



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΜΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΕ  
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ TEAM CLIMATE  
INVENTORY QUESTIONNAIRE

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΧΑΤΖΗ ΣΟΦΙΑΣ  
A.M.:0601M002

ΑΘΗΝΑ, 2004

# Πρόλογος



Η παρούσα μελέτη είναι προϊόν ερευνητικής εργασίας, η οποία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας του τμήματος Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, με αφορμή την εκπόνηση διπλωματικής εργασίας. Στόχος της ήταν η μετάφραση και η προσαρμογή του Team Climate Inventory των Anderson και West (1994) σε ομάδες ελλήνων εργαζομένων δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Η μελέτη αυτή αφιερώνεται στον επόπτη της έρευνάς μου κ. Ιωάννη Νικολάου, Λέκτορα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, που δέχτηκε να αναλάβει την καθοδήγηση της έρευνας ώστε η εργασία αυτή να είναι σήμερα δυνατή, στην οικογένειά μου για την αγάπη, την στήριξη και το κουράγιο που μου πρόσφερε, και στους εκπροσώπους και εργαζομένους των δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων που δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα.

Τέλος, ευχαριστώ ιδιαίτερος τους Διευθυντές στις Διευθύνσεις: Ανθρωπίνου Δυναμικού, Υποστήριξης, Διαχείρισης και Παρακολούθησης Κινδύνου της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε., τον προϊστάμενο του τμήματος του Ποινικού Μητρώου του Υπουργείου Δικαιοσύνης, και τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων Agrino, ΕΥ. ΓΕ. ΠΙΣΤΙΟΛΑΣ Α.Ε., Ελληνικές Αλυκές Α.Ε., Αλυκή Μεσολογγίου, Μεταλλοπλαστική Αγρινίου Α.Β.Ε.Ε., και Κεραμουργική Αγρινίου Α.Ε., Κληρονόμοι Γ. Κατοίκη Α.Ε. για την προθυμία που έδειξαν στο εγχείρημα μας.

