους πόρους και στα ίδια χρονικά πλαίσια 2 ασκήσεις που προσομοιάζουν πραγματικές εργασιακές καταστάσεις και οι οποίες εκφράζουν την απόδοση της ομάδας με 2 αριθμητικούς δείκτες. Οι δείκτες αυτοί αποτελούν την ποσοτική έκφραση της ομαδικής αποτελεσματικότητας. Συγκρίνοντας τους δείκτες κάθε ομάδας θα διαπιστώσουμε αν υπάρχουν διαφορές και υπέρ ποιου τύπου προσωπικότητας. Για το 2^ο ερευνητικό ερώτημα συγκεντρώσαμε 48 υποκείμενα που έχουν τον ίδιο τύπο προσωπικότητας σύμφωνα με το MBTI (ENTP) και συγκροτήσαμε κατόπιν χορηγήσεως του ερωτηματολογίου μέτρησης θετικών συναισθημάτων PANAS 6 ομάδες στις οποίες όλα τα μέλη βίωσαν κατά τις προηγούμενες 2 εβδομάδες θετικά συναισθήματα και 6 ομάδες τα μέλη των οποίων δεν βίωσαν κατά το προαναφερθέν διάστημα θετικά συναισθήματα. Στην συνέχεια χορηγήσαμε στις 12 ομάδες τις 2 ασκήσεις κάτω από τις ίδιες συνθήκες και στα ίδια χρονικά περιθώρια και στην συνέχεια συγκρίναμε την αποτελεσματικότητα τους όπως αυτή

εκφράστηκε από τους βαθμούς που συγκέντρωσαν για να διαπιστώσουμε αν τα θετικά συναισθήματα επηρεάζουν την υπό μελέτη μεταβλητή. Για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα ανεξάρτητη μεταβλητή είναι ο τύπος της προσωπικότητας και εξαρτημένη η ομαδική αποτελεσματικότητα, ενώ για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα ανεξάρτητη μεταβλητή είναι η βίωση θετικών συναισθημάτων και εξαρτημένη η ομαδική αποτελεσματικότητα.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

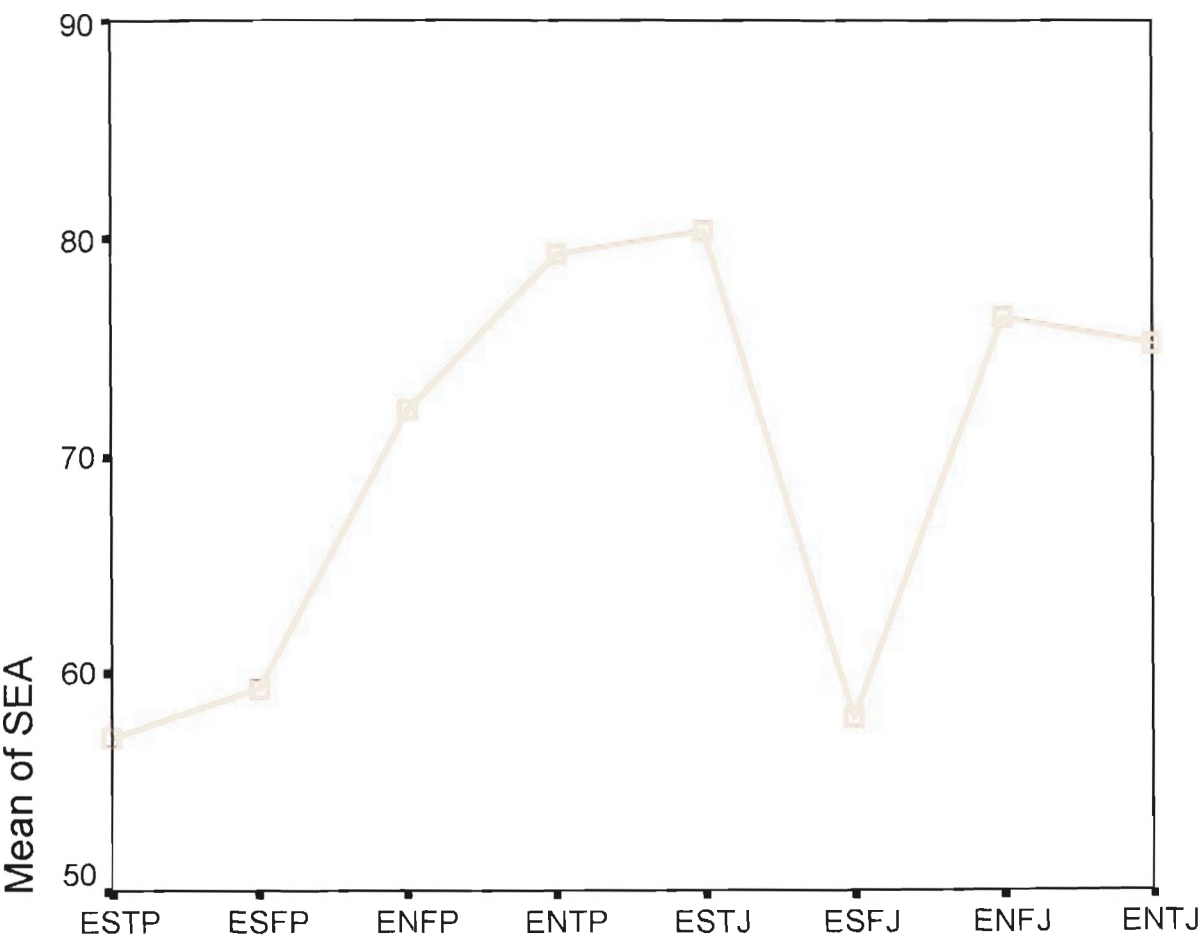
Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να διαπιστώσουμε με την βοήθεια επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης αν θα κάνουμε δεκτή την εναλλακτική ή την μηδενική υπόθεση για κάθε ένα από τα 2 ερευνητικά ερωτήματα. Το λογισμικό πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε για αυτόν τον σκοπό είναι το SPSS 8.0 (Statistical Package for Social Sciences). Καταρχήν θα ασχοληθούμε με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο εξετάζει το αν ο τύπος της προσωπικότητας επηρεάζει την ομαδική αποτελεσματικότητα. Έξι ομάδες από κάθε τύπο εξωστρεφούς προσωπικότητας σύμφωνα με το MBTI έλυσαν τις ασκήσεις που τους χορηγήθηκαν και ακριβώς παρακάτω ακολουθούν τα αποτελέσματα τους.

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
SEA	ESTF	6	57,0000	3,6332	1,4832	53,1872	60,8128	51,00	60,00
	ESFF	6	59,3333	6,9761	2,8480	52,0123	66,6544	51,00	68,00
	ENFF	6	72,1667	7,2226	2,9486	64,5870	79,7464	61,00	79,00
	ENTF	6	79,3333	6,5013	2,6541	72,5107	86,1560	71,00	91,00
	ESTJ	6	80,3333	3,4448	1,4063	76,7182	83,9484	76,00	85,00
	ESFJ	6	58,0000	2,9665	1,2111	54,8869	61,1131	53,00	61,00
	ENFJ	6	76,3333	5,9217	2,4175	70,1189	82,5478	67,00	82,00
	ENTJ	6	75,1667	4,6224	1,8871	70,3157	80,0176	71,00	80,00
	Total	48	69,7083	10,6351	1,5350	66,6202	72,7964	51,00	91,00
FORES	ESTF	6	48,3333	7,5277	3,0732	40,4335	56,2332	40,00	60,00
	ESFF	6	43,3333	5,1640	2,1082	37,9141	48,7526	40,00	50,00
	ENFF	6	33,3333	8,1650	3,3333	24,7647	41,9019	20,00	40,00
	ENTF	6	60,0000	12,6491	5,1640	46,7256	73,2744	40,00	70,00
	ESTJ	6	58,3333	4,0825	1,6667	54,0490	62,6176	50,00	60,00
	ESFJ	6	53,3333	5,1640	2,1082	47,9141	58,7526	50,00	60,00
	ENFJ	6	51,6667	7,5277	3,0732	43,7668	59,5665	40,00	60,00
	ENTJ	6	71,6667	7,5277	3,0732	63,7668	79,5665	60,00	80,00
	Total	48	52,5000	12,9648	1,8713	48,7354	56,2646	20,00	80,00

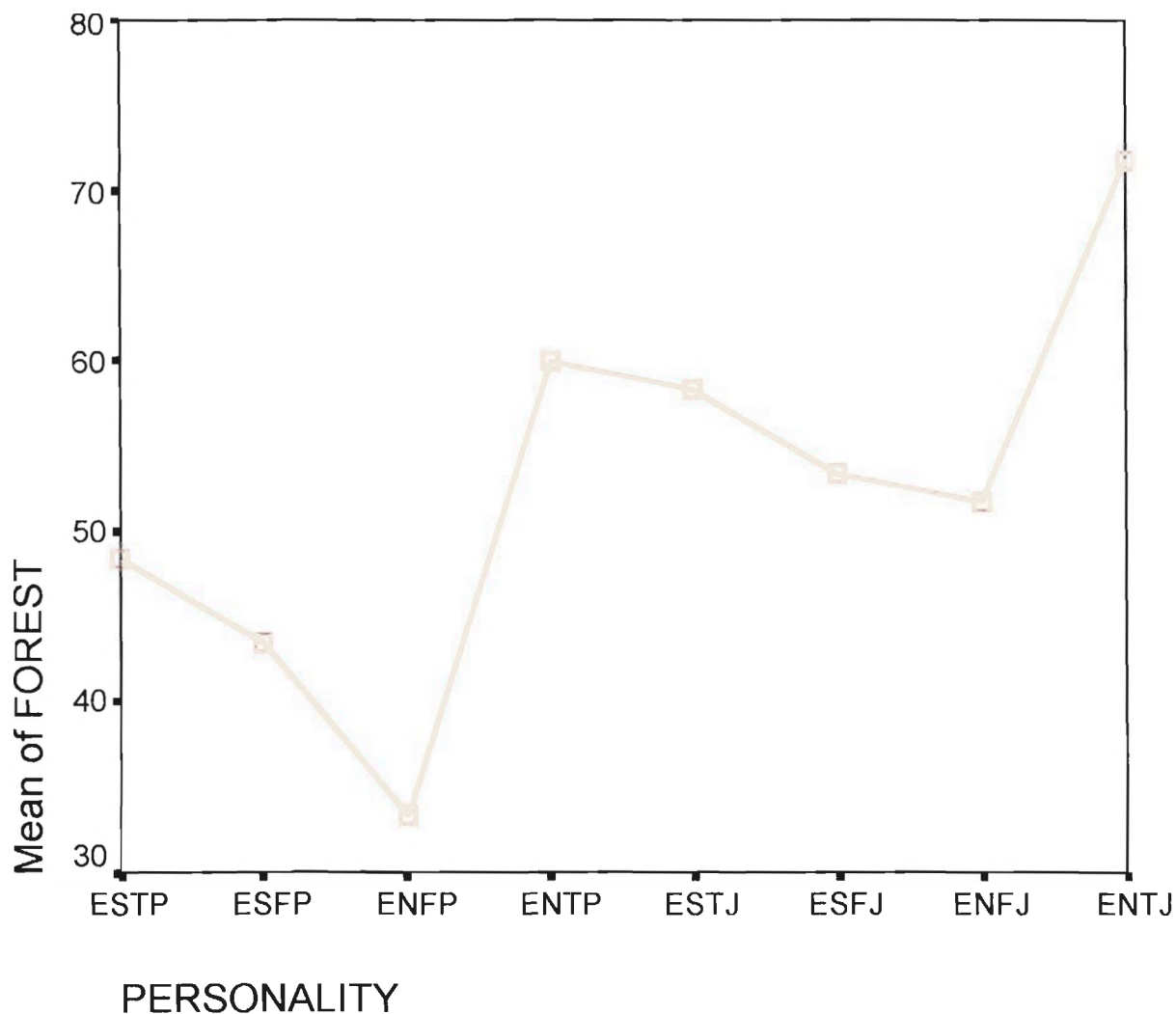
Περιγραφικός πίνακας του μέσου όρου, της τυπικής απόκλισης, του τυπικού σφάλματος και του ανώτερου και κατώτερου ορίου της ομαδικής αποτελεσματικότητας των 8 τύπων εξωστρεφούς προσωπικότητας.

Παρατηρώντας προσεκτικά τον παραπάνω πίνακα με τους μέσους όρους της αποτελεσματικότητας των ομάδων στις 2 ασκήσεις στις οποίες δοκιμάστηκαν διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν διαφορές. Στην πρώτη άσκηση γίνεται εμφανές ότι οι ESTJ κατά μέσο όρο έχουν συγκεντρώσει μεγαλύτερη βαθμολογία από τις υπόλοιπες ομάδες, ενώ σε κάποιες συγκεκριμένες περιπτώσεις (ESTP, ESFP, ESFJ) η διαφορά τους είναι πολύ μεγάλη. Στην δεύτερη άσκηση ο τύπος προσωπικότητας, ο οποίος κατά μέσο όρο φαίνεται ότι είναι πιο αποτελεσματικός είναι ο ENTJ. Η διακύμανση των ομάδων με διαφορετικό τύπο προσωπικότητας ως προς την αποτελεσματικότητα τους απεικονίζεται και στα ιστογράμματα που ακολουθούν.



PERSONALITY

Ιστόγραμμα των μέσων όρων της ομαδικής αποτελεσματικότητας των 8 διαφορετικών εξωστρεφών τύπων προσωπικότητας (σύμφωνα με το MBTI) στην άσκηση “επιβίωση στην θάλασσα”.



Ιστόγραμμα των μέσων όρων της ομαδικής αποτελεσματικότητας των 8 διαφορετικών εξωστρεφών τύπων προσωπικότητας (σύμφωνα με το MBTI) στην άσκηση “επιβίωση στην φύση”.

Σίγουρα οι διαφορές στην αποτελεσματικότητα των δειγμάτων των 8 τύπων εξωστρεφούς προσωπικότητας είναι εμφανείς, βλέπουμε δηλαδή ότι μεταξύ του X_{ENTJ} και του X_{ESFJ} υπάρχει διαφορά 17,17, μονάδων μεταξύ του X_{ENFJ} και του X_{ESFP} ότι υπάρχει μια διαφορά 17 μονάδων, μεταξύ του X_{ESTJ} και του X_{ENTJ} μια διαφορά 5,16 μονάδων κ.ο.κ. Αυτό όμως που μας ενδιαφέρει είναι το να εξεταστεί το κατά πόσο είναι και στατιστικώς σημαντικές, δηλαδή το αν οι διαφορές στους μέσους όρους των δειγμάτων της έρευνας οφείλονται στο ότι αυτά προέρχονται από διαφορετικούς πληθυσμούς, με διαφορετική κατανομή, μέσο όρο και τυπική απόκλιση και όχι από το γεγονός ότι τα

δείγματα λήφθηκαν τυχαία. Θέλουμε ακριβώς να διαπιστώσουμε ότι οι διαφορές που όντως υπάρχουν μεταξύ των δειγμάτων αντανakλούν παρόμοιες διαφορές στους ευρύτερους πληθυσμούς από τους οποίους αυτά προέρχονται, προκειμένου τα πορίσματα της έρευνας μας να έχουν γενικευτική ισχύ. Το ερώτημα λοιπόν που θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε είναι το εξής : *“οι διαφορές που εμφανίζονται στην ομαδική αποτελεσματικότητα των δειγμάτων με διαφορετικό τύπο προσωπικότητας είναι απόρροια της τυχαίας δειγματοληψίας (μηδενική υπόθεση) ή είναι συστηματικές, οφείλονται δηλαδή στο γεγονός ότι κάθε τύπος προσωπικότητας διαχωρίζεται από τα χαρακτηριστικά των υπολοίπων;”* Σύμφωνα με το θεώρημα του κεντρικού ορίου αφού το δείγμα μας ανά κατηγορία είναι < 30 τότε η δειγματοληπτική κατανομή του μέσου όρου της αποτελεσματικότητας κάθε εξωστρεφούς τύπου προσωπικότητας θα έχει την μορφή t κατανομής, η οποία λόγω του μικρού αριθμού του δείγματος θα είναι πιο πλατύκυρτη από την z κατανομή, δηλαδή θα περιλαμβάνει μεγαλύτερο αριθμό περιπτώσεων στα άκρα. Γνωρίζοντας την δειγματοληπτική κατανομή ενός στατιστικού δείκτη, του μέσου όρου εν προκειμένω, μπορούμε να ξέρουμε την συχνότητα κάθε τιμής του σε άπειρα ισοπληθή δείγματα. Γνωρίζοντας την συχνότητα με την οποία απαντάει κάθε τιμή του μέσου όρου της ομαδικής αποτελεσματικότητας κάθε τύπου εξωστρεφούς προσωπικότητας σε άπειρα ισοπληθή δείγματα μπορούμε να εξετάσουμε αν η τιμή αυτή είναι όντως μια τιμή που οφείλεται στην φυσική διακύμανση του πληθυσμού ή στην τυχειότητα κατά την επιλογή του δείγματος και κατά συνέπεια να αποφανθούμε αν η διαφορά του με τον μέσο όρο της ομαδικής αποτελεσματικότητας ενός άλλου τύπου εξωστρεφούς προσωπικότητας είναι σημαντική ή όχι. Στην περίπτωση αυτή καλούμαστε να χρησιμοποιήσουμε δηλαδή το t κριτήριο για να αποφανθούμε για την στατιστική σημαντικότητα της διαφοράς των μέσων όρων των δειγμάτων ανά 2. Ωστόσο αν και η λύση αυτή είναι φαινομενικά σωστή από μεθοδολογικής απόψεως, δεν είναι πρακτικά σωστή (οι 8 τύποι εξωστρεφούς προσωπικότητας μας δίνουν πολύ μεγάλο αριθμό δυνατών ανά 2 συνδυασμών) και επιπλέον υπάρχει κίνδυνος να υποπέσουμε σε στατιστικό σφάλμα τύπου I. Για να εξετάσουμε την στατιστική σημαντικότητα διαφορών στους μέσους όρους πολλών ανεξάρτητων μονοπαραγοντικών δειγμάτων η καταλληλότερη μέθοδος είναι η

ανάλυση διακύμανσης (ANOVA), γιατί θα μας επιτρέψει να συγκρίνουμε ταυτόχρονα τους μέσους όρους όλων των δειγμάτων και αν οι διαφορές μεταξύ τους αποδειχθούν συστηματικές τότε μπορούμε να προχωρήσουμε σε επιμέρους συγκρίσεις για να δούμε τα δείγματα που διαφέρουν συστηματικά με τα υπόλοιπα. Η ανάλυση διακύμανσης ασχολείται με τα μέσα τετράγωνα, έναν δείκτη δηλαδή που αποτελεί μια ανεξάρτητη έκφραση της διακύμανσης του πληθυσμού και αποφαίνεται για την στατιστική σημαντικότητα των διαφορών των μέσων όρων μεταξύ πολλών δειγμάτων χρησιμοποιώντας τις κρίσιμες τιμές της F- κατανομής. Η ανάλυση διακύμανσης είναι η ποσότητα s^2 , η τυπική απόκλιση στο τετράγωνο και ονομάζεται επίσης και ανάλυση διασποράς. Η όλη διαδικασία της ανάλυσης διακύμανσης συνίσταται στον υπολογισμό του αθροίσματος των τετραγώνων μεταξύ των ομάδων και του αθροίσματος των τετραγώνων εντός των ομάδων. Καθένα από τα αθροίσματα αυτά το διαιρούμε με τον αντίστοιχο αριθμό βαθμών ελευθερίας και έτσι βρίσκουμε το μέσο τετράγωνο εντός ομάδων και το μέσο τετράγωνο μεταξύ ομάδων. Στην συνέχεια διαιρούμε τα 2 μέσα τετράγωνα μεταξύ τους και καταλήγουμε σε μια F- τιμή. Την τιμή αυτή την συγκρίνουμε με την αντίστοιχη κρίσιμη F-τιμή για τους ίδιους βαθμούς ελευθερίας στον αριθμητή και στον παρανομαστή και ανάλογα αποφαινόμεστε για την στατιστική σημαντικότητα των διαφορών μεταξύ των δειγμάτων. Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται η ανάλυση διακύμανσης της ομαδικής αποτελεσματικότητας των 8 διαφορετικών τύπων εξωστρεφούς προσωπικότητας σύμφωνα με το MBTI :

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SEA	Between Groups	4148,917	7	592,702	20,315	,000
	Within Groups	1167,000	40	29,175		
	Total	5315,917	47			
FOREST	Between Groups	5566,667	7	795,238	13,633	,000
	Within Groups	2333,333	40	58,333		
	Total	7900,000	47			

Πίνακας μονοπαραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης της ομαδικής αποτελεσματικότητας των 8 τύπων εξωστρεφούς προσωπικότητας σύμφωνα με το MBTI

Σύμφωνα με την ανάλυση διακύμανσης λοιπόν διαπιστώνουμε ότι για την πρώτη άσκηση (SEA) η ληφθείσα F-τιμή 20,315 με 7 βαθμούς ελευθερίας στον αριθμητή και 40 βαθμούς ελευθερίας στον παρανομαστή είναι μεγαλύτερη από την κρίσιμη F- τιμή για το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,001 και αντίστοιχα η ληφθείσα F- τιμή 13,633 για την δεύτερη άσκηση (FOREST) με 7 βαθμούς ελευθερίας στον αριθμητή και 40 βαθμούς ελευθερίας στον παρανομαστή είναι επίσης μεγαλύτερη από την κρίσιμη F- τιμή για το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,001. Η ανάλυση διακύμανσης λοιπόν μας δείχνει ότι οι διαφορές μεταξύ των μέσων όρων των δειγμάτων ως προς την μεταβλητή της ομαδικής αποτελεσματικότητας είναι στατιστικώς σημαντικές σε επίπεδο μεγαλύτερο του 0,001. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι αν πάρουμε 1000 δείγματα από κάθε έναν από τους υπό μελέτη πληθυσμούς και τα συγκρίνουμε ως προς την μεταβλητή ομαδική αποτελεσματικότητα θα τα βρούμε να διαφέρουν μεταξύ τους τουλάχιστον τις 999 φορές ως αποτέλεσμα του διαφορετικού τύπου της προσωπικότητας τους.

*ΚΑΤΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΔΟΜΗΘΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ
ΑΠΟΡΡΙΠΤΟΥΜΕ ΤΗΝ ΜΗΔΕΝΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ ΥΠΕΡ ΤΗΣ ΕΝΔΙΑΦΑΝΤΙΚΗΣ
ΥΠΟΘΕΣΗΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ 0,001.*

Αφού η ανάλυση διακύμανσης έδειξε την στατιστική σημαντικότητα των διαφορών στους μέσους όρους των 48 ομάδων της έρευνας στην συνέχεια χρησιμοποιούμε τον δείκτη του Scheffe προκειμένου να συγκριθούν οι μέσοι όροι των δειγμάτων ανά 2 και να διαπιστωθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια ποιοι τύποι προσωπικότητας διαφέρουν συστηματικά και από ποιους. Ενδέχεται δηλαδή, μολονότι η ανάλυση διακύμανσης έδειξε ότι οι διαφορές μεταξύ των δειγμάτων είναι στατιστικώς σημαντικές, να υπάρχουν και δείγματα μεταξύ των οποίων δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές ως προς τον μέσο όρο της ομαδικής αποτελεσματικότητας. Το στοιχείο αυτό είναι χρήσιμο προκειμένου να μπορέσουμε στην συνέχεια να αποδώσουμε την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα ενός τύπου σε σύγκριση με κάποιους άλλους σε συγκεκριμένα γνωρίσματα του και σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του έργου. Τα αποτελέσματα της post hoc ανάλυσης με τον δείκτη του Scheffe απεικονίζονται στους παρακάτω πίνακες :

Πίνακας συγκρίσεων ανά δύο των μέσων όρων της αποτελεσματικότητας των ομάδων τύπων εξωστρεφούς προσωπικότητας στην άσκηση "Επιβίωση στην Θάλασσα".

Dependent Variable: SEA
Scheffe

(I) PERSONALITY	(J) PERSONALITY	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ESTP	ESFP	-2,3333	3,118	,999	-14,7068	10,0401
	ENFP	-15,1667*	3,118	,006	-27,5401	-2,7932
	ENTP	-22,3333*	3,118	,000	-34,7068	-9,9599
	ESTJ	-23,3333*	3,118	,000	-35,7068	-10,9599
	ESFJ	-1,0000	3,118	1,000	-13,3735	11,3735
	ENFJ	-19,3333*	3,118	,000	-31,7068	-6,9599
	ENTJ	-18,1667*	3,118	,001	-30,5401	-5,7932
ESFP	ESTP	2,3333	3,118	,999	-10,0401	14,7068
	ENFP	-12,8333*	3,118	,036	-25,2068	-,4599
	ENTP	-20,0000*	3,118	,000	-32,3735	-7,6265
	ESTJ	-21,0000*	3,118	,000	-33,3735	-8,6265
	ESFJ	1,3333	3,118	1,000	-11,0401	13,7068
	ENFJ	-17,0000*	3,118	,001	-29,3735	-4,6265
	ENTJ	-15,8333*	3,118	,004	-28,2068	-3,4599
ENFP	ESTP	15,1667*	3,118	,006	2,7932	27,5401
	ESFP	12,8333*	3,118	,036	-,4599	25,2068
	ENTP	-7,1667	3,118	,628	-19,5401	5,2068
	ESTJ	-8,1667	3,118	,459	-20,5401	4,2068
	ESFJ	14,1667*	3,118	,014	1,7932	26,5401
	ENFJ	-4,1667	3,118	,968	-16,5401	8,2068
	ENTJ	-3,0000	3,118	,995	-15,3735	9,3735
ENTP	ESTP	22,3333*	3,118	,000	9,9599	34,7068
	ESFP	20,0000*	3,118	,000	7,6265	32,3735
	ENFP	7,1667	3,118	,628	-5,2068	19,5401
	ESTJ	-1,0000	3,118	1,000	-13,3735	11,3735
	ESFJ	21,3333*	3,118	,000	8,9599	33,7068
	ENFJ	3,0000	3,118	,995	-9,3735	15,3735
	ENTJ	4,1667	3,118	,968	-8,2068	16,5401
ESTJ	ESTP	23,3333*	3,118	,000	10,9599	35,7068
	ESFP	21,0000*	3,118	,000	8,6265	33,3735
	ENFP	8,1667	3,118	,459	-4,2068	20,5401
	ENTP	1,0000	3,118	1,000	-11,3735	13,3735
	ESFJ	22,3333*	3,118	,000	9,9599	34,7068
	ENFJ	4,0000	3,118	,974	-8,3735	16,3735
	ENTJ	5,1667	3,118	,901	-7,2068	17,5401
ESFJ	ESTP	1,0000	3,118	1,000	-11,3735	13,3735
	ESFP	-1,3333	3,118	1,000	-13,7068	11,0401
	ENFP	-14,1667*	3,118	,014	-26,5401	-1,7932
	ENTP	-21,3333*	3,118	,000	-33,7068	-8,9599
	ESTJ	-22,3333*	3,118	,000	-34,7068	-9,9599
	ENFJ	-18,3333*	3,118	,000	-30,7068	-5,9599
	ENTJ	-17,1667*	3,118	,001	-29,5401	-4,7932
ENFJ	ESTP	19,3333*	3,118	,000	6,9599	31,7068
	ESFP	17,0000*	3,118	,001	4,6265	29,3735
	ENFP	4,1667	3,118	,968	-8,2068	16,5401
	ENTP	-3,0000	3,118	,995	-15,3735	9,3735
	ESTJ	-4,0000	3,118	,974	-16,3735	8,3735
	ESFJ	18,3333*	3,118	,000	5,9599	30,7068
	ENTJ	1,1667	3,118	1,000	-11,2068	13,5401
ENTJ	ESTP	18,1667*	3,118	,001	5,7932	30,5401
	ESFP	15,8333*	3,118	,004	3,4599	28,2068
	ENFP	3,0000	3,118	,995	-9,3735	15,3735
	ENTP	-4,1667	3,118	,968	-16,5401	8,2068
	ESTJ	-5,1667	3,118	,901	-17,5401	7,2068
	ESFJ	17,1667*	3,118	,001	4,7932	29,5401
	ENFJ	-1,1667	3,118	1,000	-13,5401	11,2068

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Πίνακας συγκρίσεων ανά δύο των μέσων όρων της αποτελεσματικότητας των ομάδων τύπων εξωστρεφούς προσωπικότητας στην άσκηση "Επιβίωση στην Φύση".

Dependent Variable: FOREST
Scheffe

(I) PERSONALITY	(J) PERSONALITY	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ESTP	ESFP	5,0000	4,410	,987	-12,4962	22,4962
	ENFP	15,0000	4,410	,149	-2,4962	32,4962
	ENTP	-11,6667	4,410	,446	-29,1629	5,8295
	ESTJ	-10,0000	4,410	,644	-27,4962	7,4962
	ESFJ	-5,0000	4,410	,987	-22,4962	12,4962
	ENFJ	-3,3333	4,410	,999	-20,8295	14,1629
	ENTJ	-23,3333*	4,410	,002	-40,8295	-5,8371
ESFP	ESTP	-5,0000	4,410	,987	-22,4962	12,4962
	ENFP	10,0000	4,410	,644	-7,4962	27,4962
	ENTP	-16,6667	4,410	,073	-34,1629	,8295
	ESTJ	-15,0000	4,410	,149	-32,4962	2,4962
	ESFJ	-10,0000	4,410	,644	-27,4962	7,4962
	ENFJ	-8,3333	4,410	,821	-25,8295	9,1629
	ENTJ	-28,3333*	4,410	,000	-45,8295	-10,8371
ENFP	ESTP	-15,0000	4,410	,149	-32,4962	2,4962
	ESFP	-10,0000	4,410	,644	-27,4962	7,4962
	ENTP	-26,6667*	4,410	,000	-44,1629	-9,1705
	ESTJ	-25,0000*	4,410	,001	-42,4962	-7,5038
	ESFJ	-20,0000*	4,410	,014	-37,4962	-2,5038
	ENFJ	-18,3333*	4,410	,033	-35,8295	-,8371
	ENTJ	-38,3333*	4,410	,000	-55,8295	-20,8371
ENTP	ESTP	11,6667	4,410	,446	-5,8295	29,1629
	ESFP	16,6667	4,410	,073	-,8295	34,1629
	ENFP	26,6667*	4,410	,000	9,1705	44,1629
	ESTJ	1,6667	4,410	1,000	-15,8295	19,1629
	ESFJ	6,6667	4,410	,937	-10,8295	24,1629
	ENFJ	8,3333	4,410	,821	-9,1629	25,8295
	ENTJ	-11,6667	4,410	,446	-29,1629	5,8295
ESTJ	ESTP	10,0000	4,410	,644	-7,4962	27,4962
	ESFP	15,0000	4,410	,149	-2,4962	32,4962
	ENFP	25,0000*	4,410	,001	7,5038	42,4962
	ENTP	-1,6667	4,410	1,000	-19,1629	15,8295
	ESFJ	5,0000	4,410	,987	-12,4962	22,4962
	ENFJ	6,6667	4,410	,937	-10,8295	24,1629
	ENTJ	-13,3333	4,410	,273	-30,8295	4,1629
ESFJ	ESTP	5,0000	4,410	,987	-12,4962	22,4962
	ESFP	10,0000	4,410	,644	-7,4962	27,4962
	ENFP	20,0000*	4,410	,014	2,5038	37,4962
	ENTP	-6,6667	4,410	,937	-24,1629	10,8295
	ESTJ	-5,0000	4,410	,987	-22,4962	12,4962
	ENFJ	1,6667	4,410	1,000	-15,8295	19,1629
	ENTJ	-18,3333*	4,410	,033	-35,8295	-,8371
ENFJ	ESTP	3,3333	4,410	,999	-14,1629	20,8295
	ESFP	8,3333	4,410	,821	-9,1629	25,8295
	ENFP	18,3333*	4,410	,033	,8371	35,8295
	ENTP	-8,3333	4,410	,821	-25,8295	9,1629
	ESTJ	-6,6667	4,410	,937	-24,1629	10,8295
	ESFJ	-1,6667	4,410	1,000	-19,1629	15,8295
	ENTJ	-20,0000*	4,410	,014	-37,4962	-2,5038
ENTJ	ESTP	23,3333*	4,410	,002	5,8371	40,8295
	ESFP	28,3333*	4,410	,000	10,8371	45,8295
	ENFP	38,3333*	4,410	,000	20,8371	55,8295
	ENTP	11,6667	4,410	,446	-5,8295	29,1629
	ESTJ	13,3333	4,410	,273	-4,1629	30,8295
	ESFJ	18,3333*	4,410	,033	,8371	35,8295
	ENFJ	20,0000*	4,410	,014	2,5038	37,4962

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Με βάση τα στοιχεία που περιλαμβάνουν οι παραπάνω πίνακες διαπιστώνουμε ότι όντως οι διαφορές μεταξύ κάποιων τύπων προσωπικότητας ως προς την ομαδική αποτελεσματικότητα είναι στατιστικώς ασήμαντες ενώ κάποιες άλλες είναι σημαντικές. Οι στατιστικώς σημαντικές διαφορές που επισημαίνονται με αστερίσκο στο πίνακα ισχύουν για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05. Στο επόμενο κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να ερμηνεύσουμε την ύπαρξη αυτών των διαφορών σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κάθε τύπου και να διακρίνουμε τις πιθανές χρήσεις που αυτά τα πορίσματα μπορούν να έχουν στον πραγματικό εργασιακό χώρο αλλά και στην ζωή μας γενικότερα. Το σημαντικό στοιχείο που κρατάμε από την ανάλυση των αποτελεσμάτων που προηγήθηκε είναι ότι βρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ των ομάδων της έρευνας και το γεγονός αυτό μας επιτρέπει να αποδεχτούμε την 1^η εναλλακτική υπόθεση για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα.

Προτού περάσουμε στην φάση της ερμηνείας των αποτελεσμάτων θα εξετάσουμε και την ορθότητα της δεύτερης υπόθεσης της έρευνας μας σχετικά με τον ρόλο που ενδεχομένως διαδραματίζουν τα θετικά συναισθήματα στην ομαδική αποτελεσματικότητα. Όπως προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα συγκεντρώθηκαν 12 ομάδες απόλυτα εξισορροπημένες ως προς τον τύπο της προσωπικότητας τους και την σύνθεση του φύλου, οι οποίες διαφοροποιούνταν στον βαθμό στον οποίο είχαν βιώσει θετικά συναισθήματα κατά τις 2 προηγούμενες εβδομάδες. Στις 12 αυτές ομάδες ανατέθηκε να επλύσουν τις ίδιες 2 ασκήσεις (Επιβίωση στην Θάλασσα – Επιβίωση στην Φύση) που είχαν ανατεθεί στις ομάδες και στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα. Η επίδοση τους σε αυτές τις ασκήσεις εκλήφθηκε ως δείκτης της ομαδικής αποτελεσματικότητας. Και για τις 12 ομάδες ίχυσαν οι περιορισμοί, οι κανόνες και τα χρονικά πλαίσια που ίχυσαν και για τις υπόλοιπες ομάδες στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα.

Στον πίνακα και στα διαγράμματα που ακολουθούν παρουσιάζονται οι μέσοι όροι της αποτελεσματικότητας των ομάδων που βίωσαν θετικά

συναισθήματα και των ομάδων που δεν βίωσαν θετικά συναισθήματα στις 2 ασκήσεις :

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
SEA	POSITIVE EMOTION	6	79,3333	6,5013	2,6541	72,5107	86,1560	71,00	91,00
	NEGATIVE EMOTIO	6	61,0000	7,2938	2,9777	53,3456	68,6544	51,00	71,00
	Total	12	70,1667	11,6216	3,3549	62,7827	77,5507	51,00	91,00
FOREST	POSITIVE EMOTION	6	60,0000	12,6491	5,1640	46,7256	73,2744	40,00	70,00
	NEGATIVE EMOTIO	6	45,0000	8,3666	3,4157	36,2198	53,7802	30,00	50,00
	Total	12	52,5000	12,8806	3,7183	44,3161	60,6839	30,00	70,00

Περιγραφικός πίνακας του μέσου όρου, της τυπικής απόκλισης, του τυπικού σφάλματος και του ανώτερου και κατώτερου ορίου της ομαδικής αποτελεσματικότητας των ομάδων που βίωσαν θετικά συναισθήματα και των ομάδων που δεν βίωσαν θετικά συναισθήματα.

***οι ομάδες που δεν βίωσαν θετικά συναισθήματα αναφέρονται στους πίνακες ως Negative Emotions, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι κατ' ανάγκη βίωσαν αρνητικά συναισθήματα. Πολλά από τα μέλη αυτών των ομάδων απλώς δήλωσαν ότι δεν είχαν βιώσει θετικά συναισθήματα κατά το διάστημα που τους ζητήθηκε, οπότε διαφοροποιούνται από τις ομάδες των θετικών συναισθημάτων υπό αυτήν την έννοια. Θα μπορούσαν να ονομαστούν Neutral Emotions και στην ουσία είναι όντως ομάδες με συνδέτερα ή τουλάχιστον και με ανάμικτα αρνητικά και θετικά συναισθήματα.

Στην πρώτη άσκηση λοιπόν, στην επιβίωση στην θάλασσα, διαπιστώνουμε ότι οι ομάδες της έρευνας, που βίωσαν θετικά συναισθήματα, αποδεικνύονται κατά μέσο όρο πιο αποτελεσματικές από τις αντίστοιχες ομάδες που δεν βίωσαν θετικά συναισθήματα. Συγκεκριμένα οι ομάδες με τα θετικά συναισθήματα βαθμολογήθηκαν κατά μ.ο με 79, 33 και οι ομάδες που δεν βίωσαν θετικά συναισθήματα κατά μ.ο με 61, 00. Ομοίως στην δεύτερη άσκηση οι ομάδες των θετικών συναισθημάτων βαθμολογήθηκαν κατά μέσο όρο με 60, 00 ενώ οι άλλες με 45, 00. Αυτό που μας ενδιαφέρει από την στιγμή που διαπιστώνεται μια διαφορά 18,33 βαθμών στην πρώτη άσκηση και 15,00 βαθμών στην δεύτερη υπέρ της ομάδας των θετικών συναισθημάτων είναι το να εξετάσουμε το αν αυτές οι διαφορές είναι συστηματικές, δηλαδή οφείλονται στην ανεξάρτητη μεταβλητή θετικά συναισθήματα ή είναι τυχαίες, απόρροια του τρόπου επιλογής του δείγματος.

Καταρχήν εξετάσαμε το αν μεταξύ των τιμών των θετικών συναισθημάτων και των τιμών της ομαδικής αποτελεσματικότητας σε κάθε άσκηση υπάρχει συνάφεια (r). Για τον λόγο αυτόν υπολογίσαμε το άθροισμα

του βαθμού βίωσης θετικών συναισθημάτων των 4 μελών της κάθε ομάδας και στην συνέχεια βγάλαμε τον μέσο όρο. Ο βαθμός αυτός που πηγάζει από την βαθμολόγηση του κάθε μέλους χωριστά με την κλίμακα μέτρησης θετικών συναισθημάτων PANAS αποτελεί την αριθμητική – ποσοτική έκφραση της βίωσης θετικών συναισθημάτων. Σύμφωνα με τους λειτουργικούς ορισμούς που δώσαμε στο κομμάτι της μεθοδολογίας κάθε ομάδα αποτελείται εξολοκλήρου από άτομα που είτε βίωσαν θετικά συναισθήματα είτε δεν βίωσαν. Αντί λοιπόν να χρησιμοποιήσουμε την κατηγορική διάκριση ομάδα θετικών συναισθημάτων – ομάδα έλλειψης θετικών συναισθημάτων χρησιμοποιήσαμε τον μέσο όρο της βίωσης θετικών συναισθημάτων ανά ομάδα (PANAS) και έτσι καταλήξαμε σε έναν ποσοτικό δείκτη έκφρασης της βίωσης θετικών συναισθημάτων. Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι από την στιγμή που ο μεθοδολογικός σχεδιασμός έγινε έτσι ώστε κάθε ομάδα να είναι ομοιογενής ως προς την μεταβλητή της βίωσης θετικών συναισθημάτων, οι τυπικές αποκλίσεις σε κάθε ομάδα θα πλησιάζουν το 0. Κατόπιν τον ποσοτικό αυτόν δείκτη τον συσχετίσαμε με τον ποσοτικό δείκτη που εκφράζει την ομαδική αποτελεσματικότητα στην πρώτη και στην δεύτερη άσκηση. Για την διαπίστωση της συνάφειας χρησιμοποιήσαμε τον δείκτη Pearson r καθώς και οι μεταβλητές μας ήταν αριθμητικές και επιπλέον τηρούνταν και τα 2 βασικά κριτήρια για την χρησιμοποίηση του συγκεκριμένου δείκτη (η συνάφεια μεταξύ των 2 μεταβλητών να είναι ευθύγραμμη και η κλίμακα μέτρησης και των 2 μεταβλητών να είναι ίσων διαστημάτων). Στους παρακάτω πίνακες εμφανίζονται οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις και τα αποτελέσματα του ελέγχου συνάφειας (r) μεταξύ των μεταβλητών Θετικά συναισθήματα και Ομαδική αποτελεσματικότητα.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMOTIONS	3,9158	,5333	12
SEA	70,1667	11,6216	12

Περιγραφικός πίνακας τυπικών αποκλίσεων και μέσων όρων των μεταβλητών Θετικά Συναισθήματα και Ομαδική αποτελεσματικότητα στην άσκηση “Επιβίωση στην Εύλησση”.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EMOTIONS	3,9158	,5333	12
FOREST	52,5000	12,8806	12

Περιγραφικός πίνακας τυπικών αποκλίσεων και μέσων όρων των μεταβλητών Θετικά Συναισθήματα και Ομαδική αποτελεσματικότητα στην άσκηση “Επιβίωση στην Ψύξη”.

Correlations

		EMOTIONS	SEA
EMOTIONS	Pearson Correlation	1,000	,796**
	Sig. (2-tailed)	,	,002
	N	12	12
SEA	Pearson Correlation	,796**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,002	,
	N	12	12

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

Περιγραφικός πίνακας της συνάφειας μεταξύ των θετικών συναισθημάτων και της ομαδικής αποτελεσματικότητας στην άσκηση “Επιβίωση στην Θάλασσα”.

Correlations

		EMOTIONS	FOREST
EMOTIONS	Pearson Correlation	1,000	,687*
	Sig. (2-tailed)	,	,014
	N	12	12
FOREST	Pearson Correlation	,687*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,014	,
	N	12	12

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

Περιγραφικός πίνακας της συνάφειας μεταξύ των θετικών συναισθημάτων και της ομαδικής αποτελεσματικότητας στην άσκηση “Επιβίωση στην Ώση”.