Σοφία Χατζή

Αθήνα, 2004

# Περίληψη

Η μελέτη αυτή περιγράφει τη μετάφραση και προσαρμογή μιας πολυδιάστατης μέτρησης του πολυφασικού Κλίματος της Ομάδας με σκοπό την Καινοτομία σε εργασιακά πλαίσια: του Team Climate Inventory Questionnaire των Anderson και West (1994). Αρχικά παρουσιάζεται σύντομη επισκόπηση της βιβλιογραφίας για τις έννοιες της Εργασιακής Ομάδας, της Καινοτομίας της Ομάδας και του Κλίματος της Ομάδας με σκοπό την Καινοτομία, ενώ παράλληλα αναφέρονται ερευνητικές προσπάθειες στις οποίες χρησιμοποιήθηκαν όλες ή κάποιες από τις διαστάσεις του TCI. Με αυτό τον τρόπο αναδεικνύεται η σπουδαιότητα δημιουργίας μετρήσεων του πολυφασικού Κλίματος στο επίπεδο της εγγύς εργασιακής ομάδας. Στη συνέχεια, γίνεται επεξεργασία δεδομένων για να φανεί η παραγοντική δομή, η εσωτερική ομοιογένεια, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας Cronbach  $\alpha$ , και η αποκλίνουσα εγκυρότητα του ερωτηματολογίου σε ελληνικό δείγμα. Γι' αυτό το σκοπό ένα δείγμα 236 υποκειμένων από 52 υπαλληλικές ομάδες και ομάδες της παραγωγής ιδιωτικών και δημοσίων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο προσέφερε δεδομένα για τη διερευνητική ανάλυση παραγόντων της μέτρησης. Η μέτρηση των τεσσάρων παραγόντων του κλίματος της ομάδας με σκοπό την καινοτομία, της έκδοσης των 38 ερωτημάτων έδωσε καλές ψυχομετρικές ιδιότητες και αποδεκτά επίπεδα εγκυρότητας και αξιοπιστίας. Ακολούθως, επιχειρήσαμε συσχετίσεις μεταξύ των τεσσάρων διαστάσεων της μέτρησης και των δημογραφικών και εργασιακών στοιχείων των συμμετεχόντων του δείγματος, ενώ παράλληλα διατυπώσαμε και τρεις ερευνητικές υποθέσεις. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι: σχετικά με τη *συσχέτιση του φύλου και των τεσσάρων παραγόντων* βρέθηκε ότι οι άντρες σημείωσαν μεγαλύτερο μέσο όρο από τις γυναίκες στους παράγοντες Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία, και Προσανατολισμός προς το Έργο. Αντίθετα, δεν βρέθηκαν διαφορές στους μέσους όρους των αντρών και γυναικών για τους παράγοντες Όραμα και Συμμετοχική Ασφάλεια. Η ηλικία παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συνάφεια θετικής κατεύθυνσης και με τους τέσσερις παράγοντες του Team Climate Inventory. Όσον αφορά τη *συσχέτιση της μεταβλητής επίπεδο εκπαίδευσης με τους τέσσερις παράγοντες του TCI*, οι συμμετέχοντες που δήλωναν ότι έχουν φτάσει μέχρι το επίπεδο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, σημείωναν υψηλότερους μέσους όρους στις μεταβλητές Όραμα και Προσανατολισμός προς το Έργο ως δύο διαστάσεις του κλίματος της ομάδας με σκοπό την καινοτομία απ' ότι εκείνοι που ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή είχαν βγάλει κάποια άλλη σχολή που δεν ανήκε σε κάποιο από τα τρία επίπεδα εκπαίδευσης (πρωτοβάθμια-δευτεροβάθμια-τριτοβάθμια εκπαίδευση). Τα χρόνια υπηρεσίας των συμμετεχόντων του δείγματος μας φάνηκε να *σχετίζονται θετικά με δύο από τις διαστάσεις του κλίματος της ομάδας με σκοπό την καινοτομία, τη Συμμετοχική Ασφάλεια και την Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία*. Οι εργάτες από την άλλη σημείωσαν υψηλότερο μέσο όρο από τους εργαζόμενους σε υπαλληλικές θέσεις στους τρεις παράγοντες Όραμα, Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία και Προσανατολισμός προς το Έργο, ενώ φαίνεται ότι οι μέσοι όροι στις τρεις αυτές διαστάσεις μεταξύ των εργαζομένων σε διευθυντικές θέσεις και των εργαζομένων στην παραγωγή δεν διαφέρουν. Στη συνέχεια κάναμε τις τρεις υποθέσεις: οι μεγάλες ομάδες θα έχουν λιγότερους ξεκάθαρους στόχους, θα χαρακτηρίζονται από χαμηλότερα επίπεδα συμμετοχής, θα δίνουν λιγότερη έμφαση στην ποιότητα και θα υποστηρίζουν λιγότερο τις καινοτόμες προτάσεις απ' ότι οι μικρές ομάδες. Η υπόθεση επαληθεύτηκε αν και η συσχέτιση δεν ήταν στατιστικά σημαντική. Οι ομάδες που ασχολούνται με εργασιακά αντικείμενα που χαρακτηρίζονται από υψηλή ζήτηση για καινοτόμες προτάσεις, θα διακρίνονται για τα υψηλά επίπεδα σαφήνειας και δέσμευσης στους στόχους της ομάδας, για τα υψηλά επίπεδα συμμετοχής, για έμφαση στην ποιότητα και στην υποστήριξη με σκοπό την καινοτομία. Η υπόθεση δεν επαληθεύτηκε. Ο χρόνος θητείας της ομάδας θα σχετίζεται αρνητικά με τους τέσσερις παράγοντες του κλίματος της ομάδας με σκοπό την καινοτομία. Ούτε και αυτή η υπόθεση επαληθεύτηκε.

**Λέξεις κλειδιά:** Team Climate Inventory, Ομάδες Εργασίας, Καινοτομία της Ομάδας, Κλίμα της Ομάδας, Ψυχομετρία, Προσαρμογή Ψυχομετρικού Εργαλείου, Δημόσιος και Ιδιωτικός Τομέας, Ελληνικές Επιχειρήσεις

# Περιεχόμενα

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....</b>                                                         | <b>1</b>  |
| <b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>                                                         | <b>2</b>  |
| <b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....</b>                                                      | <b>3</b>  |
| <b>ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....</b>                                   | <b>6</b>  |
| <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>                                                         | <b>9</b>  |
| <b>ΚΥΡΙΩΣ ΚΕΙΜΕΝΟ.....</b>                                                   | <b>10</b> |
| «Ομάδα»: έννοια και ορισμός.....                                             | 10        |
| Απόψεις από έρευνες για τον όρο «ομάδα».....                                 | 12        |
| Γιατί δημιουργούνται οι ομάδες.....                                          | 14        |
| Φάσεις στην εξέλιξη της ομάδας.....                                          | 14        |
| Φάση προσανατολισμού.....                                                    | 15        |
| Φάση σύγκρουσης.....                                                         | 16        |
| Φάση σύνθεσης.....                                                           | 16        |
| Φάση απόδοσης.....                                                           | 16        |
| Στατική φάση.....                                                            | 16        |
| Η έννοια της παρακινούμενης από την ομάδα «Καινοτομίας».....                 | 18        |
| Η εγχειρηματοποίηση της έννοιας «Καινοτομία».....                            | 20        |
| Παράγοντες που συντελούν στην ομαδική αποτελεσματικότητα και καινοτομία..... | 20        |
| Δομικοί παράγοντες της ομάδας. «Η σύνθεση της ομάδας».....                   | 21        |
| Παράγοντες εσωτερικοί του εργασιακού καθήκοντος.....                         | 24        |
| Παράγοντες του οργανωσιακού πλαισίου.....                                    | 26        |
| Παράγοντες εσωτερικοί της ομάδας.....                                        | 28        |
| Ψυχολογικοί παράγοντες της ομάδας.....                                       | 30        |
| Περιορισμοί στην έρευνα για τη μεταβλητή της καινοτομίας.....                | 32        |

|                                                                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Η ανάπτυξη του Team Climate Inventory (TCI).....</b>                                                                                                     | <b>34</b> |
| Κλίμα: θέματα ορισμού.....                                                                                                                                  | 34        |
| Κλίμα: μεταβλητή με συγκεκριμένες διάστάσεις ή μονοδιάστατη;.....                                                                                           | 37        |
| Το κλίμα της ομάδας με σκοπό την καινοτομία.....                                                                                                            | 38        |
| Η θεωρία των τεσσάρων παραγόντων.....                                                                                                                       | 39        |
| <b>Ερευνητική προσπάθεια με τη χρήση του Team Climate Inventory.....</b>                                                                                    | <b>50</b> |
| Team Climate Inventory και ατομικές αντιλήψεις.....                                                                                                         | 50        |
| Team Climate Inventory και βαθμός καινοτομίας ομάδων με ανώτατα διοικητικά<br>Στελέχη.....                                                                  | 51        |
| Team Climate Inventory και διομαδικές διαφορές.....                                                                                                         | 52        |
| Team Climate Inventory - Μέγεθος και τύπος της ομάδας.....                                                                                                  | 53        |
| Team Climate Inventory και στυλ ηγεσίας.....                                                                                                                | 54        |
| Το Team Climate Inventory ως μέσο εξακρίβωσης της εγκυρότητας άλλων<br>Ερωτηματολογίων.....                                                                 | 55        |
| Team Climate Inventory και αποτελεσματικότητα (παραγωγή πλούσιου ερευνητικού<br>έργου) Βρετανικών Πανεπιστημίων.....                                        | 56        |
| Team Climate Inventory και η μεταβλητή της εμπιστοσύνης στην ομάδα.....                                                                                     | 57        |
| Team Climate Inventory - Μέγεθος, θητεία και επίπεδο ευημερίας της ομάδας.<br>Η επίδραση των μεταβλητών αυτών στο βαθμό αποτελεσματικότητας της ομάδας..... | 59        |
| <b>Η εφαρμογή του Team Climate Inventory στον εργασιακό χώρο.....</b>                                                                                       | <b>61</b> |
| <b>Σκοπός της παρούσης έρευνας – Ερευνητικές υποθέσεις.....</b>                                                                                             | <b>65</b> |