Με βάση τα στοιχεία λοιπόν της στατιστικής ανάλυσης διαπιστώνουμε ότι υπάρχει θετική σχετική συνάφεια μεταξύ των 2 μεταβλητών σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01 για την πρώτη άσκηση και σε επίπεδο 0,05 για την δεύτερη άσκηση. Η διαφορά του επιπέδου στατιστικής σημαντικότητας επιβεβαιώνει αυτά που είχαμε αναφέρει στο κομμάτι του μεθοδολογικού σχεδιασμού σχετικά με τον ρόλο που διαδραματίζουν τα χαρακτηριστικά, οι απαιτήσεις και η φύση του έργου στην ομαδική αποτελεσματικότητα. Στην προκειμένη περίπτωση του ελέγχου

της συνάφειας των 2 μεταβλητών του 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος, η διαφορά που παρατηρείται μεταξύ της συνάφειας θετικών συναισθημάτων - ομαδικής αποτελεσματικότητας στην πρώτη άσκηση (+.796) με την συνάφεια θετικών συναισθημάτων – ομαδικής αποτελεσματικότητας στην δεύτερη άσκηση (+.687) ενδέχεται να οφείλεται στις διαφορετικές απαιτήσεις και τα χαρακτηριστικά των 2 ασκήσεων. Η επίδραση των διαφορετικών χαρακτηριστικών των 2 ασκήσεων, οι οποίες επισημάνθηκαν στο μεθοδολογικό κομμάτι και οι οποίες σκόπιμα επιλέχθηκαν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προσομοιάζουν διαφορετικές εργασιακές καταστάσεις επηρέασαν την αποτελεσματικότητα των τύπων εξωστρεφούς προσωπικότητας και στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, ενώ η επίδραση αυτή θα φανεί και στην στατιστική ανάλυση που θα ακολουθήσει.

Γενικά πάντως οφείλουμε να αναφέρουμε ότι η εικόνα την οποία λαμβάνουμε για τον ρόλο των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα από τον έλεγχο της συνάφειας των 2 μεταβλητών δεν μπορεί να είναι ξεκάθαρη και σαφής για τον λόγο ότι η συνάφεια δείχνει απλώς την συμμεταβολή 2 μεταβλητών, χωρίς να διακρίνει ποια προκαλεί την μεταβολή της άλλης. Μπορεί δηλαδή η συνάφεια μεταξύ θετικών συναισθημάτων και ομαδικής αποτελεσματικότητας να είναι υψηλή αυτό όμως δεν σημαίνει απαραίτητα ότι τα θετικά συναισθήματα ευθύνονται για την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Μπορεί κάλλιστα η υψηλή ομαδική αποτελεσματικότητα να προκαλεί θετικά συναισθήματα.

Για να έχουμε μια πιο ακριβή εικόνα του ρόλου της βίωσης των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα θα καταφύγουμε εκ νέου στην Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA). Η ανάλυση αυτή θα μας επιτρέψει να συγκρίνουμε τους μέσους όρους της αποτελεσματικότητας των ομάδων που βίωσαν θετικά συναισθήματα και των ομάδων που δεν βίωσαν και να διαπιστώσουμε αν οι διαφορές που επισημάνθηκαν παραπάνω είναι στατιστικώς σημαντικές. Αν τελικά αποδειχθεί ότι είναι στατιστικώς σημαντικές τότε θα οφείλονται στην ανεξάρτητη μεταβλητή που διαχωρίζει τα δείγματα (τα θετικά συναισθήματα). Η ανάλυση αυτή είναι λοιπόν απαραίτητη για την τελική απόρριψη ή αποδοχή της 2^{ης} εναλλακτικής

υπόθεσης της έρευνας. Στον πίνακα που ακολουθεί περιλαμβάνονται τα στοιχεία της ανάλυσης διακύμανσης της μεταβλητής ομαδική αποτελεσματικότητα των ομάδων που βίωσαν θετικά συναισθήματα και των ομάδων που δεν βίωσαν σε 2 ασκήσεις (επιβίωση στην θάλασσα και επιβίωση στην φύση) :

ANOVA

SEA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1008,333	1	1008,333	21,124	,001
Within Groups	477,333	10	47,733		
Total	1485,667	11			

Πίνακας μονοπαραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης της ομαδικής αποτελεσματικότητας των ομάδων των θετικών συναισθημάτων και των ομάδων που δεν βίωσαν θετικά συναισθήματα στην άσκηση “Επιβίωση στην Θάλασσα”.

ANOVA

FOREST

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	675,000	1	675,000	5,870	,036
Within Groups	1150,000	10	115,000		
Total	1825,000	11			

Πίνακας μονοπαραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης της ομαδικής αποτελεσματικότητας των ομάδων των θετικών συναισθημάτων και των ομάδων που δεν βίωσαν θετικά συναισθήματα στην άσκηση “Επιβίωση στην Φύση”.

Όπως διαπιστώνουμε από την ανάλυση διακύμανσης για τα αποτελέσματα των 2 ασκήσεων ο ρόλος των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα είναι μεν σημαντικός όχι όμως και εξίσου καθοριστικός. Τα θετικά συναισθήματα στην μια περίπτωση βοηθούν το έργο της ομάδας σε μεγάλο βαθμό στην άλλη όμως δεν φαίνεται να έχουν την ίδια ισχυρή επίδραση. Αυτό τουλάχιστον φαίνεται από μια πρώτη ανάγνωση των παραπάνω πινάκων.

Συγκεκριμένα η στατιστική ανάλυση δείχνει ότι οι διαφορές στην αποτελεσματικότητα των ομάδων στην πρώτη άσκηση είναι στατιστικώς σημαντικές σε επίπεδο 0,001. Το γεγονός αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η μεταβλητή θετικά συναισθήματα επηρεάζει δραστικά την αποτελεσματικότητα των ομάδων και *μας επιτρέπει να δεχτούμε την 1η εναλλακτική υπόθεση σε βάρος της αντίστοιχης 2ης μηδενικής σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,001.*

Αντιθέτως όμως οι διαφορές των ομάδων στην βαθμολόγηση της δεύτερης άσκησης δεν αποδεικνύονται στατιστικώς σημαντικές στο ίδιο επίπεδο με την πρώτη και κατά συνέπεια μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η επίδραση των θετικών συναισθημάτων στην 2^η άσκηση είναι στατιστικώς σημαντική (σε επίπεδο 0,05) αλλά όχι και καθοριστική. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι για την δεύτερη άσκηση το γεγονός ότι τα υποκείμενα κάποιων ομάδων βίωσαν θετικά συναισθήματα δεν τα βοήθησε αποφασιστικά στην διαδικασία ολοκλήρωσης του έργου που τους ανατέθηκε σε σύγκριση με τις ομάδες τα μέλη των οποίων δεν είχαν βιώσει θετικά συναισθήματα, όπως συνέβη κατά την επίλυση της πρώτης άσκησης. Πρέπει σε αυτό το σημείο να υπενθυμίσουμε ότι οι ίδιες ακριβώς ομάδες με τα ίδια υποκείμενα επίλυσαν και την πρώτη και την δεύτερη άσκηση. Το γεγονός ότι τα θετικά συναισθήματα διαφοροποίησαν την αποτελεσματικότητα των ομάδων στην πρώτη άσκηση και απέτυχαν να το κάνουν στο ίδιο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας στην δεύτερη άσκηση μας αναγκάζει να στρέψουμε την προσοχή μας στα χαρακτηριστικά των ασκήσεων.

Οι ομάδες που βίωσαν θετικά συναισθήματα εμφάνισαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές υπέρ τους (σε επίπεδο 0,001) ως προς την βαθμολόγηση της 1^{ης} άσκησης για τον λόγο ότι η φύση, οι απαιτήσεις, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και οι συνθήκες της πρώτης άσκησης ήταν τέτοια που ευνοούσαν την θετική επίδραση (διεύρυνση, αύξηση των διαθέσιμων πόρων, ανακάλυψη πολλών εναλλακτικών και πρωτότυπων λύσεων κ.α) των θετικών συναισθημάτων. Αντιστρόφως τα χαρακτηριστικά και οι απαιτήσεις της 2^{ης} άσκησης ήταν τέτοια που η επίδραση και τα θετικά αποτελέσματα της βίωσης των θετικών συναισθημάτων δεν ήταν εξίσου αρκετή ή τουλάχιστον δεν είχε το πρόσφορο έδαφος για να αποδειχθεί εξίσου χρήσιμη και κατά συνέπεια δεν έδωσε στις ομάδες που τα βίωσαν το σοβαρό πλεονέκτημα που τους έδωσε κατά την επίλυση της πρώτης άσκησης έναντι των υπολοίπων ομάδων.

Αν ανατρέξουμε στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας θα διαπιστώσουμε ότι οι 2 ασκήσεις διέφεραν μεταξύ τους στον διαθέσιμο χρόνο για την επίλυση τους καθώς και στο ότι στην μεν πρώτη άσκηση σχεδόν όλες οι απαντήσεις έδιναν κάποιους πόντους (μερικές περισσότερους από άλλες) ενώ στην δεύτερη άσκηση σε κάθε μια από τις 12 απαντήσεις (με 3 απαντήσεις πολλαπλής επιλογής) υπήρχε μια μόνο σωστή και 2 που ήταν τελείως λάθος. Αν συλλογιστούμε αυτές τις 2 βασικές διαφορές σε συνδυασμό με τα όσα αναφέρονται στο θεωρητικό κομμάτι για την θεωρία των θετικών συναισθημάτων της Fredrickson μπορούμε βάσιμα να ισχυριστούμε ότι όχι μόνο η ισχυρή επίδραση των θετικών συναισθημάτων στην πρώτη άσκηση και η μειωμένη τους επίδραση στην επίλυση της δεύτερης άσκησης ήταν δικαιολογημένη αλλά θα έπρεπε να ήταν αναμενόμενη. Συγκεκριμένα η θεωρία της Fredrickson πρεσβεύει ότι η βίωση των θετικών συναισθημάτων οδηγεί το άτομο σε μια διαδικασία Broadening (διεύρυνση), αποτέλεσμα της οποίας είναι η ενίσχυση των ψυχολογικών και συναισθηματικών πόρων του ατόμου, το άνοιγμα του ορίζοντα των πιθανών εναλλακτικών επιλογών, η προσέγγιση πρωτότυπων λύσεων κ.ο.κ. Πάνω σε αυτό το πόρισμα της θεωρίας της Fredrickson “χτίστηκε” η υπόθεση μας για τον διαφοροποιητικό ρόλο της βίωσης των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα. Υπολογίσαμε δηλαδή ότι εφόσον η ομαδική αποτελεσματικότητα προϋποθέτει την επικοινωνία, την συνεργασία, την από

κοινού αναζήτηση λύσεων, την δέσμευση, την λήψη κοινών αποφάσεων, το “ανοιχτό μυαλό”, την ικανότητα αντιμετώπισης συγκρούσεων, την ευλυγισία, την ικανότητα παραγωγής νέων λύσεων, την δημιουργικότητα κ.ο.κ. ίσως τα στοιχεία αυτά θα μπορούσαν να τα παρέχουν τα θετικά συναισθήματα μέσω της διεύρυνσης. Η υπόθεση μας αποδείχτηκε σωστή στην περίπτωση της πρώτης άσκησης γιατί η άσκηση αυτή ενθάρρυνε με τα χαρακτηριστικά της (βλέπε κεφάλαιο μεθοδολογίας και παράρτημα στο τέλος της διατριβής) την δημιουργικότητα και απαιτούσε πρωτότυπη σκέψη και προσέγγιση. Αντιθέτως η δεύτερη άσκηση χαρακτηρίζονταν από την μεγαλύτερη πίεση χρόνου σε συνδυασμό με την πίεση για συμφωνία όλων των μελών σε μια απάντηση. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος η αποτελεσματικότητα στην 2^η αυτή άσκηση ήταν περισσότερο εξαρτημένη από την πειθαρχία της ομάδας, από την διαπραγματευτική ικανότητα των μελών και από την ικανότητα παραγωγής πειστικών επιχειρημάτων και λογικών συλλογισμών. Η διεύρυνση την οποία προσφέρουν τα θετικά συναισθήματα δεν μπορεί να βοηθήσει εξίσου προς αυτήν την κατεύθυνση και αναπόφευκτα τα θετικά συναισθήματα φάνηκαν να μην έχουν την ίδια ισχυρή επίδραση στην ομαδική αποτελεσματικότητα στην 2^η άσκηση. Το γεγονός της επίδρασης των χαρακτηριστικών των ασκήσεων στην ισχύ των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα φάνηκε επίσης και από τον έλεγχο της συνάφειας των 2 μεταβλητών. Η διαφορά στον βαθμό της συνάφειας καθώς και στο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ήταν ενδεικτική του γεγονότος ότι ούτε οι ασκήσεις ήταν ίδιες ούτε τα θετικά συναισθήματα μπορούσαν να διαδραματίσουν τον ίδιο ρόλο στην αποτελεσματικότητα κατά την επίλυση τους.

Οι παραπάνω πίνακες της ανάλυσης διακύμανσης της αποτελεσματικότητας των ομάδων για το 2^ο ερευνητικό ερώτημα μας φέρνουν σε μια αρκετά δύσκολη και πρωτόγνωρη θέση, καθώς με βάση τα αποτελέσματα του πίνακα για την πρώτη άσκηση είμαστε υποχρεωμένοι να αποδεχτούμε την εναλλακτική υπόθεση σε βάρος της μηδενικής σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,001, παράλληλα όμως με τα αποτελέσματα του πίνακα για την 2^η άσκηση είμαστε υποχρεωμένοι να αποδεχτούμε την εναλλακτική υπόθεση σε βάρος της μηδενικής σε επίπεδο στατιστικής

σημαντικότητας 0,05. Από το αδιέξοδο αυτό θα μας βγάλουν τα χαρακτηριστικά των ασκήσεων.

Όπως είχαμε αναφέρει στο μεθοδολογικό και στο θεωρητικό κομμάτι σκοπός αυτής της έρευνας δεν ήταν να παρέχει πασπαρτού ή πανάκεια στα προβλήματα της ομαδικής αποτελεσματικότητας προσφέροντας προκατασκευασμένες λύσεις για κάθε περίπτωση. Σκοπός μας ήταν να παρέχουμε γνώση για ένα κομμάτι της ομαδικής αποτελεσματικότητας το οποίο δεν είχε ακόμη ερευνηθεί. Η γνώση αυτή όμως δεν έχει καμία αξία αν χρησιμοποιηθεί από μόνη της αγνοώντας την πληθώρα των στοιχείων που έχουν διαπιστωθεί πριν από αυτή. Η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας εξαρτάται από τον τύπο της προσωπικότητας και από τα θετικά συναισθήματα, αυτό όμως δεν σημαίνει ότι αν ένας Manager συγκροτήσει μια ομάδα με τον τύπο της προσωπικότητας που προτείνεται από τα δεδομένα αυτής της έρευνας ως πιο αποτελεσματικός και φροντίσει να βιώσουν θετικά συναισθήματα ότι θα έχει και εξασφαλισμένη επιτυχία. Η κοινωνία μας και το εργασιακό πλαίσιο είναι τόσο πολύπλοκα που η προσωπικότητα και τα θετικά συναισθήματα από μόνα τους δεν μπορούν να εγγυηθούν για τίποτα. Η ομαδική αποτελεσματικότητα εξαρτάται ταυτόχρονα από την φύση του έργου, τις απαιτήσεις, τα χρονικά περιθώρια, τους διαθέσιμους πόρους, τις ικανότητες και τις γνώσεις των μελών, την νοημοσύνη, την τεχνολογία, τον ανταγωνισμό, τις συνθήκες, τους κανόνες κ.α. Υπό το φως αυτής της θεώρησης κατανοούμε ότι τόσο για το πρώτο όσο και για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα σίγουρα δεν μπορούμε να αποδεχτούμε την μηδενική υπόθεση (τα στοιχεία δείχνουν ότι οι υπό μελέτη μεταβλητές επηρεάζουν την ομαδική αποτελεσματικότητα), δεν μπορούμε όμως και να αποδεχτούμε την εναλλακτική χωρίς κάποιους όρους. Οι όροι αυτοί υπαγορεύονται από τα χαρακτηριστικά του έργου, το οποίο η ομάδα αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας.

Συνοπτικά λοιπόν στο κλείσιμο αυτού του κεφαλαίου καταλήγουμε στο ότι από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων αποδεχόμαστε την 1^η και την 2^η εναλλακτική υπόθεση. Συγκεκριμένα για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αποδεχόμαστε ότι :

Μεταξύ 8 ομάδων (ESTP, ESFP, ENFP, ENTP, ESTJ, ESFJ, ENFJ, ENTJ) που εκτελούν το ίδιο έργο – άσκηση και αποτελούνται και οι 8 από άτομα εξωστρεφή, τα οποία όμως διαφοροποιούνται ενά ομάδα ως προς τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους (σύμφωνα με το MBTI) αναμένουμε ότι θα υπάρξουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην αποτελεσματικότητά τους ως απόρροια των διαφορών τους σε αυτούς τους παράγοντες.

Προσθέτουμε όμως σε αυτό το πόρισμα ότι οι διαφορές που επισημάνθηκαν δεν είναι σταθερές ούτε υπονοούν ότι κάποιος τύπος προσωπικότητας είναι διαχρονικά καλύτερος από κάποιον άλλο, αλλά η υπεροχή κάποιων τύπων έναντι των υπολοίπων καθορίζονται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του έργου (Additive – Disjunctive) που η ομάδα αναλαμβάνει. Σε κάθε περίπτωση επειδή αυτοί οι τύποι διαφέρουν μεταξύ τους θα έχουν και διαφορετική αποτελεσματικότητα σε ομαδικό επίπεδο, όμως η κατάταξη τους ως προς την αποτελεσματικότητά τους θα εξαρτάται από το αν τα χαρακτηριστικά του έργου που έχουν αναλάβει ευνοούν ή παρεμποδίζουν την αξιοποίηση των θετικών τους στοιχείων.

Για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα δεχόμαστε ότι :

Μεταξύ 2 ομάδων οι οποίες αποτελούνται από άτομα με ακριβώς τον ίδιο τύπο προσωπικότητας σύμφωνα με το Μ. Β. Τ.Ι και έχουν αναλάβει να εκτελέσουν το ίδιο ακριβώς έργο κάτω από τις ίδιες συνθήκες αναμένουμε ότι εκείνη η ομάδα η οποία θα έχει βιώσει θετικά συναισθήματα θα είναι περισσότερο αποτελεσματική σε σύγκριση με την ομάδα τα μέλη της οποίας δεν έχουν βιώσει θετικά συναισθήματα (Fredrickson).

Προσθέτουμε όμως ότι η θετική επίδραση των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα επιτυγχάνεται μέσω του μηχανισμού της διεύρυνσης και των στοιχείων στα οποία αυτός οδηγεί. Αν τα χαρακτηριστικά και οι απαιτήσεις του έργου δεν είναι σε συμφωνία με τα στοιχεία που προσφέρει η διεύρυνση τότε η επίδραση των θετικών συναισθημάτων θα είναι μηδενική. Η εναλλακτική υπόθεση γίνεται δηλαδή αποδεκτή με τον συμπληρωματικό όρο ότι τα χαρακτηριστικά του έργου θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε η αποτελεσματικότητά της ομάδας σε αυτό να εξαρτάται από στοιχεία και συμπεριφορές που αποτελούν συνέπειες των θετικών συναισθημάτων. Στο επόμενο και τελευταίο κεφάλαιο της διατριβής θα ασχοληθούμε πιο εκτεταμένα με τα ευρήματα της έρευνας και θα προσεγγίσουμε με κριτικό τρόπο την σημασία τους.

ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ –

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η μελέτη της ομαδικής αποτελεσματικότητας είναι πολύ δύσκολο – αν όχι εντελώς αδύνατο – να εξαντληθεί στα πλαίσια μιας και μόνο διατριβής. Είναι η πολυπλοκότητα του θέματος και η επιρροή που δέχεται από τις συνεχόμενες εξελίξεις στην κοινωνία και στον χώρο της εργασίας που καθιστούν την διερεύνηση του ολοένα και πιο απαιτητική. Με την έρευνα την οποία πραγματοποιήσαμε προσπαθήσαμε να φωτίσουμε μια από τις σημαντικότερες πτυχές του και να ενώσουμε τα πορίσματα των προηγούμενων ερευνητών με το σήμερα.

Η διερεύνηση μας ξεκίνησε με την επισκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με τις ομάδες και την ομαδική αποτελεσματικότητα. Μέσα από αυτήν διαπιστώσαμε την ύπαρξη σημαντικών δεδομένων υπέρ της μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας των ομάδων σε σύγκριση με τα μεμονωμένα άτομα καθώς και την συσχέτιση της ομαδικής αποτελεσματικότητας με συγκεκριμένα στοιχεία προσωπικότητας όπως η εξωστρέφεια, η ευσυνειδησία κ.α. Από αυτές τις έρευνες κρατήσαμε ως δεδομένο (δεν χρειάζεται δηλαδή να διερευνηθεί περαιτέρω) ότι οι εξωστρεφείς ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές από τις εσωστρεφείς και στρέψαμε το ενδιαφέρον της έρευνας μας στην εξέταση του τύπου της εξωστρεφούς προσωπικότητας, ο οποίος θα αποδεικνύονταν πιο αποτελεσματικός. Θεωρήσαμε ότι μια τέτοια προσέγγιση είναι πιο κοντά στην πραγματικότητα και πιο ολοκληρωμένη καθώς κάθε άνθρωπος δεν είναι μόνο εξωστρεφής ή εσωστρεφής αλλά περιλαμβάνει μια δέσμη χαρακτηριστικών προσωπικότητας που επηρεάζουν την καθημερινή συμπεριφορά του. Μπορεί 2 άνθρωποι να είναι εξωστρεφείς αλλά να διαφέρουν τόσο στα υπόλοιπα χαρακτηριστικά τους ώστε τελικά να μοιάζουν ελάχιστα. Την ευκαιρία για αυτήν την πιο ολοκληρωμένη θεώρηση μας την παρείχε το MBTI, το οποίο διακρίνει 8 διαφορετικούς τύπους εξωστρεφούς προσωπικότητας. Επίσης αναφερθήκαμε σε μια σχετικά νέα θεωρία, την θεωρία των θετικών συναισθημάτων της Fredrickson και θελήσαμε να δούμε κατά πόσο η βίωση των θετικών συναισθημάτων θα μπορούσε να αποτελέσει παράγοντα ισχυρό

για τον καθορισμό της ομαδικής αποτελεσματικότητας. Ο λόγος που μας έκανε να κινηθούμε προς την διερεύνηση αυτού του θέματος ήταν η πληθώρα των θετικών συνεπειών που αποκομίζει ο άνθρωπος που βιώνει θετικά συναισθήματα μέσω του μηχανισμού της διεύρυνσης (Broadening).

Για την διερεύνηση αυτών των 2 ερωτημάτων συγκεντρώσαμε 54 τετραμελείς ομάδες εξωστρεφών, οι οποίες ήταν απόλυτα ομοιογενείς ως προς τον τύπο της προσωπικότητας των μελών τους. Η δειγματοληπτική μέθοδος που ακολουθήθηκε ήταν αυτή των Συμπτωματικών Δειγμάτων. Στις ομάδες ανατέθηκε να επιλύσουν 2 διαφορετικές μεταξύ τους ασκήσεις υπό συγκεκριμένες συνθήκες, κανόνες και πλαίσια, που ήταν κοινά για όλους. Οι ασκήσεις αυτές χρησιμοποιήθηκαν ως ποσοτικοί δείκτες της ομαδικής αποτελεσματικότητας. Στην πρώτη περίπτωση η ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν ο τύπος της προσωπικότητας και εξαρτημένη η ομαδική αποτελεσματικότητα και στην δεύτερη περίπτωση η ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν η βίωση θετικών συναισθημάτων και εξαρτημένη επίσης η ομαδική αποτελεσματικότητα. Τα δεδομένα που προέκυψαν από τις 2 ασκήσεις αναλύθηκαν με την βοήθεια της στατιστικής και το αποτέλεσμα της ανάλυσης μας επέτρεψε να αποδεχτούμε την εναλλακτική υπόθεση και για τα 2 ερευνητικά ερωτήματα.

Ωστόσο εκτός από το γεγονός της απόρριψης των μηδενικών υποθέσεων και της αποδοχής των εναλλακτικών και για τα 2 ερευνητικά ερωτήματα, η στατιστική ανάλυση μας παρείχε και άλλα σημαντικά στοιχεία για το θέμα της ομαδικής αποτελεσματικότητας. Καταρχήν όσον αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, η Post Hoc ανάλυση με το δείκτη του Scheffe έδειξε ότι κάποιοι συγκεκριμένοι τύποι προσωπικότητας ήταν πιο αποτελεσματικοί από κάποιους άλλους σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05. Συγκεκριμένα για την πρώτη άσκηση (Επιβίωση στην Θάλασσα), η οποία χαρακτηρίζονταν από μεγάλα περιθώρια χρόνου και την δυνατότητα αποδοχής των προτάσεων όλων των μελών της ομάδας οι ESTJ ήταν πιο αποτελεσματικοί από τους ESTP, τους ESFP και τους ESFJ, οι ESTP ήταν λιγότερο αποτελεσματικοί από τους ENFP, τους ENTP, τους ESTJ, τους ENFJ και τους ENTJ, οι ESFP ήταν λιγότερο αποτελεσματικοί από τους ENFP, τους ENTP, τους ESTJ, τους ENFJ και τους ENTJ, οι ENFP ήταν πιο

αποτελεσματικοί από τους ESTP, τους ESFP και τους ESFJ, οι ENTP ήταν πιο αποτελεσματικοί από τους ESTP, τους ESFP και τους ESFJ, οι ESFJ ήταν λιγότερο αποτελεσματικοί από τους ENTP, τους ENFP, τους ENTJ, τους ENFJ και τους ESTJ, οι ENFJ ήταν πιο αποτελεσματικοί από τους ESTP, τους ESFP και τους ESFJ και οι ENTJ ήταν πιο αποτελεσματικοί από τους ESTP, τους ESFP και τους ESFJ. Γενικά μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι EN ήταν πιο αποτελεσματικοί από τους ES σε ομαδικό επίπεδο, ενώ από τους ES ο πιο αποτελεσματικός τύπος ήταν ο ESTJ. Για να γίνουν πιο κατανοητές οι παραπάνω διαφορές και για να φανεί η σημασία του τύπου προσωπικότητας στην ομαδική αποτελεσματικότητα σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά των ασκήσεων κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε ξανά σε αυτό το σημείο τα θεωρητικά στοιχεία για την τυπολογία που προτείνει το MBTI και η οποία όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό κομμάτι έχει τις ρίζες της στην τυπολογία του Carl Jung.

Το MBTI όπως αναφέραμε και στο θεωρητικό κομμάτι της παρούσας διατριβής διακρίνει τους ανθρώπους σε 16 τύπους προσωπικότητας με βάση τους συνδυασμούς που προκύπτουν από 2 βασικές στάσεις (EXTRAVERSION – INTROVERSION) και 6 βασικές λειτουργίες (SENSING – INTUITION, THINKING – FEELING, JUDGING – PERCEIVING). Οι 2 βασικές στάσεις δείχνουν το που προτιμάει ο άνθρωπος να συγκεντρώνει την προσοχή του και την ενέργεια του. Αν είναι εξωστρεφής τότε περισσότερο τον ενδιαφέρει ο έξω κόσμος, οι εμπειρίες, η αλληλεπίδραση, ο διάλογος, η επικοινωνία, η ανάληψη πρωτοβουλιών κ.α. Αν είναι εσωστρεφής τότε προτιμάει να στρέφει την προσοχή του και την ενέργεια του στον εσωτερικό του κόσμο και τις προσωπικές του εμπειρίες και συναισθήματα. Οι εσωστρεφείς σύμφωνα με το MBTI είναι συγκρατημένοι, σκέφτονται πολύ πριν εκφράσουν άποψη, τους αρέσει το γράψιμο και πολλές φορές φαίνονται απορροφημένοι στον κόσμο τους.

Το δίπολο των λειτουργιών Sensing – Intuition αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο το άτομο συγκεντρώνει πληροφορίες και προσλαμβάνει ερεθίσματα. Αν το άτομο είναι S (Sensing) τότε ενδεχομένως προτιμάει να συλλέγει εμπειρίες, ερεθίσματα, πληροφορίες και γνώσεις μέσω των

αισθήσεων (αφή, ακοή, γεύση, όσφρηση, όραση). Οι περισσότεροι S είναι πολύ παρατηρητικοί, ανιχνεύουν το περιβάλλον και είναι ικανοί να αναγνωρίζουν τις πρακτικές δυσκολίες μιας κατάστασης. Είναι ρεαλιστές και πρακτικοί, παρατηρούν λεπτομέρειες, θυμούνται με ακρίβεια, τους ενδιαφέρει το παρόν και εμπιστεύονται στον μέγιστο βαθμό την πρότερη εμπειρία. Αντιθέτως οι περισσότεροι N (Intuition) προτιμούν να συλλέγουν πληροφορίες, ερεθίσματα και γνώσεις αφού πρώτα προσεγγίσουν το γενικότερο πλαίσιο μιας κατάστασης και την θεωρήσουν σαν σύνολο, εστιάζοντας την προσοχή τους στις σχέσεις και στους συνδέσμους μεταξύ των γεγονότων. Τους ενδιαφέρει να κατανοούν αφηρημένα σχήματα και είναι ικανότατοι στο να διακρίνουν πιθανές νέες δυνατότητες σε μια κατάσταση και στο να εφευρίσκουν νέους διαφορετικούς τρόπους για να δρουν και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Σκέφτονται μακροπρόθεσμα, χρησιμοποιούν την φαντασία τους, διαβλέπουν ποικίλες ερμηνείες για ένα γεγονός, είναι θεωρητικοί, τους απασχολεί το μέλλον, είναι ευπροσάρμοστοι και εμπιστεύονται την έμπνευση τους.

Το δίπολο Thinking – Feeling αναφέρεται στον τρόπο λήψης αποφάσεων. Οι περισσότεροι από αυτούς που τείνουν προς το T είναι άνθρωποι που σκέφτονται πολύ προτού πάρουν μια απόφαση υπολογίζοντας τις συνέπειες με βάση την λογική. Προσπαθούν να αποστασιοποιηθούν από τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν προκειμένου έτσι να αποκτήσουν μια πιο αντικειμενική ματιά και να αναλύσουν τις αποφάσεις που σχεδιάζουν να λάβουν με βάση τα δυνητικά αποτελέσματα που αυτές θα επιφέρουν. Στόχος τους είναι η προσέγγιση της αλήθειας και η αυστηρή εφαρμογή κανόνων. Κυριότερο πλεονέκτημα τους κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η ικανότητα τους να διακρίνουν τα προβληματικά στοιχεία μιας κατάστασης, τα οποία και θα επιχειρήσουν να αντιμετωπίσουν με την εφαρμογή των ικανοτήτων που διαθέτουν. Χαρακτηρίζονται από αναλυτική σκέψη, ισχυρούς λογικούς συλλογισμούς, επιμονή, ισχυρογνωμοσύνη, αίσθηση του δικαίου και ανάγκη προσέγγισης της αντικειμενικής πλευράς των πραγμάτων. Αντιθέτως τα περισσότερα από τα άτομα που ανήκουν στο F (Feeling) προτιμούν να αποφασίζουν με βάση το συναίσθημα και με βάση το τι θεωρούν ότι είναι σημαντικό για τους ίδιους και τους άλλους ανθρώπους. Μπορούν εύκολα να

βάλουν τον εαυτό τους στην θέση του άλλου (νοητά) προκειμένου να ταυτιστούν μαζί του, να κατανοήσουν σε βάθος την κατάσταση και να λάβουν αποφάσεις σύμφωνα με τις διαπροσωπικές αξίες και αρχές τους. Στόχος τους κατά την διαδικασία λήψης μιας απόφασης είναι η διασφάλιση της αρμονίας και η εξασφάλιση της αναγνώρισης των υπολοίπων. Έχουν μεγάλη κατανόηση, είναι συμπονετικοί, εκτιμούν την καλή συμπεριφορά των υπολοίπων, είναι τρυφεροί, ευαίσθητοι, καταδεκτικοί, με απαράβατες ηθικές – προσωπικές αρχές και δίνουν απλόχερα την υποστήριξη τους στους άλλους.

Τέλος το δίπολο Judging – Perceiving αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο το άτομο προσλαμβάνει τον περιβάλλοντα κόσμο και προσανατολίζεται προς αυτόν. Τα άτομα που ανήκουν στο J προτιμούν να χρησιμοποιούν την κριτική τους ικανότητα στην καθημερινή τους ζωή. Τείνουν να ζουν με οργάνωση και τάξη και τους αρέσει να ελέγχουν τα γεγονότα που τους συμβαίνουν. Επίσης τους αρέσει να παίρνουν ολοκληρωμένες αποφάσεις και να μην γυρίζουν πίσω. Δεν θέλουν να αφήνουν εκκρεμότητες, δρουν σχεδόν πάντα με βάση ένα σχέδιο (απαράβατο) και αποκομίζουν ευχαρίστηση από το ότι είναι πολύ ικανοί στο να φέρουν σε πέρας ότι τους ανατεθεί ή ότι στοχεύσουν. Γενικά οι J είναι μεθοδικοί, οργανωτικοί, συστηματικοί και δεν αφήνουν τίποτα στην τύχη. Αντιθέτως όσοι ανήκουν στο P δεν διακατέχονται τόσο από μια κριτική στάση απέναντι στην ζωή αλλά από μια διάθεση για αντίληψη και κατανόηση των όσων συμβαίνουν στον έξω κόσμο. Ο τρόπος ζωής τους είναι αυθόρμητος, πρωτότυπος χωρίς να ακολουθούνται προκαθορισμένοι όροι και κανόνες. Στόχος τους είναι το να έρθουν κοντά σε νέες εμπειρίες και να κατανοήσουν σε βάθος το περιβάλλον και όχι να το ελέγξουν. Το να ακολουθούν πιστά ένα σχέδιο ή μια απόφαση αισθάνονται ότι τους περιορίζει. Περισσότερο τους ενδιαφέρει να παραμένουν ανοιχτοί σε νέες εμπειρίες και σε ευκαιρίες που τυχόν μπορεί να παρουσιαστούν. Αποκομίζουν ευχαρίστηση από το γεγονός ότι έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις κάθε νέας κατάστασης. Γενικά οι P είναι ανοιχτόμυαλοι, ευέλικτοι, ευπροσάρμοστοι, χαλαροί και τους αρέσει η πίεση και οι νέες εμπειρίες.

Υπό το φως των παραπάνω στοιχείων και σε συνδυασμό πάντα με τα χαρακτηριστικά της άσκησης μπορούμε να αναλύσουμε τις στατιστικώς σημαντικές διαφορές που επισημάνθηκαν στην αποτελεσματικότητα των ομάδων κατά την επίλυση της πρώτη άσκησης ως εξής : Οι ΕΝ αποδείχθηκαν πιο αποτελεσματικοί από τους ΕΣ για τον λόγο ότι οι ΕΝ καταφέρνουν να αντιλαμβάνονται το σύνολο μιας κατάστασης, αναλύουν τα γεγονότα και τα συνδυάζουν με πιθανές συνέπειες, είναι θεωρητικοί και ασχολούνται με αφηρημένα σχήματα και έννοιες, είναι προσανατολισμένοι στο μέλλον και εμπιστεύονται την έμπνευση τους. Χάρης σε αυτά τα στοιχεία, που τους διαχωρίζουν από τους ΕΣ στον τρόπο με τον οποίο προσλαμβάνουν πληροφορίες και προσεγγίζουν τα γεγονότα, κατάφεραν στην συγκεκριμένη άσκηση να μην μείνουν προσηλωμένοι στις (προφανώς ελλιπείς) γνώσεις τους σχετικά με το πως τα διαθέσιμα αντικείμενα θα μπορούσαν να τους βοηθήσουν σε ένα πιθανό ναυάγιο αλλά να εκτιμήσουν όλα τα πιθανά μελλοντικά οφέλη που θα είχαν και να συλλάβουν την κατάσταση στο σύνολο και στις πραγματικές διαστάσεις της. Επίσης οι ΕΝ είναι ικανοί στο να διαβλέπουν νέες δυνατότητες και να εφευρίσκουν νέους πρωτότυπους τρόπους δράσης. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος ίσως να κατάφεραν να διακρίνουν σε κάποια αντικείμενα αξία και χρησιμότητα, η οποία διέφυγε από τους ΕΣ. Η ικανότητα τους να είναι πρωτότυποι και δημιουργικοί τους βοήθησε να συλλάβουν καλύτερα όλους τους πιθανούς τρόπους με τους οποίους τα αντικείμενα θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν. Τέλος επειδή η όλη άσκηση αποτελούσε ένα σενάριο, μια υποθετική κατάσταση, μια θεωρητική κατασκευή οι ΕΝ ήταν πιο αποτελεσματικοί γιατί είναι ικανότεροι από τους ΕΣ στο να συλλαμβάνουν αφηρημένα εννοιολογικά σχήματα και υποθετικές καταστάσεις. Αντιθέτως οι ΕΣ, οι οποίοι είναι περισσότερο ρεαλιστές, πρακτικοί, έχουν καλή μνήμη, είναι παρατηρητικοί και τους ενδιαφέρει το παρόν, δεν μπόρεσαν εξαιτίας των χαρακτηριστικών της άσκησης, η οποία απαιτούσε φαντασία, δημιουργικότητα, ικανότητα υπολογισμού μελλοντικών συνεπειών, ικανότητα αντίληψης αφηρημένων καταστάσεων και μια κάπως πιο μελλοντική οπτική, να αξιοποιήσουν τα δυνατά τους στοιχεία. Ίσως επίσης ακριβώς επειδή είναι απίθανο κάποιος άνθρωπος (εκτός και αν έχει επιζήσει από ναυάγιο) να γνωρίζει επακριβώς το ποια αντικείμενα θα αποβούν χρήσιμα και ποια όχι σε μια τέτοια περίπτωση, όπως αυτή που

περιγράφεται στην άσκηση, η τελική επιτυχία σε αυτήν να ήταν περισσότερο θέμα διαίσθησης και όχι απλής λογικής ικανότητας. Το γεγονός αυτό έρχεται να προσθέσει μια ακόμη εξήγηση στο γιατί οι EN, οι οποίοι χρησιμοποιούν την διαίσθηση και την έμπνευση, φάνηκαν πιο αποτελεσματικοί από τους ES στην συγκεκριμένη άσκηση. Συμπερασματικά μπορούμε να καταλήξουμε στο ότι όταν ένα έργο απαιτεί δημιουργικότητα, φαντασία, μακροπρόθεσμη οπτική, διαίσθηση, ανακάλυψη νέων τρόπων δράσης, πρωτοτυπία και έμπνευση τότε ενδεχομένως μια ομάδα αποτελούμενη από EN, από άτομα δηλαδή εξωστρεφή διαισθητικά σύμφωνα με την τυπολογία του MBTI, θα αποβεί πιο αποτελεσματική από μια αντίστοιχη ομάδα αποτελούμενη από ES, από άτομα δηλαδή εξωστρεφή αντιληπτικά.

Από τις ES ομάδες που συμμετείχαν στην επίλυση της πρώτης άσκησης αυτή που ήταν πιο αποτελεσματική ήταν η ESTJ. Ο τύπος αυτός προσωπικότητας μάλιστα συναγωνίστηκε επί ίσοις όροις τις ομάδες των EN και οι διαφορές μεταξύ τους ήταν στατιστικώς ασήμαντες, γεγονός που φανερώνει ότι ήταν εξίσου αποτελεσματικές. Το φαινόμενο αυτό μπορεί να ερμηνευθεί με βάση τα χαρακτηριστικά αυτού του τύπου όπως περιγράφονται από το MBTI. Συγκεκριμένα οι ESTJ είναι αποφασιστικοί, οργανωτικοί, ξεκάθαροι στις απόψεις και στα πιστεύω τους, με εξαιρετικές διευθυντικές ικανότητες καθώς και ικανότητες συντονισμού, ξέρουν να δουλεύουν υπό την πίεση του χρόνου και να μην παραβαίνουν τα χρονικά όρια, αναθέτουν ρόλους και αρμοδιότητες, επινοούν συστήματα και διαδικασίες, είναι επικοινωνιακοί, τους αρέσει η αλληλεπίδραση και θεωρούν τους εαυτούς τους και τους υπόλοιπους ESTJ αξιόπιστους και ευσυνείδητους. Τα παραπάνω στοιχεία δίνουν μια εξήγηση για την υψηλή αποτελεσματικότητα των ESTJ στην πρώτη άσκηση όταν οι υπόλοιποι ES δεν μπόρεσαν να φανούν εξίσου αποτελεσματικοί. Κατά μια άλλη άποψη όμως η υψηλή αποτελεσματικότητα των ESTJ στην πρώτη άσκηση οφείλεται στο ότι οι συγκεκριμένοι ESTJ που έλαβαν μέρος στην έρευνα ίσως να μην είχαν αναπτύξει σε ικανοποιητικό βαθμό τις λειτουργίες του S (SENSING) και του J (JUDGING). Σύμφωνα με το εγχειρίδιο του MBTI όταν οι ESTJ δεν έχουν αναπτύξει σε ικανοποιητικό βαθμό ένα από τα παραπάνω τείνουν να λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα, βιαστικά, επιπόλαια, χωρίς να έχουν πρώτα συλλέξει και επεξεργαστεί όλες

τις διαθέσιμες πληροφορίες. Οι αποφάσεις τους σε αυτήν την περίπτωση βασίζονται περισσότερο σε προσχηματισμένες αντιλήψεις και επιθυμίες τους παρά σε λογική μελέτη όλων των στοιχείων. Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε δηλαδή ότι οι ESTJ φάνηκαν εξίσου αποτελεσματικοί με τους EN και περισσότερο αποτελεσματικοί από τους υπόλοιπους ES επειδή οι αποφάσεις που πήραν βασίστηκαν περισσότερο στην διαίσθηση και όχι τόσο στην λογική και στην βραχυπρόθεσμη οπτική που χαρακτηρίζει τους S. Ίσως δηλαδή οι ESTJ φάνηκαν εξίσου αποτελεσματικοί με τους EN επειδή σκέφτηκαν και λειτούργησαν για την επίλυση της πρώτης άσκησης με παρόμοιο τρόπο (ασχέτως αν αυτό έγινε για διαφορετικούς λόγους).

Όσον αφορά την δεύτερη άσκηση η Post Hoc ανάλυση με τον δείκτη του Scheffe έδειξε ότι σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05 οι ENTJ ήταν περισσότερο αποτελεσματικοί από τους ESTP, από τους ESFP, από τους ESFJ, από τους ENFP και από τους ENFJ, οι ENTP ήταν πιο αποτελεσματικοί από τους ENFP, οι ESTJ ήταν πιο αποτελεσματικοί από τους ENFP, οι ENFJ ήταν πιο αποτελεσματικοί από τους ENFP και οι ENFP ήταν οι λιγότερο αποτελεσματικοί σε σύγκριση με τους ENTP, ESTJ, ESFJ, ENFJ και ENTJ.