## **ΜΕΘΟΔΟΣ.....67**

1. Δείγμα.....67
2. Μέσα συλλογής των δεδομένων.....71
3. Διαδικασία συλλογής των δεδομένων.....74

## **ΕΥΡΗΜΑΤΑ.....77**

- Έλεγχος ερωτημάτων (item analysis).....78
- Παραγοντική ανάλυση (factor analysis).....87
- Αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας Cronbach α.....96
- Εννοιολογική εγκυρότητα του ερωτηματολογίου: αποκλίνουσα εγκυρότητα των  
κλιμάκων του ερωτηματολογίου και ομοιογένεια της συνολικής κλίμακας.....97

|                                                                                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Συσχετίσεις των κλίμακων του ερωτηματολογίου με τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία.....   | 98         |
| <b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>                                                                     | <b>107</b> |
| Οι ψυχομετρικές ιδιότητες της ελληνικής κλίμακας του Team Climate Inventory.....             | 107        |
| Η δομή της ελληνικής κλίμακας του Team Climate Inventory.....                                | 112        |
| Συσχετίσεις των τεσσάρων παραγόντων του TCI με τα δημογραφικά και τα εργασιακά στοιχεία..... | 127        |
| Περιορισμοί.....                                                                             | 138        |
| Μελλοντικές έρευνες.....                                                                     | 140        |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>                                                                     | <b>143</b> |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>                                                                        | <b>151</b> |

## Ευρετήριο Πινάκων και Σχημάτων

|                                                                                                                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Πίνακας 1. ....                                                                                                                                                                                                                   | 40 |
| Η ανάπτυξη του Team Climate Inventory (βλ. Anderson & West, 1996).....                                                                                                                                                            | 40 |
| Πίνακας 2. ....                                                                                                                                                                                                                   | 68 |
| Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) του φύλου, της ηλικίας, και του επιπέδου εκπαίδευσης των 236 υποκειμένων του δείγματος.....                                                                                           | 68 |
| Πίνακας 3. ....                                                                                                                                                                                                                   | 69 |
| Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) της θέσης στην εταιρεία, των χρόνων στην εταιρεία, της ομάδας υπαγωγής, των χρόνων συμμετοχής στην ομάδα υπαγωγής, και του μεγέθους της ομάδας των 236 υποκειμένων του δείγματος..... | 69 |
| Πίνακας 4. ....                                                                                                                                                                                                                   | 71 |
| Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συνδυαστικές συχνότητες) των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς το φύλο και την ομάδα υπαγωγής.....                                                                                          | 71 |
| Πίνακας 5. ....                                                                                                                                                                                                                   | 79 |
| Πίνακας συναφειών για τα ερωτήματα της κλίμακας Όραμα.....                                                                                                                                                                        | 79 |
| Πίνακας 6. ....                                                                                                                                                                                                                   | 80 |
| Στατιστική ανάλυση της σχέσης ερωτημάτων - συνόλου για την κλίμακα Όραμα.....                                                                                                                                                     | 80 |
| Πίνακας 7. ....                                                                                                                                                                                                                   | 81 |
| Πίνακας συναφειών για τα ερωτήματα της κλίμακας Συμμετοχική Ασφάλεια.....                                                                                                                                                         | 81 |
| Πίνακας 8. ....                                                                                                                                                                                                                   | 82 |
| Στατιστική ανάλυση της σχέσης ερωτημάτων - συνόλου για την κλίμακα Συμμετοχική Ασφάλεια.....                                                                                                                                      | 82 |
| Πίνακας 9. ....                                                                                                                                                                                                                   | 83 |
| Πίνακας συναφειών για τα ερωτήματα της κλίμακας Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία.....                                                                                                                                           | 83 |
| Πίνακας 10. ....                                                                                                                                                                                                                  | 84 |
| Στατιστική ανάλυση της σχέσης ερωτημάτων - συνόλου για την κλίμακα Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία.....                                                                                                                        | 84 |
| Πίνακας 11. ....                                                                                                                                                                                                                  | 85 |
| Πίνακας συναφειών για τα ερωτήματα της κλίμακας Προσανατολισμός προς το Έργο.....                                                                                                                                                 | 85 |