Με μια πρώτη ματιά διαπιστώνουμε ότι στην δεύτερη άσκηση οι λιγότερο αποτελεσματικές ομάδες ήταν αυτές που αποτελούνταν από ENFP. Το γεγονός αυτό μπορεί να ερμηνευθεί με βάση τα γνωρίσματα αυτού του τύπου σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της άσκησης. Συγκεκριμένα οι ENFP σύμφωνα με το εγχειρίδιο του MBTI είναι δημιουργικοί, αυθόρμητοι, ενθουσιώδεις, συνεργάσιμοι, μπορούν να σκεφθούν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, είναι συναισθηματικοί, ενεργητικοί, ενδιαφέρονται για νέα ερεθίσματα και εμπειρίες καθώς και για να γνωρίζουν νέους ανθρώπους, είναι ζεστοί, φιλικοί, υποστηρικτικοί, κοινωνικοί, μπορούν να χειρίζονται άνετα την γλώσσα, τους ενδιαφέρουν τα πάντα, δεν πλήττουν, νοιάζονται για τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων, μισούν την ρουτίνα και τους αυστηρούς κανόνες, ζητούν την επιβεβαίωση των άλλων και μπορούν να διακρίνουν σχέσεις, σημασίες και έννοιες που διαφεύγουν των υπολοίπων. Ωστόσο μολονότι με βάση αυτά τα γνωρίσματα θα αναμέναμε μια ομάδα αποτελούμενη από ENFP να είναι αρκετά αποτελεσματική, αυτό δεν συνέβη

στην έρευνα μας επειδή οι ENFP συχνά τείνουν να εμπιστεύονται υπερβολικά τις προκατασκευασμένες αντιλήψεις τους σε σημείο που αγνοούν ολοκληρωτικά τα διαθέσιμα στοιχεία και τις πληροφορίες και καταλήγουν στο να μπερδεύονται και να διχάζονται μεταξύ αυτού που λέει η διαίσθηση τους και αυτού που προτάσσει η λογική. Σημαντικό είναι επιπλέον το γεγονός ότι τα χαρακτηριστικά της άσκησης και οι απαιτήσεις της δεν ευνόησαν την αξιοποίηση των θετικών στοιχείων των ENFP, όπως είναι η δημιουργικότητα, η φαντασία, η παρατηρητικότητα κ.ο.κ. Επίσης επειδή οι ENFP στηρίζονται πολύ στο συναίσθημα, όταν πιεστούν ή απογοητευτούν (π.χ στην δεύτερη άσκηση οι συνθήκες είναι καταπιεστικές καθώς και ο χρόνος είναι πολύ λίγος και τα μέλη της ομάδας είναι αναγκασμένα να συμφωνήσουν σε μια απάντηση) τότε τείνουν να χάνουν την αυτοσυγκέντρωση τους, εμφανίζουν αντικομφορμιστική συμπεριφορά και αγνοούν διαδικασίες, κανόνες, όρια, χρονοδιαγράμματα και απαιτήσεις. Την ίδια αρνητική επίδραση φαίνεται να έχει και το στρες σύμφωνα με το εγχειρίδιο του MBTI. Όταν οι ENFP βρεθούν κάτω από στρεσογόνες καταστάσεις δεν μπορούν να αντιληφθούν και να οργανώσουν τις διαθέσιμες πληροφορίες με τον σωστό τρόπο ενώ επίσης χάνουν και την ικανότητα τους να αξιολογήσουν την σπουδαιότητα τους. Αναμφισβήτητο ο ελάχιστος χρόνος που δίνεται για την επίλυση της δεύτερης άσκησης (15') δημιουργεί στρες. Συμπερασματικά λοιπόν καταλήγουμε στο ότι όταν ένα έργο απαιτεί την οργάνωση και αξιολόγηση πολλών πληροφοριών κάτω από καταστάσεις μεγάλης χρονικής ή άλλης πίεσης, την τήρηση κανόνων, την πειθαρχία, την διαπραγμάτευση και την συμφωνία τότε ο τύπος προσωπικότητας ENFP δεν μπορεί να αξιοποιήσει τα θετικά στοιχεία του και αναμένεται να είναι λιγότερο αποτελεσματικός σε ομαδικό επίπεδο εργασίας από ότι οι υπόλοιποι τύποι. Ο λόγος για την μειωμένη αποτελεσματικότητά του σε αυτό το είδος έργων είναι η αδυναμία του να αποδώσει υπό πιεστικές καταστάσεις και η αντικομφορμιστική του συμπεριφορά.

Στην ίδια άσκηση πιο αποτελεσματικός φάνηκε να είναι ο τύπος προσωπικότητας ENTJ. Η υψηλή αποτελεσματικότητά αυτού του τύπου μπορεί να ερμηνευθεί από τα κύρια χαρακτηριστικά του γνωρίσματα σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις και τα στοιχεία της άσκησης. Συγκεκριμένα οι

ENTJ είναι γεννημένοι ηγέτες. Μπορούν εύκολα και γρήγορα να αντιληφθούν τα χαρακτηριστικά μιας κατάστασης, να διακρίνουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα, τις ευκαιρίες και τους πιθανούς κινδύνους και να οργανώσουν λεπτομερή σχέδια για να φέρουν σε πέρας βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους. Διαβλέπουν εκ των προτέρων λανθασμένους, παράλογους, ανεπαρκείς χειρισμούς και βήματα και αισθάνονται μια ισχυρή τάση για να προβούν σε άμεση διόρθωση τους, με το να οργανώσουν ομάδες ανθρώπων και διαδικασίες προς στην θεωρούμενη από τους ίδιους σωστή κατεύθυνση. Θέτουν υψηλά κριτήρια και έχουν την ικανότητα να τα επιβάλουν στους άλλους αλλά και στους εαυτούς τους. Μπορούν να γίνουν σκληροί όταν το απαιτούν οι καταστάσεις και χαρακτηρίζονται από μεγάλη αποφασιστικότητα. Είναι αντικειμενικοί κριτές, αναλυτικοί, λογικοί, παράλληλα όμως αναζητούν νέες ιδέες και τους αρέσει να αντιμετωπίζουν δύσκολα πολύπλοκα προβλήματα. Επίσης είναι διορατικοί, δραστήριοι, πολυμήχανοι, επινοητικοί και απεχθάνονται την ρουτίνα. Γενικώς ζουν για να αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις, λατρεύουν την αλληλεπίδραση με τους άλλους, επιδιώκουν την διαφωνία και την διαπραγμάτευση με επιχειρήματα καθώς την θεωρούν ισχυρή διδακτική διαδικασία και η παρουσία τους είναι ισχυρός παράγοντας για την δημιουργία και την λειτουργία μιας ομάδας καθώς έχουν την ικανότητα να συσπειρώνουν. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά ήταν λογικό να επιδράσουν θετικά στην επίλυση της δεύτερης άσκησης. Οι ENTJ κατάφεραν να προσεγγίσουν την κατάσταση συνολικά και να διακρίνουν τους πιθανούς κινδύνους και τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονταν ανά περίπτωση. Χρησιμοποίησαν την διορατικότητα τους και την ικανότητα σχεδιασμού και κατεύθυναν τις ενέργειες και τις σκέψεις τους προς την σωστή κατεύθυνση με βάση υψηλά κριτήρια απόδοσης και όχι με στόχο τον απλό συμβιβασμό σε μια λύση που φαινομενικά ήταν σωστή. Περισσότερο όμως οι ENTJ πρέπει να βοηθήθηκαν στην επίλυση της δεύτερης άσκησης από το ότι αρέσκονται στο να προκαλούν την γνώμη των άλλων, να εμπλέκονται σε δημιουργικό διάλογο, να παραθέτουν επιχειρήματα και να υπερασπίζονται με σθένος την άποψη τους. Το χαρακτηριστικό τους αυτό γνώρισμα τους παρακίνησε σε διεξοδικό έλεγχο κάθε πιθανής απάντησης και σε εις βάθος ανάλυση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της. Αν αναλογιστούμε ότι ο διαθέσιμος χρόνος για την

δεύτερη άσκηση ήταν λιγοστός και πειστικός καθώς και ότι οι πιθανότητες για μια σωστή απάντηση ήταν λίγες (33%) πολλές άλλες ομάδες ίσως να προσπάθησαν να κερδίσουν τον χρόνο με τον εύκολο συμβιβασμό και την επιφανειακή συμφωνία χωρίς να εξετάζουν λεπτομερώς το τι κρύβει κάθε απάντηση και αποφεύγοντας να έρθουν σε ευθεία ρήξη με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Οι ENTJ ξεχώρισαν όσον αφορά την αποτελεσματικότητα τους σε αυτήν την άσκηση επειδή δεν φοβήθηκαν να αντικρούσουν απόψεις που τους φαίνονταν ότι ήταν λανθασμένες ακόμη και αν υποστηρίζονταν από την πλειοψηφία των μελών της ομάδας. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την αντικειμενικότητα, την σχεδιαστική ικανότητα και την αγάπη για επιδίωξη δύσκολων και πολύπλοκων στόχων έφεραν τους ENTJ στην πρώτη θέση όσον αφορά την αποτελεσματικότητα τους σε σύγκριση με τους υπόλοιπους εξωστρεφείς τύπους προσωπικότητας. Συνοπτικά λοιπόν καταλήγουμε στο ότι όταν ένα έργο είναι πολύπλοκο, δύσκολο, πειστικό όσον αφορά τον διαθέσιμο χρόνο και απαιτεί σχεδιασμό, διορατικότητα, ικανότητα υπολογισμού μελλοντικών συνεπειών των δράσεων που θα υλοποιηθούν, διαπραγμάτευση, πειθώ και αποφασιστικότητα αναμένουμε με βάση τα δεδομένα αυτής της έρευνας ότι οι ENTJ θα είναι πιο αποτελεσματικοί σε ομαδικό επίπεδο εργασίας σε σύγκριση με τους υπόλοιπους τύπους εξωστρεφούς προσωπικότητας σύμφωνα με το MBTI.

Όσον αφορά το δεύτερο κομμάτι αυτής της έρευνας, την μελέτη δηλαδή της βίωσης των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα, τα ευρήματα ήταν εξίσου σημαντικά. Όπως φάνηκε από την στατιστική ανάλυση τα θετικά συναισθήματα επηρέασαν δραστικά την ομαδική αποτελεσματικότητα στην επίλυση της πρώτης άσκησης, γεγονός το οποίο, όπως συνέβη και με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αποδόθηκε εν μέρει και στα χαρακτηριστικά αυτής της άσκησης. Η θεωρία της Fredrickson φάνηκε λοιπόν ότι μπορεί να αξιοποιηθεί στον εργασιακό χώρο – και όχι μόνο – μέσω των θετικών συνεπειών που συνοδεύουν την βίωση των θετικών συναισθημάτων. Η αγάπη, η οποία δημιουργεί την τάση για ομαδική δραστηριότητα, για απόκτηση εμπειριών με τους αγαπημένους και για επικοινωνία, η ευχαρίστηση, η οποία σχετίζεται με την επανατοποθέτηση και τον επαναπροσδιορισμό του εαυτού, των αρχών, των ιδεών, των στόχων, με

την αναθεώρηση των συνθηκών της ζωής και με την υιοθέτηση νέων κοσμοθεωριών, η χαρά, η οποία οδηγεί σε ώθηση για παιχνίδι, ώθηση για διεύρυνση και ξεπέρασμα των προσωπικών ορίων και ώθηση για ανάπτυξη και έκφραση δημιουργικότητας, η περηφάνια, η οποία αυξάνει την προσωπική επιθυμία να μοιραστείς προσωπικές ειδήσεις, πληροφορίες, επιτεύγματα καθώς και την θέληση να οραματιστείς και να κυνηγήσεις μεγαλύτερα επιτεύγματα μελλοντικά και το ενδιαφέρον, το οποίο αυξάνει την τάση για εξερεύνηση, την τάση για εύρεση νέων πληροφοριών και για απόκτηση νέων εμπειριών καθώς και την τάση για ανάπτυξη – βελτίωση των προσωπικών δυνατοτήτων, φάνηκαν ότι οδηγούν τον άνθρωπο που τα βιώνει σε αντιδράσεις και αλλαγές στην συμπεριφορά οι οποίες είναι περισσότερο πολυδιάστατες, ασαφείς και με μεγαλύτερη ποικιλία και σε ένα δευτερογενές επίπεδο τον καθιστούν ικανό να αποδώσει καλύτερα και να αντιμετωπίσει με πιο αποτελεσματικό τρόπο τις απαιτήσεις ενός στόχου. Αποδείχθηκε δηλαδή ερευνητικά ότι σε αντίθεση με τα αρνητικά συναισθήματα, που “φυλακίζουν” τον άνθρωπο σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και αντιδράσεις, τα θετικά συναισθήματα τον “απελευθερώνουν” και του ανοίγουν έναν ευρύ ορίζοντα πιθανών δράσεων και συμπεριφορών, μέσω των οποίων μπορεί να αποφύγει λάθη και να εξερευνήσει νέες προοπτικές, να ανακαλύψει λύσεις και να δώσει απαντήσεις. Αυτές οι νέες εναλλακτικές και πρωτότυπες δράσεις, σκέψεις, συμπεριφορές βοήθησαν τα μέλη των ομάδων που βίωσαν θετικά συναισθήματα να προσεγγίσουν καλύτερα τις δυσκολίες – απαιτήσεις της άσκησης και να αποδειχθούν αποτελεσματικότερες σε σύγκριση με τις ομάδες που δεν βίωσαν θετικά συναισθήματα. Η διεύρυνση λουπών είναι ο μηχανισμός μέσω του οποίου τα θετικά συναισθήματα επηρεάζουν την ομαδική αποτελεσματικότητα. Ωστόσο αυτή η διεύρυνση του ορίζοντα των εναλλακτικών επιλογών, η ενίσχυση των ψυχολογικών συναισθηματικών και νοητικών πόρων και ο εμπλουτισμός του οπλοστασίου των διαθέσιμων δράσεων δεν έχει καθολική και διαχρονική θετική επίδραση αλλά βρίσκεται σε συνάφεια με τα χαρακτηριστικά του έργου. Πολλές φορές μια ομάδα ενδέχεται να αναλαμβάνει μια αποστολή που απαιτεί πειθαρχία, έλεγχο, συντονισμό, επανάληψη, επιλογή, συμφωνία, σκληρή διαπραγμάτευση, σύγκρουση όπως π.χ ήταν η δεύτερη άσκηση της έρευνας μας. Σε αυτήν την περίπτωση η επίδραση των θετικών συναισθημάτων δεν αποδείχθηκε εξίσου

σημαντική γιατί η βίωση τους δεν μπόρεσε να ενισχύσει τα χαρακτηριστικά που απαιτούνταν για την τελική επιτυχία. Σε πλείστες άλλες όμως περιπτώσεις, όπου για την επίτευξη ενός στόχου απαιτείται δημιουργικότητα, πρωτοτυπία, εφευρετικότητα και φαντασία η βίωση των θετικών συναισθημάτων μπορεί να έχει σημαντικότερη επίδραση και να βοηθήσει σημαντικά προς την επίτευξη του στόχου.

Επίσης όσον αφορά το θέμα της επίδρασης των θετικών συναισθημάτων μπορούμε να επισημάνουμε και κάτι ακόμη. Αναμφισβήτητα τα μέλη των ομάδων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα έχουν ικανότητες, ταλέντα, ευφυΐα και αρκετές γνώσεις. Η διαφορετική αποτελεσματικότητα τους ως προς την εκτέλεση του ίδιου έργου δεν είναι απόρροια των διαφορών τους στις ικανότητες και την ευφυΐα και τα προσωπικά τους γνωρίσματα. Το στοιχείο εκείνο που τις διαφοροποίησε ως προς την τελική αποτελεσματικότητα τους είναι ότι τα θετικά συναισθήματα βοήθησαν τα μέλη των ομάδων που τα βίωσαν να αξιοποιήσουν στο έπακρο τα παραπάνω στοιχεία, να μπορέσουν δηλαδή να λάβουν το 100% των δυνατοτήτων τους για την επίτευξη ενός στόχου. Πάνω σε αυτό το πρίσμα πρέπει να γίνει αντιληπτή η επίδραση των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα. Δεν πρέπει δηλαδή να παρασυρόμαστε και να θεωρούμε ότι τα θετικά συναισθήματα αποτελούν το μαγικό ραβδί, το οποίο μπορεί να μεταμορφώσει μια προβληματική ομάδα σε αποτελεσματική. Ο ρόλος των θετικών συναισθημάτων είναι συμπληρωματικός χωρίς αυτό να σημαίνει όμως ότι δεν είναι σημαντικός. Αν μια ομάδα έχει αναλάβει να φτιάξει μια διαφήμιση και κανένα από τα μέλη της δεν έχει σπουδές και θεωρητικό υπόβαθρο στον τομέα της διαφήμισης το πιθανότερο είναι ότι δεν θα καταφέρει να δημιουργήσει ένα επιτυχημένο διαφημιστικό σποτ, ακόμη και αν εργάζεται μέσα σε συνθήκες άκρατης ευφορίας. Για να επιδράσουν τα θετικά συναισθήματα με τρόπο ευεργετικό στο τελικό εργασιακό αποτέλεσμα μιας ομάδας απαιτείται η πρότερη ύπαρξη γνώσεων και ικανοτήτων. Τα θετικά συναισθήματα δηλαδή επιδρούν στο τελικό εργασιακό αποτέλεσμα με τρόπο βοηθητικό – ενισχυτικό. Το στοιχείο αυτό μας βοηθάει να κατανοήσουμε την πραγματική φύση και ισχύ των θετικών συναισθημάτων και να προσαρμόσουμε τις απαιτήσεις μας ανάλογα όταν στρεφόμαστε στην

χρησιμοποίηση τους. Επίσης ο συγκεκριμένος ρόλος των θετικών συναισθημάτων μπορεί να μας βοηθήσει και στην περίπτωση ομάδων με ικανότατα μέλη, οι οποίες όμως είναι αναποτελεσματικές. Όταν δηλαδή μια ομάδα αποδεδειγμένα αποτελείται από μέλη με σημαντικές γνώσεις, εμπειρία και ικανότητες αλλά δεν μπορεί να αποδώσει τα αναμενόμενα, μπορούμε να στραφούμε στην ισχύ των θετικών συναισθημάτων υπολογίζοντας ότι το πιθανό όφελος από την βίωση τους θα είναι η ενεργοποίηση – μεγιστοποίηση του ήδη υπάρχοντος δυναμικού των ατόμων. Ίσως η περιορισμένη αποτελεσματικότητα κάποιων ομάδων να οφείλεται στην αδυναμία αξιοποίησης των θετικών στοιχείων των μελών της και όταν αυτό δεν οφείλεται σε κακό σχεδιασμό τότε ενδεχομένως να μπορεί να αντιμετωπιστεί με την βίωση των θετικών συναισθημάτων και με την διεύρυνση που αυτή προσφέρει.

Η διαφορά της επίδρασης των 2 ανεξάρτητων μεταβλητών μας στην ομαδική αποτελεσματικότητα έγκειται στο επίπεδο και στον βαθμό επίδρασης τους σε αυτήν. Ο τύπος της προσωπικότητας, καθώς αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο το άτομο ενεργεί, συμπεριφέρεται, σκέφτεται, αποφασίζει, συλλέγει πληροφορίες, ερεθίσματα και αντιλαμβάνεται τον περιβάλλοντα κόσμο, επηρεάζει την ομαδική αποτελεσματικότητα άμεσα σε πρωτογενές επίπεδο επειδή καθορίζει τις διαδικασίες σκέψης, αντίληψης και επεξεργασίας της κατάστασης καθώς και τις διαδικασίες λήψης απόφασης και χάραξης ενός κοινού σχεδίου δράσης. Αντιθέτως τα θετικά συναισθήματα επιδρούν έμμεσα και σε δευτερογενές επίπεδο στην ομαδική αποτελεσματικότητα καθώς η βίωση τους σχετίζεται με την αξιοποίηση του ήδη υπάρχοντος δυναμικού στον μέγιστο δυνατό βαθμό. Τα θετικά συναισθήματα δημιουργούν τις πρόσφορες εκείνες συνθήκες προκειμένου κάθε ομάδα να αποδώσει όσο καλύτερα μπορεί.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παρούσα έρευνα προσπάθησε να καταδείξει την σημαντική επίδραση του τύπου της προσωπικότητας και της βίωσης των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα. Η χρησιμότητα αυτών των ευρημάτων στο πραγματικό εργασιακό πλαίσιο αλλά και γενικότερα στην καθημερινή ζωή είναι μεγάλη καθώς επιτρέπει τον εκ των προτέρων ορθότερο σχεδιασμό και την εξασφάλιση κάποιων προϋποθέσεων για την τελική επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Η αξία των παραπάνω ευρημάτων γίνεται μάλιστα ακόμη μεγαλύτερη αν αναλογιστούμε την ολοένα και αυξανόμενη συχνότητα της εκτέλεσης έργων με την μέθοδο της ομαδικής εργασίας. Η βιομηχανία, η πολιτική, ο αθλητισμός, η διασκέδαση, η τέχνη, τα Μ.Μ.Ε, είναι μερικοί μόνο από τους τομείς, στους οποίους η εργασία με ομάδες τείνει να εξελιχθεί σε κανόνα.

Η διάδοση ωστόσο της μεθόδου της ομαδικής εργασίας σε ποικίλους τομείς ανθρώπινης δραστηριότητας δεν αυξάνει μόνο την σπουδαιότητα των ευρημάτων αυτής της έρευνας αλλά παράλληλα αναθέτει στους ερευνητές του κλάδου μεγαλύτερες ευθύνες για την σταδιακή διεξοδική μελέτη των πτυχών της ομαδικής αποτελεσματικότητας.

Μερικά μόνο από τα δεκάδες ερωτήματα τα οποία εξακολουθούν να παραμένουν αναπάντητα και που θα μπορούσαν να αποτελέσουν κεντρικό θέμα αναζήτησης των ερευνητών στο μέλλον είναι τα εξής : *Σε ποιου είδους έργα είναι πιο αποτελεσματικός κάθε τύπος προσωπικότητας, Πως μπορούν να εφαρμοστούν – βιωθούν τα θετικά συναισθήματα στο εργασιακό πλαίσιο ως αποτέλεσμα σκόπιμης και σχεδιασμένης παρέμβασης, Ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη στην ομαδική αποτελεσματικότητα, Ποιος είναι ο ρόλος των κινήτρων στην αύξηση της ομαδικής αποτελεσματικότητας, Πως πρέπει να διανέμονται οι αμοιβές και οι ποινές στην ομαδική εργασία, Πως μπορούν να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα του Social Loafing και του Free Riding, τα οποία μειώνουν την ομαδική αποτελεσματικότητα, Οι ομοιογενείς ή οι ανομοιογενείς ως προς το φύλο, την ηλικία, την νοημοσύνη και το μορφωτικό επίπεδο ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές,*

Στόχος της ευρύτερης έρευνας για την ομαδική αποτελεσματικότητα θα πρέπει να είναι η ολοκληρωμένη και λεπτομερής περιγραφή των παραγόντων που την επηρεάζουν. Η γνώση αυτών των παραγόντων, σε μια κοινωνία οργανωμένη με βάση τις ομάδες, θα μπορούσε να αποτελέσει θεμέλιο προόδου και πολιτισμού. Προς την κατεύθυνση αυτή η επιστήμη θα πρέπει να συνεργαστεί με τους επαγγελματίες όλων των χώρων στους οποίους χρησιμοποιούνται οι ομάδες προκειμένου να καταστεί εφικτή η συγκέντρωση όλων των διαθέσιμων στοιχείων. Η σύνδεση του ακαδημαϊκού χώρου με το πραγματικό εργασιακό πλαίσιο θα αποτελέσει την απαρχή για την πιο ολοκληρωμένη και ρεαλιστική μελέτη του θέματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ

- Ancona D. & Caldwell D. (2000), Compose Teams to Assure Successful Boundary Activity. In Edwin A. Locke (ed) *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, England : Blackwell Publishers, pp. 199 – 210.
- Barrion R. M., Stewart L. G., Neubert S. M., & Mount K. M. (1998), Relating Member Ability and Personality to Work - Team Processes and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83: 377 – 391.
- Barry B. & Stewart L. G. (1997), Composition, Process, and Performance in Self-Managed Groups - The Role of Personality. *Journal of Applied Psychology*, 82: 62-78.
- Briggs Myer Isabel.(1993), *Introduction to Type*. 5th Edition, California: Consulting Psychologists Press.
- Burnes B. (1995), *MANAGING CHANGE : A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. 2nd edition, London: Financial Times/Pitman Publishing.
- Driskell E. J., Salas E., & Johnston J. (1999), Does Stress Lead to a Loss of Team Perspective? *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3: 291-302.
- Fredrickson L. B. (2001), The Role of Positive Emotions in Positive Psychology – The Broaden and Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56: 218 – 226.
- Fredrickson L. B. (1998), What Good Are Positive Emotions? *Review of General Psychology*, 2: 300-319.
- Gillies I. & Mitchell S. (1999), Creating a High Energy Team.
<http://www.tmc.com.au>.
- Guastello J. S. & Guastello D. D. (1998), Origins of Coordination and Team Effectiveness - A Perspective From Game Theory and Nonlinear Dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 83 (3): 423-437.
- Hackuma J. R., Wageman R., Ruddy M. T., & Ray L. C. (2000), Team Effectiveness in theory and in practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (eds) *Organizational Psychology – Linking Theory with Practice*, Great Britain: Blackwell Publishers Ltd, (5) pp. 109 –127.
- Harvard Business Review (1991), *Business Classics : Fifteen Key Concepts for Managerial Success*. U.S.A: Harvard University.

- Hellriegel D., Slocum W. J. Jr, & Woodman W. R. (1995), Interpersonal Group Processes, in *Organizational Behavior*. 7th Edition, U.S.A: West Publishing Company, (9 & 10) pp.266 – 339.
- Hendrickson Patty, The Toolbox for Teams.
<http://www.speaking.com/articles>.
- Ilgen R. D. (1999), Teams Embedded in Organizations. Some Implications, *American Psychologist*, , 54 (2): 129 – 139.
- Jungalwalla Ron, Transforming Groups into Teams.
<http://www.tmg.com.au>.
- Κάντας Α. (1995), Η δυναμική και οι διεργασίες της ομάδας στον χώρο εργασίας. Στην *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, Μέρος 3^ο , (1) σελ. 11 – 31.
- Kaufman Ron, 10 Innovative Ideas for Successful Team Building Events.
<http://www.speaking.com/articles>.
- Killip Bob, Team Dynamics : Dhaulagiri Report.
<http://www.tmg.com.au>.
- Landis S. R. (2001), A note on the Stability of Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 446 – 450.
- Mathieu E. J., Goodwin F. G., Salas E., & Cannon-Bowers A. J. (2000), The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2): 273-283.
- McCaulley H. M. (2000), Myers – Briggs Type Indicator. A bridge between Counseling and Consulting. *Consulting Psychology Journal : Practice & Research*, 52 (2): 117 – 132.
- MaCconn Dick, Team Learning.
<http://www.tmg.com.au>.
- Mohrman A. S. & Quam K. (2000), Consulting to Team-Based Organization An Organizational Design and Learning Approach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52 (1): 20-35.
- Neuman A. G. & Wright J. (1999), Team Effectiveness – Beyond Skills and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*, 84 (3): 376 – 389.
- Newstrom J. & Scannel E. (1998), *The Big Book of Team Building Games – Trust Building Activities, Team Spirit Exercises and other Fun things to do*, U.S.A : McGraw – Hill Companies.
- Newstrom J. & Scannel E. (1996), *The Big Book of Business Games – Icebreakers, Creativity Exercises and Meeting Energizers*, U.S.A: McGraw – Hill Companies.

- Okhuysen A. G. & Eisenhardt N. K. (2000), Excel through Group Process, in E. A. Locke (ed) *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Great Britain: Blackwell Publishers Ltd, (15) pp. 211 – 225.
- Παρασκευόπουλου Ν. Ι. (1993), *ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ – Εφαρμοσμένη στις Επιστήμες της Συμπεριφοράς*. Τόμος Α. Περιγραφική Στατιστική. Αθήνα.
- Παρασκευόπουλου Ν. Ι. (1993), *ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ – Εφαρμοσμένη στις Επιστήμες της Συμπεριφοράς*. Τόμος Β. Επαγωγική Στατιστική. Αθήνα.
- Παρασκευόπουλου Ν. Ι. (1988), *Κλινική Ψυχολογία – Διάγνωση, Πρόληψη και Θεραπεία των Ψυχικών Διαταραχών*. Αθήνα.
- Phillips M. J., Douthitt A. E., & Hyland M. M. (2001), The Role of Justice in Team Member Satisfaction With the Leader and Attachment to the Team. *Journal of Applied Psychology*, 86 (2): 316-325.
- Platts M. & Soutball A. (1992), Employee Communications & Effective Involvement. In Michael Armstrong's (ed) *Strategies for Human Resource Management – A total business approach*. U.S.A: Printed by Coopers & Lybrand, (8) pp. 150 – 164.
- Skipton H. L. & Freedman M. A. (2000), From Scientific Management through Fun and Games to High – Performing Teams. A Historical Perspective on Consulting to Team Based Organizations. *Consulting Psychology Journal, Practice and Research*, 52 (1): 3 – 19.
- Smith-Jentsch A. K., Salas E., & Brannick T. M. (2001), To Transfer or Not to Transfer? Investigating the Combined Effects of Trainee Characteristics, Team Leader Support, and Team Climate. *Journal of Applied Psychology*, 86 (2): 279-292.
- Smither D. R. (1994), The Group in the Organization. In R. D. Smither's *The Psychology of Work and Human Performance*, 2nd Edition. U.S.A: Harper Collins College Publishers, (7, 8, 9, 10, 11) pp. 201 – 360.
- Stout J. R., Salas E., & Fowlkes E. J. (1997), Enhancing Teamwork in Complex Environments Through Team Training. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1 (2): 169-182.
- Streufert S., Pogash R., Piasecki M., & Post M. G. (1990), Age and Management Team Performance. *Psychology and Aging*, 5 (4): 551-559.
- Sundstrom E., De Meuse P. K., & Futrell D. (1990), Work Teams – Applications and Effectiveness. *American Psychologist*, 45 (2): 120 – 133.
- Sundstrom E., McIntyre M., Halfhill T., & Richards H. (2000), Work Groups From the Hawthorne Studies to Work Teams of the 1990s and Beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4 (1): 44-67.

Tesluk E. P. & Mathieu E. J. (1999), Overcoming Roadblocks to Effectiveness - Incorporating Management of Performance Barriers Into Models of Work Group Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84 (2): 200-217.

Van Hooser P. (2000), Groups, Mobs & Teams.

<http://www.speaking.com/articles>.

Weingart L. & Jehn A. K. (2000), Manage Intra – Team Conflict through Collaboration. In E. A. Locke's *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Great Britain: Blackwell Publishers Ltd, (16) pp. 226 – 238.

Weiss J. (1999), Team Building.

<http://www.speaking.com/articles>.

Weiss J. (1999), Team Synergy : 5 Tips to Re-ignite your Teams Energy.

<http://www.speaking.com/articles>.

Wellins S. R., Byham C. W., & Dixon R. G. (1999), Inside Teams: How 20 World – Class Organizations are Winning through Teamwork.

<http://www.workon.com>.

Winum C. P. & Seamons R. T. (2000), Developing a Team-Based Organization A Case Study in Progress. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52: 82-89.

www.accel-team.com/team_building/index.html

www.adventureassoc.com/ctbintro.html

www.beacons.co.uk

www.bestteambuilding.com

www.gcmm.mn.org

www.hr-guide.com

www.humandimensions.org/team/htm

www.ncsl.org

www.onebusinessplace.com

www.poynter.org/DJ/tips/leadership/teams.htm

www.rochester2000.com

www.rockkaufman.com

www.sportingleadership.com

www.teambuilding.net

Zoglio W. S. (1999), 7 Keys to Building Great Workteams.

<http://www.work911.com>.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

MBTI

ΦΥΛΛΑΔΙΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ



PANAS

ΒΙΩΜΑΤΙΚΕΣ ΑΣΚΗΣΕΙΣ

**ΜΕΡΟΣ 1^ο : ΠΟΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΕΚΦΡΑΖΕΙ ΤΟ ΠΡΩ ΑΙΣΘΑΝΟΝΤΕ Ή ΕΝΕΡΓΕΤΕΣ ΣΥΝΗΘΕΣ;
ΣΗΜΑΔΕΥΤΕ ΤΟ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΟ ΚΟΥΤΑΚΙ.**

- 1) Όταν πάτε κάπου για όλη την ημέρα, προτιμάτε να :
 - α. σχεδιάσετε τι θα κάνετε και πότε, ή ☐
 - β. απλώς να πάτε; ☐
- 2) Αν ήσασταν δάσκαλος- α θα προτιμούσατε να διδάσκετε :
 - α. θετικά μαθήματα, ή ☐
 - β. θεωρητικά μαθήματα; ☐
- 3) Είστε συνήθως :
 - α. κοινωνικός τύπος, ή ☐
 - β. μάλλον ήσυχος και συνεσταλμένος; ☐
- 4) Προτιμάτε :
 - α. να κανονίζετε ραντεβού, πάρτι κτλ εκ των προτέρων, ή ☐
 - β. να είστε ελεύθερος να κάνετε οτιδήποτε βρίσκετε διασκεδαστικό όταν έρθει η στιγμή; ☐
- 5) Τα πάτε καλύτερα συνήθως με τους :
 - α. ανθρώπους με φαντασία, ή ☐
 - β. ρεαλιστές; ☐
- 6) Αφήνετε πιο συχνά :
 - α. την καρδιά σας να κυβερνάει το κεφάλι σας, ή ☐
 - β. το κεφάλι σας να κυβερνάει την καρδιά σας; ☐
- 7) Όταν βρίσκεστε με μία ομάδα ανθρώπων, προτιμάτε συνήθως να :
 - α. συμμετέχετε στην συζήτηση της ομάδας, ή ☐
 - β. μιλάτε με τον καθένα ξεχωριστά; ☐
- 8) Τα καταφέρνετε καλύτερα :
 - α. με το “απρόοπτο” και ενεργείτε “βλέποντας και κάνοντας”, ή ☐
 - β. ακολουθώντας προσεκτικά ένα μελετημένο σχέδιο; ☐
- 9) Προτιμάτε να θεωρείτε τον εαυτό σας ένα :
 - α. πρακτικό άτομο, ή ☐
 - β. άτομο με φαντασία; ☐
- 10) Σε έναν μεγάλο κύκλο ανθρώπων, συνήθως, :
 - α. συστήνεστε στους άλλους, ή ☐
 - β. σας συστήνουν; ☐
- 11) Θαυμάζετε περισσότερο τους ανθρώπους που είναι :
 - α. αρκετά συμβατικοί ώστε ποτέ να μην είναι προκλητικοί, ή ☐
 - β. πρωτοπόροι και σίγουροι για τον εαυτό τους, ώστε να μην τους ενδιαφέρει το αν ξεχωρίζουν; ☐

- 12) Το να ακολουθείτε ένα πρόγραμμα :
- α. σας ελκύει, ή ☐
 - β. σας περιορίζει; ☐
- 13) Δημιουργείτε συνήθως :
- α. στενές φιλίες με λίγους ανθρώπους, ή ☐
 - β. γνωριμίες με πολλούς και διαφορετικούς ανθρώπους; ☐
- 14) Η ιδέα να γράψετε έναν κατάλογο με το τι πρέπει να κάνετε το Σαββατοκύριακο :
- α. σας ελκύει, ☐
 - β. σας αφήνει αδιάφορο – η, ☐
 - γ. σας καταπνέζει πολύ; ☐
- 15) Ποιον έπαινο θεωρείτε σπουδαιότερο να σας αποδώσουν :
- α. άτομο με γνήσια συναισθήματα, ή ☐
 - β. σταθερά λογικό άτομο; ☐
- 16) Μεταξύ των φίλων σας, είστε :
- α. από τους τελευταίους που μαθαίνουν τα νέα, ή ☐
 - β. ενημερωμένος – η για όλα; ☐
- (μόνο στην επόμενη ερώτηση ☐ δυο απαντήσεις είναι αληθείς μπορείτε να σημειώσετε και τις δύο)
- 17) Στην καθημερινή σας δουλειά :
- α. μάλλον απολαμβάνετε μια επείγουσα περίπτωση που σας υποχρεώνει να δουλέψετε με χρονικό περιορισμό, ☐
 - β. απεχθάνεστε να δουλεύετε κάτω από πίεση, ☐
 - γ. οργανώνετε την δουλειά σας έτσι, ώστε να μην χρειαστεί να δουλέψετε κάτω από πίεση. ☐
- 18) Προτιμάτε να έχετε φίλο – η κάποιον – α που :
- α. έχει πάντα καινούργιες ιδέες, ή ☐
 - β. είναι προσγειωμένος; ☐
- 19) Μιλάτε με ευκολία :
- α. σχεδόν με οποιονδήποτε για όσο διάστημα χρειάζεται, ή ☐
 - β. μόνο σε ορισμένους ανθρώπους και υπό ορισμένες συνθήκες; ☐
- 20) Όταν έχετε να κάνετε κάποια ιδιαίτερη δουλειά, σας αρέσει να :
- α. την οργανώνετε προσεκτικά πριν αρχίσετε, ή ☐
 - β. ανακαλύψετε τι χρειάζεται καθώς προχωρείτε; ☐
- 21) Συνήθως δίνετε περισσότερη σημασία :
- α. στα συναισθήματα από ό,τι στην λογική, ή ☐
 - β. στην λογική από ό,τι στα συναισθήματα; ☐
- 22) Όταν διαβάζετε κάτι για ψυχαγωγία :
- α. σας αρέσουν οι παράξενοι και πρωτότυποι τρόποι έκφρασης, ή ☐
 - β. σας αρέσει να λένε οι συγγραφείς ακριβώς αυτό που εννοούν; ☐
- 23) Μπορούν οι άνθρωποι που πρωτογνωρίζετε να καταλάβουν τα ενδιαφέροντά σας :
- α. αμέσως, ή ☐
 - β. μόνο αφού πρώτα σας γνωρίσουν καλύτερα; ☐
- 24) Όταν είναι καθορισμένο από πριν να κάνετε κάτι σε μια ορισμένη χρονική στιγμή, το βρίσκετε :
- α. ευχάριστο, γιατί μπορείτε να κάνετε σχέδια ανάλογα, ή ☐
 - β. λίγο δυσάρεστο, γιατί αυτό σας δεσμεύει; ☐
- 25) Όταν κάνετε κάτι που κάνουν και πολλοί άλλοι άνθρωποι, σας ελκύει περισσότερο :
- α. να το κάνετε με τον κοινά αποδεκτό τρόπο, ή ☐
 - β. να ανακαλύψετε έναν δικό σας τρόπο; ☐
- 26) Συνήθως :
- α. εκφράζετε ελεύθερα τα συναισθήματά σας, ή ☐
 - β. τα κρατάτε για τον εαυτό σας; ☐

ΜΕΡΟΣ 2^ο : ΠΟΙΑ ΛΕΞΗ ΣΑΣ ΕΛΑΤΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΕ ΚΑΘΕ ΖΕΥΓΑΡΙ;
ΣΗΜΑΔΕΨΤΕ ΤΟ ΑΝΑΛΟΓΟ ΚΟΥΤΑΚΙ ΑΝΑΛΟΓΙΖΟΜΕΝΟΙ ΤΗΝ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΛΕΞΕΩΝ
ΚΑΙ ΟΧΙ ΕΠΗΡΕΑΣΜΑΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟ ΠΩΣ ΦΑΙΝΟΝΤΑΙ Ή ΑΚΟΥΓΟΝΤΑΙ

- 27) Προγραμματισμένο ☐ - Απρογραμματίστο ☐
 28) Συγκатаβατικός/η ☐ - Ακλόνητος/η ☐
 29) Γεγονότα ☐ - Ιδέες ☐
 30) Σκέψη ☐ - Συναισθημα ☐
 31) Εγκάρδιος/α ☐ - 'Ησυχος/η ☐
 32) Πειστικό ☐ - Συγκινησιακό ☐
 33) Δήλωση ☐ - 'Εννοια ☐
 34) Αναλύω ☐ - Συμπάσχω ☐
 35) Συστηματικός/η ☐ - Αυθόρμητος/η ☐
 36) Δικαιοσύνη ☐ - Ευσπλαχνία ☐
 37) Συνεσταλμένος/η ☐ - Ομιλητικός/η ☐
 38) Συμπόνια ☐ - Πρόβλεψη ☐
 39) Συστηματικό ☐ - Τυχαίο ☐
 40) 'Ηρεμος/η ☐ - Ζωηρός/η ☐
 41) Ωφέλειες ☐ - Θεϊκά Χαρίσματα ☐
 42) Θεωρία ☐ - Βεβαιότητα ☐
 43) Αποφασισμένος/η ☐ - Αφοσιωμένος/η ☐
 44) Κυριολεκτικός/η ☐ - Μεταφορικός/η ☐
 45) Σταθερός/η ☐ - Εγκάρδιος/α ☐
 46) Δημιουργικός/η ☐ - Πρακτικός/η ☐
 47) Ειρηνοποιός ☐ - Κριτής ☐
 48) Κατασκευάζω ☐ - Δημιουργώ ☐
 49) Μαλακός/η ☐ - Σκληρός/η ☐
 50) Λογικός/η ☐ - Συναρπαστικός/η ☐
 51) Συγχωρώ ☐ - Ανέχομαι ☐
 52) Παραγωγή ☐ - Σχεδιασμός ☐
 53) Παρόρμηση ☐ - Απόφαση ☐
 54) Ποίος; ☐ - Τι; ☐
 55) Μιλώ ☐ - Γράφω ☐
 56) Με κατανόηση ☐ - Επικριτικός/η ☐
 57) Ακριβής ☐ - Νωχελικός/η ☐
 58) Συγκεκριμένος/η ☐ - Αφηρημένος/η ☐
 59) Μεταβαλλόμενος/η ☐ - Μόνιμος/η ☐
 60) Δύσπιστος/η ☐ - Εύπιστος/η ☐
 61) Κτίζω ☐ - Εφευρίσκω ☐
 62) Τακτικός/η ☐ - Ξένοιαστος/η ☐
 63) Θεμέλιο ☐ - Κορυφή ☐
 64) Γρήγορος/η ☐ - Προσεκτικός/η ☐
 65) Θεωρία ☐ - Εμπειρία ☐
 66) Κοινωνικός/η ☐ - Μοναχικός/η ☐
 67) Σήμα ☐ - Σύμβολο ☐
 68) Πάρτι ☐ - Θέατρο ☐
 69) Δέχομαι ☐ - Αλλάζω ☐
 70) Συμφωνώ ☐ - Συζητώ ☐
 71) Γνώριμο ☐ - Άγνωστο ☐

72) Θα λέγατε ότι :

- α. είστε πιο ενθουσιώδης για κάποια πράγματα από τον μέσο άνθρωπο, ή ☐
- β. είστε λιγότερο ενθουσιώδης για κάποια πράγματα από ότι οι άλλοι άνθρωποι..... ☐

73) Πιστεύετε ότι είναι μεγαλύτερο ελάττωμα να είναι κανείς :

- α. ψυχρός/η, ή ☐
- β. παράλογος/η;..... ☐

74) Προτιμάτε να :

- α. τα κάνετε όλα την τελευταία στιγμή, ή ☐
- β. αυτό το βρίσκετε ενοχλητικό; ☐

75) Στα πάρτι :

- α. μερικές φορές βαριέστε, ή ☐
- β. πάντα διασκεδάζετε; ☐

76) Βρίσκετε ότι η καθημερινή ρουτίνα είναι :

- α. ένας βολικός τρόπος για να κάνετε ότι πρέπει, ή ☐
- β. επίπονη, ακόμη και όταν είναι απαραίτητη; ☐

77) Όταν κάτι καινούργιο αρχίζει να γίνεται μόδα, είστε συνήθως :

- α. από τους/τις πρώτους/ες που το δοκιμάσουν, ή..... ☐
- β. δεν ενδιαφέρεστε και πολύ; ☐

78) Όταν θυμηθείτε κάτι ασήμαντο που πρέπει να κάνετε ή να αγοράσετε :

- α. συχνά το ξενα ξεχνάτε μέχρι πολύ αργότερα, ☐
- β. το σημειώνετε συνήθως σε χαρτί για να μην το ξεχάσετε, ή ☐
- γ. το κάνετε χωρίς να χρειαστείτε άλλη υπενθύμιση; ☐

79) Συνήθως είναι :

- α. εύκολο να σας καταλάβουν οι άλλοι, ή ☐
- β. δύσκολο να σας καταλάβουν; ☐

80) Στον τρόπο ζωής σας προτιμάτε να είστε :

- α. πρωτότυπος/η, ή ☐
- β. συμβατικός/η; ☐

81) Όταν βρίσκεστε σε δύσκολη θέση, συνήθως :

- α. αλλάζετε θέμα, ☐
- β. το γυρίζετε στο αστείο, ή ☐
- γ. μερικές φορές, αργότερα, σκέφτεστε τι θα έπρεπε να είχατε πει; ☐