|                                                                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Πίνακας 12. ....                                                                                                                                 | 86  |
| Στατιστική ανάλυση της σχέσης ερωτημάτων – συνόλου για την κλίμακα Προσανατολισμός προς το Έργο.....                                             | 86  |
| Πίνακας 13. ....                                                                                                                                 | 88  |
| Αποτελέσματα ανάλυσης κορίων συνιστωσών.....                                                                                                     | 88  |
| Σχήμα 1. ....                                                                                                                                    | 89  |
| Cattell Scree test.....                                                                                                                          | 89  |
| Πίνακας 14. ....                                                                                                                                 | 91  |
| KMO and Bartlett's Test.....                                                                                                                     | 91  |
| Πίνακας 15. ....                                                                                                                                 | 92  |
| Αποτελέσματα ανάλυσης κορίων συνιστωσών (πίνακας δομής).....                                                                                     | 92  |
| Πίνακας 16. ....                                                                                                                                 | 94  |
| Αποτελέσματα ανάλυσης παραγόντων με ορθόγωνη περιστροφή των αξόνων (Varimax).....                                                                | 94  |
| Πίνακας 17. ....                                                                                                                                 | 96  |
| Αποτελέσματα για την αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας για τις τέσσερις κλίμακες του ερωτηματολογίου Team Climate Inventory.....                   | 96  |
| Πίνακας 18. ....                                                                                                                                 | 97  |
| Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των κλιμάκων και του συνολικού TCI – Συνάφειες των κλιμάκων μεταξύ τους και με το συνολικό ερωτηματολόγιο..... | 97  |
| Πίνακας 19. ....                                                                                                                                 | 98  |
| Ανάλυση διακόμανσης και μέσοι όροι των τεσσάρων κλιμάκων των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς το φύλο.....                                | 98  |
| Πίνακας 20. ....                                                                                                                                 | 99  |
| Συνάφεια (δείκτες Pearson r) των κλιμάκων του ερωτηματολογίου με την ηλικία των 236 συμμετεχόντων του δείγματος.....                             | 99  |
| Πίνακας 21. ....                                                                                                                                 | 100 |
| Ανάλυση διακόμανσης και μέσοι όροι των τεσσάρων κλιμάκων των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης.....                 | 100 |
| Πίνακας 22. ....                                                                                                                                 | 101 |
| Ανάλυση διακόμανσης και μέσοι όροι των τεσσάρων κλιμάκων των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς τη θέση τους μέσα στην εταιρία.....         | 101 |

|                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Πίνακας 23. ....                                                                                                                                                | 102 |
| Ανάλυση διακόμανσης και μέσοι όροι των τεσσάρων κλιμάκων των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς τα χρόνια υπηρεσίας στην εταιρία.....                      | 102 |
| Πίνακας 24. ....                                                                                                                                                | 103 |
| Ανάλυση διακόμανσης και μέσοι όροι των τεσσάρων κλιμάκων των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς το μέγεθος της ομάδας τους.....                            | 103 |
| Πίνακας 25. ....                                                                                                                                                | 104 |
| Ανάλυση διακόμανσης και μέσοι όροι των τεσσάρων κλιμάκων των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς την ομάδα υπαγωγής τους.....                               | 104 |
| Πίνακας 26. ....                                                                                                                                                | 105 |
| Ανάλυση διακόμανσης και μέσοι όροι των τεσσάρων κλιμάκων των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς το χρόνο θητείας της ομάδας τους.....                      | 105 |
| Πίνακας 27. ....                                                                                                                                                | 106 |
| Ανάλυση διακόμανσης και μέσοι όροι της κλίμακας της κοινωνικής επιθυμητότητας των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς την ομάδα υπαγωγής τους.....          | 106 |
| Πίνακας 28. ....                                                                                                                                                | 106 |
| Ανάλυση διακόμανσης και μέσοι όροι της κλίμακας της κοινωνικής επιθυμητότητας των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς το χρόνο θητείας της ομάδας τους..... | 106 |
| Πίνακας 29. ....                                                                                                                                                | 111 |
| Συνάψεις των κλιμάκων του TCI μεταξύ τους και για τα πέντε δείγματα.....                                                                                        | 111 |

## Εισαγωγή

Η μελέτη αυτή επιχειρεί μια εκτενή και εις βάθος ανάλυση της έννοιας του Κλίματος της Ομάδας με σκοπό την Καινοτομία, η οποία μετριέται με το ερωτηματολόγιο των Anderson και West (1994) «Team Climate Inventory», καθώς και μια ανασκόπηση των ερευνητικών εργασιών που έχουν διεξαχθεί με κεντρικό θέμα τις έννοιες Κλίμα της Ομάδας και Καινοτομία, έτσι ώστε να γίνει σαφές και κατανοητό η σύνθεση του εννοιολογικού αυτού κατασκευάσματος και η σημαντικότητά του για τον εργαζόμενο, την ομάδα, και τον οργανισμό.

Επίσης, στόχος αυτής της μελέτης είναι να διερευνήσει την έννοια του Κλίματος της Ομάδας με σκοπό την Καινοτομία σε ομάδες ελλήνων εργαζομένων σε δημόσιες και ιδιωτικές εταιρίες και να προσαρμόσει στην ελληνική γλώσσα και στα ελληνικά δεδομένα ένα μέσο μέτρησης των διαστάσεων του Κλίματος της Ομάδας με σκοπό την Καινοτομία.

Παράλληλα, επιχειρεί μια πρώτη διερεύνηση της πιθανής σχέσης μεταξύ ορισμένων βασικών δημογραφικών και εργασιακών μεταβλητών των ελλήνων εργαζομένων και των διαστάσεων του Κλίματος της Ομάδας με σκοπό την Καινοτομία. Στη συνέχεια, διατυπώνονται τρεις υποθέσεις, οι οποίες αναφέρονται στη σχέση μεταξύ κάποιων δομικών χαρακτηριστικών της ομάδας και των τεσσάρων διαστάσεων του Team Climate Inventory έχοντας ως σκοπό την επαλήθευση ή όχι των ευρημάτων άλλων ερευνών.

Με την έρευνα αυτή ελπίζουμε να συμβάλουμε, πάντα βασιζόμενοι στην πολύτιμη εμπειρία και φώτιση από το παρελθόν, στην ευθυγράμμιση των συστημάτων επιλογής, αξιολόγησης και ανάπτυξης με τις προσαγές της νέας εποχής εργασίας.