82) Σε τι σας είναι πιο δύσκολο να προσαρμοστείτε :

- α. στην ρουτίνα, ή ☐
- β. στην συνεχή αλλαγή; ☐

83) Τι θεωρείτε πιο μεγάλο έπαινο, το να πείτε ότι κάποιος έχει :

- α. διορατικότητα, ή ☐
- β. κοινή λογική; ☐

- 84) Όταν αρχίζετε μια σπουδαία εργασία, την οποία πρέπει να παραδώσετε σε μια εβδομάδα :
- α. αφιερώνετε χρόνο για να κάνετε έναν κατάλογο με τα διαφορετικά πράγματα που πρέπει να γίνουν, ιεραρχημένα και με την σειρά προτεραιότητάς τους, ή ☐
 - β. “πέφτετε με τα μούτρα στην δουλειά”; ☐
- 85) Νομίζετε ότι είναι σπουδαιότερο να είστε ικανός/η να :
- α. δείτε τις δυνατότητες που ενυπάρχουν σε μια κατάσταση, ή ☐
 - β. να προσαρμοστείτε στην πραγματικότητα όπως είναι; ☐
- 86) Νομίζετε ότι οι άνθρωποι στο στενό σας περιβάλλον γνωρίζουν πως αισθάνεστε :
- α. για τα περισσότερα πράγματα, ή ☐
 - β. μόνον όταν έχετε κάποιον ιδιαίτερο λόγο να τους εξηγήσετε; ☐
- 87) Προτιμάτε να συνεργάζεστε με κάποιον/α που είναι :
- α. πάντα καλός/η ☐
 - β. πάντα δίκαιος/η;..... ☐
- 88) Για να κάνετε μια δουλειά βασίζεστε :
- α. στο να ξεκινάτε νωρίς ώστε να τελειώνετε έγκαιρα, ή ☐
 - β. στην αυξημένη ταχύτητα που αναπτύσσετε την τελευταία ώρα; ☐
- 89) Νομίζετε ότι είναι μεγαλύτερο ελάττωμα να :
- α. να δείχνετε υπερβολική ζεστασιά, ή ☐
 - β. να μην δείχνετε αρκετή; ☐
- 90) Όταν είστε σε ένα πάρτι, σας αρέσει να :
- α. βοηθάτε να ανάψει το κέφι, ή ☐
 - β. να αφήνετε τους άλλους να διασκεδάσουν με τον τρόπο τους; ☐
- 91) Προτιμάτε :
- α. να υποστηρίζετε τους καθιερωμένους τρόπους για να κάνει κανείς το καλό, ή..... ☐
 - β. να αναλύετε τι φταίει και να καταπάνεστε με άλυτα προβλήματα; ☐
- 92) Ενδιαφέρεστε περισσότερο :
- α. για τα συναισθήματα ανθρώπων, ή ☐
 - β. για τα δικαιώματά τους; ☐
- 93) Αν ένα Σάββατο πρωί σας ρωτούσαν τι σκοπεύετε να κάνετε εκείνη την ημέρα :
- α. θα μπορούσατε να περιγράψετε τα σχέδια σας λεπτομερώς, ή ☐
 - β. θα αναφέρατε περισσότερα από όσα θα μπορούσατε να κάνετε; ☐
- 94) Αποφασίζοντας για κάτι σπουδαίο :
- α. πιστεύετε ότι μπορείτε να εμπιστευθείτε την διαίσθησή σας για το τι είναι καλύτερο να κάνετε, ή ☐
 - β. νομίζετε ότι πρέπει να κάνετε αυτό που είναι λογικό, ανεξαρτήτως του πώς αισθάνεστε ; ☐
- 95) Θεωρείτε το μέρος της ημέρας που κυριαρχείται από ρουτίνα σαν :
- α. κάτι που σας ηρεμεί, ή ☐
 - β. βαρετό ; ☐

MBTI

ΦΥΛΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

Μαυρίστε με στυλό το κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα. Προτού απαντήσετε βεβαιωθείτε ότι το κουτάκι που μαυρίζετε έχει το ίδιο νούμερο με την ερώτηση που απαντάτε.

Ευχαριστούμε πολύ για την συμμετοχή σας!

27. α ☐

β ☐

28. α ☐

β ☐

29. α ☐

β ☐

30. α ☐

β ☐

31. α ☐

β ☐

32. α ☐

β ☐

33. α ☐

β ☐

34. α ☐

β ☐

35. α ☐

β ☐

36. α ☐

β ☐

37. α ☐

β ☐

38. α ☐

β ☐

39. α ☐

β ☐

40. α ☐

β ☐

41. α ☐

β ☐

42. α ☐

β ☐

43. α ☐

β ☐

44. α ☐

β ☐

45. α ☐

β ☐

46. α ☐

β ☐

47. α ☐

β ☐

48. α ☐

β ☐

49. α ☐

β ☐

50. α ☐

β ☐

51. α ☐

β ☐

52. α ☐

β ☐

53. α ☐

β ☐

54. α ☐

β ☐

55. α ☐

β ☐

56. α ☐

β ☐

57. α ☐

β ☐

58. α ☐

β ☐

59. α ☐

β ☐

60. α ☐

β ☐

61. α ☐

β ☐

62. α ☐

β ☐

63. α ☐

β ☐

64. α ☐

β ☐

65. α ☐

β ☐

66. α ☐

β ☐

67. α ☐

β ☐

68. α ☐

β ☐

69. α ☐

β ☐

70. α ☐

β ☐

71. α ☐

β ☐

12. α ☐

β ☐

84. α ☐

β ☐

13. α ☐

β ☐

72. α ☐

β ☐

14. α ☐

β ☐

83. α ☐

β ☐

73. α ☐

β ☐

15. α ☐

β ☐

36. α ☐

β ☐

74. α ☐

β ☐

16. α ☐

β ☐

87. α ☐

β ☐

75. α ☐

β ☐

3. α ☐

β ☐

17. α ☐

β ☐

76. α ☐

β ☐

4. α ☐

β ☐

89. α ☐

β ☐

77. α ☐

β ☐

18. α ☐

β ☐

90. α ☐

β ☐

19. α ☐

β ☐

6. α ☐

β ☐

91. α ☐

β ☐

20. α ☐

β ☐

7. α ☐

β ☐

92. α ☐

β ☐

21. α ☐

β ☐

8. α ☐

β ☐

93. α ☐

β ☐

22. α ☐

β ☐

9. α ☐

β ☐

94. α ☐

β ☐

23. α ☐

β ☐

10. α ☐

β ☐

95. α ☐

β ☐

24. α ☐

β ☐

11. α ☐

β ☐

25. α ☐

β ☐

26. α ☐

β ☐

81. α ☐

β ☐

82. α ☐

β ☐

ΜΒΤΙ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΕΛΙΔΑ ΑΥΤΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι απαντήσεις που δώσατε στις προηγούμενες σελίδες του ερωτηματολογίου έχουν μεταβεί τα αντίστοιχα κουτάκια σε αυτήν την σελίδα. Κάθε κουτάκι δίνει μια αριθμημένη βαθμολογία σε κάθε μια από τις 6 διαστάσεις προσωπικότητας του ΜΒΤΙ. Προσθέστε την αριθμημένη βαθμολογία σε κάθε γράμμα και υπολογίστε το συνολικό σκορ κάθε διάστασης. Ανάλογα με το ποιο από τα δύο γράμματα κάθε διάστασης διαστάσεων της προσωπικότητας συγκριθείτε το μεγαλύτερο σκορ θα καταλήξετε στα 4 γράμματα που αποτελούν τον τύπο της προσωπικότητας σας.

S	N	T	F	J	P
2 S	2 N	2 T	2 F	2 J	2 P
2 T	2 F για άντρες/ 1 F για γυναίκες	2 J	2 F για άντρες/ 1 F για γυναίκες	2 J	2 P
1 E	2 J	2 F	2 J	2 P	2 P
2 T	1 N	2 F	2 J	2 P	2 P
2 S	2 J	2 P	2 J	2 P	2 P
2 T για γυναίκα 1 T για άνδρα	2 J	2 P	2 J	2 P	2 P
1 T	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
1 F	2 T	2 P	2 J	2 P	2 P
2 J	2 P	2 J	2 P	2 P	2 P
1 I	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
1 T	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
2 N	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
1 T	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
1 S	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
2 T	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
0	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
2 S	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
0	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
2 S	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
0	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
1 S	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
2 P	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
0	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
0	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
1 T	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
0	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
2 F	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
1 J	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
2 N	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
0	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
2 T	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
2 S	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
2 J	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
0	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
1 P	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
2 N	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
1 E	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
1 S	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
1 E	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
1 S	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
1 E	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
1 S	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
1 F για γυναίκες 0 για άνδρες	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P
1 S	2 F	2 P	2 J	2 P	2 P

TOTAL

S	N	T	F	J	P

• αν το σκορ σας είναι
15, I=0, S=10, F=5,
0, F=10, J=5, P=10
το α τύπος στον οποίο
άσκει είναι ο ESTP

SENSITIVE TYPES

INTUITIVE TYPES

ISFJ Σοβαρός, ήσυχος, οδηγείται στην επιτυχία μέσω της αυτοσυγκέντρωσης. Πρακτικός, τακτικός, πραγματιστής, ρεαλιστής, λογικός και αξιόπιστος. Φροντίζει ώστε όλα να είναι καλά οργανωμένα. Είναι υπεύθυνος. Δεν επηρεάζεται εύκολα στην διαμόρφωση των στόχων του και από την στιγμή που θα τους θέσει μπορεί να εργαστεί για την επίτευξη τους με συνέπεια ανεπηρέαστος από αντιθέσεις και ενοχλήσεις.	ISFP Ήσυχος, φιλικός, υπεύθυνος και ευσυνείδητος. Εργάζεται με αφοσίωση για είναι συνεπής στις υποχρεώσεις του. Μεταδίδει την σταθερότητα του σε κάθε έργο που αναλαμβάνει και σε κάθε ομάδα που συμμετέχει. Είναι επιμελής και ακριβής. Συνήθως δεν ενδιαφέρεται για τεχνικά θέματα. Διακρίνεται από μεγάλη υπομονή με όλες τις απαραίτητες λεπτομέρειες. Είναι πιστός, διακριτικός, εξύμνος και ιδιαίτερα προσεκτικός με τα συναισθήματα των άλλων.	INFJ Το μυστικό της επιτυχίας του είναι η επιμονή, η αυθεντικότητα και η διάθεση του να καλύψει όλες τις απαιτήσεις. Όταν επιχειρεί κάτι βάζει το 100% των δυνάμεων του. Αποτελεί την λεγόμενη «ήρεμη δύναμη». Είναι ευσυνείδητος και νοιάζεται για τους άλλους. Επιπλέον τον σεβασμό με τις στοθερές αρχές του. Συνήθως τους τιμούν και τους υποστηρίζουν γιατί διαθέτουν ένα σαφές όραμα σχετικά με το πως να επιτύχουν κοινωφελείς σκοπούς.	INTJ Διακρίνεται από αυθεντική και πρωτότυπη σκέψη και από υψηλά κίνητρα για να υποστηρίξει τις ιδέες και τους σκοπούς του. Έχει μακροπρόθεσμη οπτική και μπορεί να ερμηνεύει και να αξιοποιεί τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος. Όταν αναλαμβάνει ένα έργο κοντά στα ενδιαφέροντα του έχει την ικανότητα να το οργανώσει και να το ολοκληρώσει. Είναι σκεπτικαστής, με κριτικό πνεύμα ανεξάρτητος, αποφασιστικός και θέτει υψηλά στάνταρ απόδοσης.
ISFP Ψύχραιμος, ήσυχος, συγκρατημένος, παρατηρητικός και αναλυτικός με έμφυτη περιέργεια και ξεφηνικός εκδηλώσεις αυθεντικού χιούμορ. Τον ενδιαφέρει η σχέση αιτίας-αποτελέσματος, η ανάλυση του τρόπου λειτουργίας μηχανικών συσκευών και η οργάνωση των γεγονότων με την χρήση αρχών της λογικής. Διακρίνεται ιδιαίτερα στο να προσεγγίζει τον παρήνα ενός πρακτικού προβλήματος και να βρίσκει την σωστή λύση.	ISFP Απόμακρος, κλεισμένος στον εαυτό του, φιλικός αλλά όχι ιδιαίτερα εκδηλωτικός, ευαίσθητος, ευγενικός και μετρούμενος. Αποφεύγει τις διαφωνίες και δεν προσπαθεί να επιβάλει τις απόψεις ή τις αξίες του στους άλλους. Δεν προσπαθεί να ηγηθεί και προτιμά να ακολουθεί πιστά τους άλλους. Όταν αναλαμβάνει κάτι σπάνια αγχώνεται επειδή του αρέσει να ακολουθιούνται την σαγή και δεν επιθυμεί να την χαλάσει με ανανία βιασύνη ή υπερπαρασθένει.	INFJ Ήσυχος παρατηρητής, ιδεαλιστής και αφοσιωμένος. Τον απασχολεί ιδιαίτερα να υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ εσωτερικών αξιών και δράσης. Έχει ανησυχίες, μπορεί να διακρίνει δυνατότητες και να συνδράμει καταλυτικά στην εφαρμογή μιας ιδέας. Ευκραδάρμοτος, ευέλικτος και καταδεικτικός εκτός και αν απειλείται κάποια αξία του. Θέλει να καταλάβει την ανθρώπινη φύση και να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό. Δεν τον ενδιαφέρουν τα υλικά αγαθά και οι συνθήκες.	INTJ Ήσυχος και συγκρατημένος. Του αρέσουν ιδιαίτερα οι θεωρητικές και οι επιστημονικές αναζητήσεις. Επίσης του αρέσει να επιλύει προβλήματα μέσω λογικής και ανάλυσης. Τον ενδιαφέρουν κυρίως οι ιδέες χωρίς να τον απασχολεί σε ποια παράταξη ανήκουν. Γενικά τα ενδιαφέροντα του είναι συγκεκριμένα και προσδιορισμένα με αυστηρά όρια από τον ίδιο. Είναι περισσότερο χρήσιμος σε επιγείλματα που μπορούν να αξιοποιηθούν τα ενδιαφέροντα του.
ISFJ Είναι καλός στην άμση επίλυση προβλημάτων χωρίς να επηρεάζεται από την σύγχυση της στιγμής. Του αρέσει η δράση και ότι την περιλαμβάνει. Επίσης του αρέσουν οι μηχανικές συσκευές και τα σπορ, πάντα όμως με παρέυκρασάρμοτος, ανεκτικός, πραγματιστής και επικεντρωμένος στο αποτέλεσμα και στην επίτευξη στόχων. Απεχθάνεται τις μακροπρόθεσμες εξηγήσεις. Αποδίδει τα μέγιστα σε πραγματικές καταστάσεις όπου μπορεί να επέμβει ή να τις χειριστεί.	ISFP Εξωστρεφής, εκδηλωτικός, καταδεικτικός, διασκεδάζει με τα πάντα και καταφέρνει με αυτήν την στάση του να βοηθάει και τους άλλους να διασκεδάζουν. Του αρέσει η δράση και το να προκαλεί εξελίξεις. Έχει αντίληψη και συμμετέχει πρόθυμα στα πάντα. Είναι καλύτερος στο να απομνημονεύει γεγονότα παρά σε να κατανοεί σε βάθος θεωρίες. Αποδίδει τα μέγιστα σε καταστάσεις που απαιτούν κοινή λογική, πρακτικό πνεύμα και επικοινωνία με τους ανθρώπους.	INFJ Ενθερμος, ενθουσιώδης, με χαρούμενη διάθεση, επινοητικός και πολυμήχανος. Είναι ικανός να καταφέρει σε οτιδήποτε τον ενδιαφέρει. Μπορεί να βρει λύσεις για κάθε δυσκολία και είναι πρόθυμος να βοηθήσει οποιονδήποτε που έχει πρόβλημα. Συχνά σπριζείται στην ικανότητα αυτοσχεδιασμού αντί να σχεδιάζει εκ των προτέρων. Μπορεί να βρει ισχυρά επιχειρήματα και βέβαιους λόγους για να υποστηρίξει αυτό που επιθυμεί.	INTJ Γρήγορος, εξύμνος και ικανός σε πολλούς τομείς. Η παρέα του εμπνέει καθώς βρίσκεται σε εγρήγορση και είναι εκδηλωτικός. Μπορεί να φέρνει αντίληψη για όλα τα παίρνοντας οποιαδήποτε πλευρά του θέματος. Είναι ανεξάντλητος στην παραγωγή λύσεων για νέα και προκλητικά προβλήματα. Τον ενοχλεί η ρουτίνα και τείνει να παραμελεί βαρετά καθήκοντα. Βρίσκει συνεχώς νέα ενδιαφέροντα. Επίσης μπορεί να βρίσκει λογικά επιχειρήματα για ότι υποστηρίζει.
ISFJ Είναι πρακτικός, ρεαλιστής, πραγματιστής, με ένα φυσικό ταλέντο σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις ή την μηχανική. Δεν τον ενδιαφέρουν οι αφηρημένες θεωρίες. Επιθυμεί ότι μαθαίνει να έχει άμεση και πραγματική εφαρμογή. Επίσης του αρέσει να οργανώνει και να διευθύνει. Για αυτόν τον λόγο συχνά αναλαμβάνει με επιτυχία καθήκοντα διευθυντή. Είναι αποφασιστικός και ταχύς στην υλοποίηση αποφάσεων. Επίσης κανονίζει όλες τις λεπτομέρειες.	ISFP Είναι εγκάρδιος, ομιλητικός, δημοφιλής, ευσυνείδητος, συνεργάσιμος και συχνά αποτελεσματικό μέλος επιτροπών-ομάδων. Του αρέσει να υπάρχει αρμονία και συχνά την δημιουργεί. Συχνά κάνει αγαθοεργίες για άλλους. Φτάνει στο μέγιστο της απόδοσης του όταν τον ενθαρρύνουν ή τον επαινούν. Τον ενδιαφέρουν περισσότερο δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα και εμφανώς τις ζωές των υπολοίπων ανθρώπων.	INFJ Είναι ευαίσθητος στα ερεθίσματα και υπεύθυνος. Λαμβάνει ιδιαίτερα υπόψη τις σκέψεις και τις επιθυμίες των άλλων και ενεργεί με σεβασμό στα συναισθήματα τους. Είναι ικανός στο να παρουσιάσει μια πρόταση ή στο να ηγηθεί μιας συζήτησης. Είναι κοινωνικός, δημοφιλής και συμπονετικός. Του αρέσει πολύ ο έπαινος και απεχθάνεται την κριτική. Του αρέσει επίσης να διευκολύνει τους άλλους και να τους βοηθάει να αποδίδουν σύμφωνα με τις δυνατότητες τους.	INTJ Είναι ειλικρινής, αποφασιστικός και αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο σε όλες τις δραστηριότητες. Μπορεί να διαμορφώσει και να εφαρμόσει ευκολονόητα συστήματα για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων. Είναι ικανός σε έργα που απαιτούν διάλογο, ευφυΐα και λογική, π.χ στην εκφώνηση ενός λόγου. Συνήθως χαρακτηρίζεται από την άρτια πληροφόρηση του και τον χειρισμό το να προσθέτει νέες γνώσεις και στοιχεία στις ήδη υπάρχουσες στο σπλενστάσιο του.

PANAS QUESTIONNAIRE

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΘΕΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ

Η παρακάτω κλίμακα αποτελείται από μία σειρά λέξεων και φράσεων που περιγράφουν διαφορετικά **συναισθήματα**. Διαβάστε κάθε λέξη - φράση προσεκτικά και σημειώστε την απάντηση που σας ταιριάζει στο κενό δίπλα ή κάτω από τη λέξη. Δηλώστε σε **ποιο βαθμό** (1-5) αισθανθήκατε μ’ αυτό τον τρόπο κατά τη διάρκεια των τελευταίων εβδομάδων. Χρησιμοποιήστε την ακόλουθη κλίμακα για να καταγράψετε τις απαντήσεις σας.