# Κυρίως Κείμενο

## «ΟΜΑΔΑ»: Έννοια και Ορισμός

Τόσο ο έντοπος τύπος της Ανώτατης Διοίκησης και του Management, όσο και ο Ακαδημαϊκός δίνουν ολοένα και περισσότερη έμφαση στη σημαντικότητα των ομάδων προκειμένου μία επιχείρηση να σημειώσει επιτυχία στα πλαίσια της μοντέρνας οικονομίας. Έχουν γραφεί άρθρα και βιβλία για το πώς τα ανώτερα στελέχη μπορούν να σχεδιάσουν ομάδες ενδυνάμωσης ή αυτό-κατευθυνόμενες εργασιακές ομάδες (Wellins, Byham & Wilson, 1991, Orsburn, Moran, Musselwhite, & Zenger, 1990, βλ. Cohen & Bailey, 1997), ομάδες με παράλληλη εκμάθηση (Bushe & Shani, 1991, βλ. Cohen & Bailey, 1997), δι-επιστημονικές ομάδες (Parker, 1994, βλ. Cohen & Bailey, 1997), ομάδες ανώτερων στελεχών (Nadler & Ancona, 1992, βλ. Cohen & Bailey, 1997) και βασιζόμενες στις ομάδες επιχειρήσεις (Mohrman, Cohen, & Mohrman, 1995, βλ. Cohen & Bailey, 1997). Η χρήση των ομάδων έχει αυξηθεί δραματικά τον τελευταίο καιρό σαν απάντηση στις ανταγωνιστικές προκλήσεις (Hamel & Prahalad, 1994, βλ. Chen & Tjosvold, 2002). Οι ομάδες είναι το μεταφορικό μέσο που συνδυάζει την σιωπηρή γνώση με σκοπό την καινοτομία και βοηθά μια επιχείρηση να ευημερήσει μέσα σε μια απαιτητική αγορά (Nonaka, 1990, Simonin, 1999, βλ. Chen & Tjosvold, 2002). Οι ομάδες θεωρούνται ως εύχρηστος τρόπος να αναπτύξει και να κατευθύνει κανείς τη διανοητική σύγκρουση μεταξύ διαφορετικών θέσεων και προτάσεων, δημιουργώντας μια ενέργεια που καταλήγει σε νέες ιδέες και προϊόντα και σε μια αποτελεσματική, στρατηγικής σημασίας εφαρμογή (Cosier, 1978, Eisenhardt, 1989, Eisenhardt & Bourgeois, 1988, Mason & Mitroff, 1981, Schweiger, Sandberg, & Ragan, 1986, Schweiger, Sandberg, & Rechner, 1989, Schwenk, 1990, βλ. Chen & Tjosvold, 2002). Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, συνειδητοποίησαν, αν και πολύ αργά, τη σπουδαιότητα των ομάδων. Αρκεί να παρατηρήσει κανείς ότι το 82% των εταιριών με 100 ή περισσότερους εργαζομένους ανέφεραν ότι χρησιμοποιούν ομάδες (Gordon, 1992, βλ. Cohen & Bailey, 1997). Εξήντα - οχτώ της εκατό από τις 1000 εταιρίες που παρουσιάζονται στο περιοδικό Fortune ανέφεραν ότι χρησιμοποίησαν αυτό - διοικούμενες ομάδες, ενώ το 91% των εταιριών σημείωσε ότι έκανε χρήση συμμετοχικών ομάδων το 1993 συγκριτικά με το 28% και 70% αντίστοιχα το 1987 (Lawer, Mohrman, & Ledford, 1995, βλ. Cohen & Bailey, 1997). Σε μια έρευνα των Capelli & Rogovsky (1994, βλ. Cohen & Bailey, 1997) σε δείγμα 56, 000 εργαζομένων της παραγωγής στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής βρέθηκε ότι μία από τις πιο κοινές δεξιότητες που οι νέες εργασιακές πρακτικές απαιτούν είναι η ικανότητα να εργάζεται κανείς μέσα σε ομάδες. Γι' αυτό και οι ακαδημαϊκοί

ερευνητές ολοένα και πιο συχνά επιλέγουν τις ομάδες και την αποτελεσματικότητα της ομάδας ως βασικά πεδία έρευνας.