1	2	3	4	5
ελάχιστα ή καθόλου	λίγο	μέτρια	αρκετά	υπερβολικά

ΕΥΔΙΑΘΕΤΟΣ /Η	ΛΙΠΗΜΕΝΟΣ /Η	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΣ /Α	ΜΗΜΗΜΕΝΟΣ /Η ΜΕ ΠΑΝ ΑΥΤΟ ΣΑΣ
ΔΕΛΑΓΕΤΗΡΟΣ /Η	ΉΡΕΜΟΣ /Η	Σύνοχος /Η	ΕΝΘΟΥΣΙΩΔΗΣ
ΙΚΑΝΟΣ Η ΝΑ ΑΦΙΕΡΩΝΕΤΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΑ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΑ	ΦΥΣΙΣΤΙΚΟΣ /Η	ΧΑΡΟΥΜΕΝΟΣ /Η	ΑΠΗΛΑΓΜΕΝΟΣ /Η
ΝΥΤΡΟΠΑΛΟΣ /Η	ΣΟΥΡΑΣΤΕΡΟΣ /Η	ΝΕΥΡΙΚΟΣ /Η	ΜΕΤΕΦΑΣΤΕΡΟΣ /Η
ΙΚΗΝΗΚΟΣ /Η	ΚΑΤΑΠΛΗΚΤΟΣ /Η	ΜΟΝΑΔΙΚΟΣ /Η	ΣΥΝΙΚΤΗΡΙΜΜΕΝΟΣ /Η
ΘΑΡΡΑΛΕΟΣ /Α	ΑΤΥΧΟΣ	ΔΕΡΑΝΤΕ	ΔΙΟΚΑΤΑΓΕΤΟΣ /Η
Έκπληκτος /Η	ΕΥΤΥΧΙΣΜΕΝΟΣ /Η	ΣΕ ΥΠΕΡΔΙΕΓΕΡΣΗ	ΑΠΟΦΑΣΙΣΜΕΝΟΣ /Η
ΔΥΝΑΤΟΣ /Η	ΑΤΟΛΜΟΣ /Η	Εκείνος /Η	ΤΡΟΜΑΓΜΕΝΟΣ /Η
ΠΑΡΕΓΚΛΗΜΜΑΤΟΣ /Η	ΜΙΣΟΣ /Η	ΥΠΕΡΗΦΑΝΟΣ /Η	ΞΑΦΝΙΑΣΜΕΝΟΣ /Η
ΧΑΛΑΡΟΣ /Η	ΣΕ ΕΓΓΡΗΓΟΡΣΗ	Ταραγμένος /Η	ΕΥΧΑΡΙΣΤΑ
ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣ	ΑΔΙΑΣΤΗΜΕΡΟΣ /Η	ΖΩΗΡΟΣ /Η	ΑΠΑΣΜΑ
ΚΑΤΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΣ /Η	ΕΥΧΟΡΙΣΤΟΣ /Η	ΝΥΤΡΟΠΑΛΟΣ /Η	ΠΕΠΕΙΣΜΕΝΟΣ /Η
ΕΜΠΝΕΥΣΜΕΝΟΣ /Η	ΤΟΛΜΗΡΟΣ /Η	Άνετος /Η	ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΣ /Η
ΑΦΟΒΟΣ /Η	ΜΕΛΑΙΣΧΟΛΙΚΟΣ /Η	ΣΥΝΤΟΙΜΟΣ /Η	ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΜΕΝΟΣ /Η
ΑΔΙΑΣΤΗΜΕΡΟΣ /Η ΜΕ ΠΑΝ ΑΥΤΟ ΣΑΣ	ΣΥΝΕΣΤΑΣΜΕΛΟΣ /Η	ΝΙΜΦΗΛΗΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΜΕΝΟΣ /Η ΜΕ ΠΑΝ ΑΥΤΟ ΣΑΣ

ΠΑΡΑΚΑΛΟΥΜΕ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΤΕ ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΑΣ

ΟΝΟΜΑ _____
ΕΠΩΝΥΜΟ _____
ΗΛΙΚΙΑ _____
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ _____
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ _____

ΟΛΑ ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΜΑΣ ΠΑΡΕΧΕΤΕ ΘΑ ΒΑΛΑΜΕ ΜΟΝΟ ΤΗΝ ΑΝΤΙΦΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΣΧΟΛΙΟΥΣ ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΤΕΛΙΚΟ ΣΚΟΠ



ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ
ΕΞΕΤΑΣΤΗ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ

ΒΙΩΜΑΤΙΚΕΣ ΑΣΚΗΣΕΙΣ



Χαμένος στη Θάλασσα

Εκδρομή στην εξοχή



Αθήνα 2002

ΓΑΛΑΝΑΚΗΣ ΜΙΧΑΛΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΣΤΟΝ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΤΥΠΟΥ ΤΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ



ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Είστε καλεσμένος σε ένα ιδιωτικό σκάφος στον Νότιο Ειρηνικό. Νωρίς το απόγευμα συμφωνήσατε με τους άλλους συνεπιβάτες σας να αποσυρθείτε στις καμπίνες σας για να κοιμηθείτε. Βάλατε το πορτοφόλι και το ρολόι σας στο συρτάρι με τα άλλα πολύτιμα προσωπικά σας αντικείμενα και χωρίς να ξεντυθείτε ξαπλώσατε στην κουκέτα σας.

Δεν είσαστε σίγουρος πόσο χρονικό διάστημα κοιμόσαστε, όταν ακούσατε κάποιον να φωνάζει ΦΩΤΙΑ. Πηδήξατε από το κρεβάτι και πριν ανοίξετε την πόρτα κοντοσταθήκατε. Ακουμπήσατε την πόρτα και συνειδητοποιώντας ότι δεν ήταν ζεστή, βγήκατε από την καμπίνα σας για να δείτε τι συμβαίνει. Οι φλόγες και οι καπνοί στο πάνω κατάστρωμα δεν σας άφησαν καμία αμφιβολία. Το πλοiάριο βρισκόταν σε κίνδυνο. Προσπαθήσατε να βοηθήσετε στην κατάσβεση.

Δυστυχώς η φωτιά εξαπλώθηκε γρήγορα ώσπου η μισοκαμμένη πλώρη άρχισε να βουλιάζει. Η πρύμνη έγερνε επικίνδυνα και ξέρατε ότι δεν θα αργούσε να βουλιάξει και αυτή.

Από την άλλη, όμως, το πλήρωμα κατάφερε να σώσει την σχεδία από καουτσούκ και τα κουπιά. Η σχεδία ήταν αρκετά μεγάλη ώστε να χωρέσει όλους τους επιβάτες και το πλήρωμα, καθώς και τα λίγα αντικείμενα που καταφέρατε να διασώσετε.

Βρίσκεστε τώρα πάνω στη σχεδία. Επειδή τα όργανα ναυσιπλοΐας καταστράφηκαν και όλοι τα έχουν χαμένα λόγω της καταστροφής, δεν ξέρετε που ακριβώς είσατε. Η καλύτερη εκτίμησή σας είναι ότι βρίσκεστε περίπου 1.500 χιλιόμετρα νοτιοδυτικά από την κοντινότερη ακτή. Δεν είστε σίγουρος για την ακριβή ώρα εξαιτίας της συννεφιάς και του πυκνού καπνού. Δυο άτομα φορούν ρολόγια, αλλά η ώρα τους δε συμφωνεί. Υποθέτετε ότι σύντομα θα νυχτώσει. Όταν οι επιβάτες άδειασαν τις τσέπες τους, βρέθηκαν μόνο ένα πακέτο τσιγάρα, μερικά κουτιά σπύρτα και πέντε χαρτονομίσματα.



Επιζήσατε από την φωτιά. Η επόμενη έννοια σας είναι να επιβιώσετε στην θάλασσα.

ΟΔΗΓΙΕΣ

Επικοινωνήστε με όλα τα μέλη της ομάδας σας και μιλήστε ελεύθερα. Οι απόψεις της μειοψηφίας θα πρέπει να ενθαρρύνονται. Έτσι όχι μόνο θα αυξηθεί η συμμετοχή αλλά και θα παρασχεθούν οι απαραίτητες πληροφορίες.

Αποφεύγετε την επίμονη υποστήριξη των δικών σας απόψεων και τον διαπληκτισμό. Προσεγγίστε το θέμα από την πλευρά της λογικής.

Υποστηρίξτε λύσεις με τις οποίες συμφωνείτε έστω και εν μέρει.

Αποφεύγετε τεχνικές όπως την ψήφο της πλειοψηφίας.

Ακόμα κι αν υπάρχει από την αρχή συμφωνία, μην συμπεραίνετε ότι η απάντηση είναι η σωστή. Συζητήστε τις αιτίες της απόφασης και διερευνήστε και άλλες πιθανότητες.





ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΤΕ (ΟΜΑΔΙΚΑ)

Υποθέστε ότι η ομάδα σας είναι οι επιζώντες. Στόχος σας είναι να συμφωνήσετε μαζί με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας σας ποια από τα παρακάτω στοιχεία θα χρησιμοποιήσετε. Έχετε το δικαίωμα να χρησιμοποιήσετε 7. Αφού καταλήξετε στο ποια θα είναι κατατάξτε τα με σειρά σπουδαιότητας. Έχετε στη διάθεσή σας περίπου μισή ώρα. Αφήστε τις στήλες της βαθμολογίας κενές μέχρις ότου πάρετε τις οδηγίες βαθμολόγησης.

Ξιολόγηση	Αντικείμενα	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	
		(Περιμένετε τις οδηγίες)	
		Απάντηση	Διαφορά
	15 μέτρα πλαστικό σκοινί		
	Σύνεργα ψαρέματος		
	5 γαλόνια εμφιαλωμένο νερό		
	Χάρτες του Ειρηνικού Ωκεανού		
	Κουνουπιέρα		
	Μια κούτα τυποποιημένες μερίδες φαγητού του στρατού των Η.Π.Α.		
	Ένα τέταρτο από πουερτορικανικό ρούμι (60ο περιεκτικότητα)		
	Σωσίβιο		
	Εξάντας (ναυτικό όργανο προσανατολισμού)		
	Καθρέπτης ξυρίσματος		
	Απωθητικό καρχαριών		
	Μικρό ραδιόφωνο		
	20 τετραγωνικά αδιαφανούς πλαστικού		
	2 κουτιά σοκολάτες		
	Δυο γαλόνια μείγματος πετρελαίου και βενζίνης		
		Σύνολο	
		Μέση βαθμ. Για την ομάδα	



ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Όταν ήσουν παιδί, οι γονείς σου πηγαίνανε για εκδρομή κάθε καλοκαίρι και σε νεαρά ηλικία έμαθες να αγαπάς την άγρια φύση. Ύστερα, μια αλλαγή στην καριέρα του πατέρα σου σε εμπόδισε να συνεχίσεις αυτό το είδος των διακοπών και δεν πέρασε παρά μόνο λίγα χρόνια που ξανάρχισες να πηγαίνεις για κάμπινγκ.

Για δυο συνεχόμενα χρόνια ήσουν μέλος μιας ομάδας φυσιολατρών και εξερεύνησες μαζί τους μια φανταστική έκταση δάσους στο βορειότερο άκρο της πολιτείας σου.



Ήθελες ανέκαθεν, να επιστρέψεις σε εκείνο το μέρος και φέτος έπεισες μερικούς φίλους να συνοδέψουν σε μια εκδρομή σε αυτή την περιοχή. Οδήγησες ένα караβάνι από τροχόσπιτα στο ακριβές σημείο που είχες κατασκηνώσει με τους φυσιολάτρες μερικά χρόνια πριν.

Ευχαριστηθήκατε τις μικρές εκδρομές με τους φίλους σου για αρκετές ημέρες. Μετά όμως ανακοίνωσες ότι ήθελες λίγη απομόνωση και ξεκίνησες μόνος σου μια περιπλάνηση. Σε περίπτωση που θα αποφάσιζες να διανυκτερεύσεις αλλού, πήρες ελάχιστο εξοπλισμό μαζί σου (όπως θα αναφερθεί στις περιγραφές παρακάτω). Είπες στους υπόλοιπους της παρέας ότι θα επέστρεφες σε 24 ώρες. Κανένας δε ανησύχησε όταν έφυγες γιατί τους διαβεβαίωσες ότι θα ήσουν στα όρια της περιοχής που σου ήταν αρκετά οικεία.



Όμως, αφού είχες να επισκεφτείς την περιοχή αρκετό καιρό, πολλά από τα σημάδια της φύσης είχαν αλλάξει. Αυτό δε σε ανησύχησε καθώς έστηνες τη σκηνή σου για να περάσεις το βράδυ. Την αυγή, όταν όλα φωτίζονταν διαφορετικά, όλη η περιοχή έμοιαζε άγνωστη. Δεν ήσουν σίγουρος προς ποια κατεύθυνση ήταν η κατασκήνωση. Παρόλα αυτά, μάζεψες τα πράγματά σου και άρχισες ξανά να βαδίζεις ...

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΤΕ

Σε αυτή την περίπτωση επικοινωνείτε με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας σας και πρέπει να διαλέξετε από κοινού την σωστή απάντηση μεταξύ τριών εναλλακτικών απαντήσεων. Αφού συμφωνήσετε συμπληρώστε το γράμμα Α, Β ή Γ που αντιστοιχεί στο ανάλογο τετραγωνάκι («Ομαδική Απάντηση»).

Ενώ έχεις απομακρυνθεί από τη συντροφιά σου, αντιμετωπίζεις τις παρακάτω συνθήκες. Θα έχεις 15 λεπτά για να ολοκληρώσεις την άσκηση, ενώ ο συντονιστής σου θα σε ειδοποιήσει δυο λεπτά πριν τελειώσει ο χρόνος σου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	ΣΩΣΤΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ
1. Προσπαθείς να επιστρέψεις στην κατασκήνωση, αλλά περπατάς σε περιοχή που δεν αφήνεις αποτυπώματα. Θέλεις να επικοινωνήσεις με την ομάδα σου αλλά δεν έχεις κάποιο μέσο για να κάνεις σινιάλο. Αποφασίζεις να κάνεις ένα από τα παρακάτω: Α. Φωνάζεις βοήθεια δυνατά. Β. Φωνάζεις ή ουρλιάζεις. Γ. Σφυρίζεις δυνατά και τσιριχτά.			
2. Συνειδητοποιείς ότι υπάρχουν φίδια στην περιοχή. Για να τα αποφύγεις αποφασίζεις: Α. Να κάνεις πολύ θόρυβο με τα πόδια σου. Β. Να περπατάς μαλακά και χωρίς θόρυβο. Γ. Να ταξιθεύεις μόνο νύχτα.			

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	ΣΩΣΤΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ
3. Οι ελάχιστες προμήθειες φαγητού που σου έχουν απομείνει τελειώνουν και είσαι πεινασμένος. Ξέρεις ότι ένα μέρος της βλάστησης της περιοχής είναι κατάλληλο για τροφή, αλλά δεν μπορείς να ξεχωρίσεις ποιο από τα φυτά τρώγεται. Ο καλύτερος τρόπος για να ξεχωρίσεις ποια φυτά είναι κατάλληλα για φαγητό είναι: Α. Να δοκιμάσεις οτιδήποτε βλέπεις ότι ένα πουλί τρώει. Β. Να φας οτιδήποτε εκτός από το φυτό με τα έντονα κόκκινα μούρα. Γ. Να βάλεις ένα μικρό μέρος από το φυτό στο κάτω μέρος της γλώσσας σου για πέντε λεπτά και αν σου φανεί εντάξει, να δοκιμάσεις λίγο.			
4. Η ημέρα γίνεται ζεστή και ξηρή και έχεις μόνο ένα λίτρο νερού μαζί σου. Πρέπει: Α. Να το ρυθμίσεις – περίπου ένα ποτήρι την ημέρα. Β. Να μην πεις καθόλου μέχρι το βράδυ. και τότε πες ανάλογα με το τι νομίζεις ότι χρειάζεσαι. Γ. Να πεις όσο νομίζεις ότι χρειάζεσαι, όταν το χρειαστείς.			



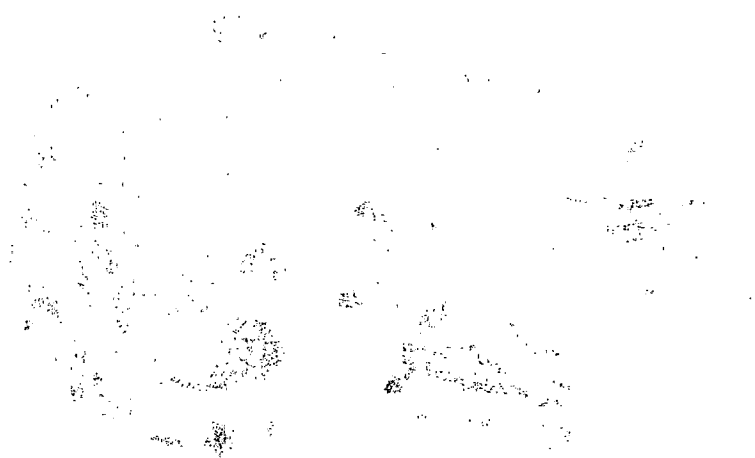
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	ΣΩΣΤΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ
5. Το νερό σου τελείωσε και τώρα είσαι πολύ διψασμένος. Τελικά συναντάς ένα αποξηραμένο ρυάκι. Είναι πιο πιθανό να βρεις νερό: A. Αν σκάψεις οπουδήποτε στο ρυάκι. B. Αν σκάψεις τις ρίζες των δέντρων και των φυτών κοντά στην όχθη. Γ. Αν σκάψεις στο ρέμα στο έξω μέρος μιας στροφής του.			
6. Βρίσκεις μια σειρά από ρεματιές που υπάρχει αρκετό νερό και σχεδιάζεις να περπατήσεις μέσα στην άγρια φύση ακολουθώντας αυτές τις ρεματιές. Το βράδυ πλησιάζει. Το καλύτερο μέρος για να κατασκηνώσεις είναι: A. Δίπλα στην πηγή με το νερό στην ρεματιά. B. Ψηλά στην κορυφή. Γ. Στην μέση της πλαγιάς.			
7. Μια ξαφνική χιονόπτωση σε περιορίζει στην σκηνή σου. Ανάβεις την μικρή σου λάμπα πριν τα μάτια σου γλαρώσουν. Υπάρχει κίνδυνος εάν η φλόγα είναι: A. Κίτρινη B. Μπλε Γ. Κόκκινη			

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	ΣΩΣΤΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ
8. Πρέπει να διασχίσεις ένα ρεύμα που έχει δυνατό ρεύμα, μερικές μεγάλες πέτρες και αρκετά ορμητικό νερό. Αφού έχεις προσεκτικά διαλέξει το σημείο απ' όπου θα περάσεις, πρέπει: A. Να αφήσεις φορεμένα τις μπότες και το σακίδιό σου. B. Να βγάλεις τις μπότες και το σακίδιό σου. Γ. Να βγάλεις το σακίδιό σου, αλλά να αφήσεις φορεμένες τις μπότες σου.			
9. Καθώς περνάς το ρέμα, βρίσκεσαι σε βαθύ νερό με δυνατό ρεύμα. Πρέπει: A. Να κατευθυνθείς προς τα πάνω. B. Να συνεχίσεις στην πορεία που είσαι. Γ. Να κατευθυνθείς προς τα κάτω.			
10. Βρίσκεις τον εαυτό σου περικυκλωμένο από βράχια, η μόνη σου διέξοδος είναι να κατευθυνθείς προς τα πάνω. Το πέρασμα είναι γλιστερό και χορταριασμένο. Πρέπει να συνεχίσεις με: A. Γυμνό το πόδι. B. Με φορεμένες τις μπότες. Γ. Με φορεμένες τις κάλτσες.			

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	ΣΩΣΤΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ
11. Άοπλος και ανύποπτος, αιφνιδιάζεις μια αρκούδα που βολτάρει γύρω από την σκηνή σου. Καθώς η αρκούδα κατευθύνεται κραυγάζοντας στα 10 μέτρα από εσένα πρέπει: A. Να τρέξεις. B. Να σκαρφαλώσεις στο κοντινότερο δέντρο. Γ. Να κοκαλώσεις αλλά να είσαι έτοιμος να οπισθοχωρήσεις αργά αργά.			
12. Το σκοτάδι πλησιάζει γρήγορα. Το φανάρι σου σιγά σιγά αδυνατίζει σε ένταση καθώς γυρνάς πίσω στον καταυλισμό σου. Είχες αρκετή απομόνωση και δεν θες να περάσεις άλλο βράδυ χωρίς την παρέα σου. Τι πρέπει να κάνεις: A. Να περπατήσεις γρήγορα με το φανάρι αναμμένο, ελπίζοντας ότι θα φέγγει αρκετά μέχρι να δώσεις σήμα για το που βρίσκεσαι. B. Να βάλεις τις μπαταρίες κάτω από την μασχάλη σου για να ζεσταθούν αρκετά και να τις ξαναβάλεις στον φακό. Γ. Να φέγγεις για μερικά δευτερόλεπτα και να προχωράς στο σκοτάδι βάσει της εικόνας που θα έχεις αποτυπώσει και κάθε λίγο να επαναλαμβάνεις αυτήν την διαδικασία.			

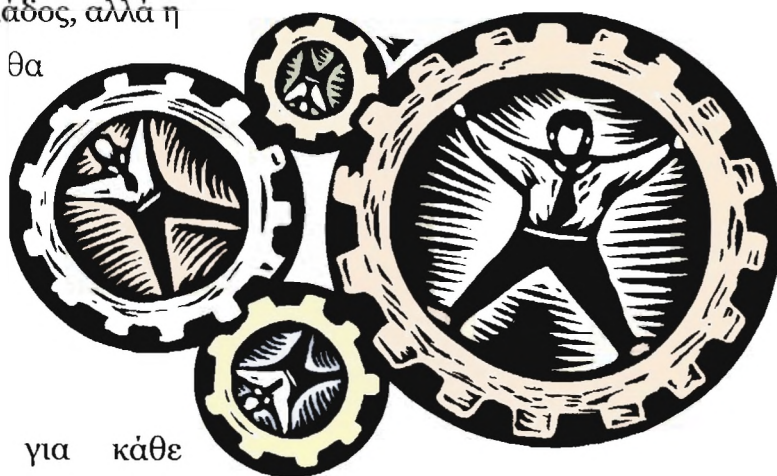
Αριθμός Σωστών Απαντήσεων :

Μέσος Όρος Ομάδος :



ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙ Η ΟΜΑΔΑ

Είναι μια άσκηση για την «Ομαδική Διαδικασία Λήψης Απόφασης» και η ομάδα θα εφαρμόσει την μέθοδο της «Ομαδικής Αποδοχής» για να φτάσει σε μια απόφαση. Αυτό σημαίνει ότι η απάντηση που επιλέχθηκε για κάθε μια από τις δώδεκα περιστάσεις πρέπει να συμφωνηθεί από κάθε μέλος πριν αποτελέσει απάντηση όλης της ομάδας. Σε μερικές περιπτώσεις, η ομοφωνία είναι δύσκολο να επιτευχθεί, έτσι λογικά, δεν θα έχουν όλες οι απαντήσεις την καθολική αποδοχή της ομάδας, αλλά η κάθε απάντηση που θα επιλεγεί θα πρέπει να είναι αυτή που κάθε μέλος θα είναι πρόθυμο να δεχθεί.



Όταν μια απόφαση για κάθε κατάσταση επιλεγεί, τότε συμπληρώστε το γράμμα που αντιστοιχεί στον χώρο με τον τίτλο «Ομαδική Απάντηση». Έχετε στη διάθεσή σας περίπου 30' για να ολοκληρώσετε αυτό το μέρος της άσκησης.

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ
& ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ



galanakismichael@hotmail.com



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τηλ. 210 - 92 01 001

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ

30 ΟΚΤ. 2013
21 ΟΕΚ. 2014

31 ΔΕΚ. 2014

ΠΑΝΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



002000089109