Τι είναι, λοιπόν, η ομάδα σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο; Υπάρχουν ποικίλοι ορισμοί, αλλά αυτός που χρησιμοποιείται πιο συχνά είναι εκείνος του Hackman (1987, βλ. Cohen & Bailey, 1997), ο οποίος υπήρξε απόρροια της δουλειάς που είχε κάνει ο Alderfer (1977, βλ. Cohen & Bailey, 1997). Η *ομάδα* είναι μια συλλογή από άτομα που τα καθήκοντά τους είναι αλληλοεξαρτώμενα, που μοιράζονται την υπευθυνότητα των αποτελεσμάτων της εργασίας τους, που βλέπουν τους εαυτούς τους και αναγνωρίζονται από τους άλλους σαν μία άθικτη κοινωνική οντότητα ριζωμένη σε ένα ή σε περισσότερα ευρύτερα κοινωνικά συστήματα (για παράδειγμα, επιχειρηματικές ομάδες ή ομίλους). Για παράδειγμα, σε μία εργασιακή ομάδα στην γραμμή παραγωγής ένα μέλος μπορεί να παραδίδει το προϊόν της εργασίας του σε ένα άλλο μέλος, με όλα τα μέλη να μοιράζονται την υπευθυνότητα της ποιότητας και της ποσότητας του τελικού προϊόντος που παράγεται.

Ένας άλλος ορισμός της ομάδας έρχεται από τον Forsyth (1983, βλ. Κάντας, 1995). Δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλοεπηρεάζονται μέσα από την μεταξύ τους κοινωνική αλληλεπίδραση μπορούν να θεωρηθούν *ομάδα*. Τα βασικά στοιχεία στον πιο πάνω ορισμό είναι: α) υπάρχει αλληλεπίδραση, δηλαδή τα άτομα αυτά έχουν κάποια τακτική επαφή και κάποια μορφή δοσοληψίας ή επικοινωνίας μεταξύ τους και β) μέσα από αυτή την αλληλεπίδραση το ένα άτομο επηρεάζει με κάποιο τρόπο το άλλο. Συνήθως με αυτό τον ορισμό αναφερόμαστε στις αποκαλούμενες μικρές ομάδες, που αποτελούνται από είκοσι το πολύ άτομα. Σε μια ομάδα, όμως, πρέπει να υπάρχουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό και τα εξής χαρακτηριστικά (Shaw, 1976, βλ. Κάντας, 1995):

1. Η κοινή *αντίληψη* των ατόμων ότι αποτελούν μια κοινωνική μονάδα, δηλαδή ομάδα
2. Τα κοινά *κίνητρα* να ικανοποιούν με αμοιβαίο τρόπο τις ανάγκες τους (βλ. Κάντας, 1995)
3. Οι κοινοί *στόχοι* και *σκοποί* (Hayes, 1997, βλ. Williams & Laungani, 1999)
4. Η *οργάνωση*: οι σχέσεις δηλαδή των ανθρώπων ρυθμίζονται από κάποιο σύστημα ρόλων και κοινά αποδεκτών κοινωνικών κανόνων (Thomas & Corney, 1993, βλ. Williams & Laungani, 1999)
5. Η μεταξύ των ατόμων *αλληλεξάρτηση*, διεξάγοντας συχνά τοπικές ή άτυπες συναντήσεις (West & Slater, 1996, βλ. Williams & Laungani, 1999)

6. Η βάση μιας κοινής γνώσης και η συλλογική υπευθυνότητα ως ομάδα (Gilmore et al., 1974, βλ. Williams & Laungani, 1999)
7. Ο προσανατολισμός προς το εργασιακό καθήκον και οι διαφορετικές, αλλά αλληλοσυμπληρωματικές, δεξιότητες (Hayes, 1997, βλ. Williams & Laungani, 1999).

Κατά παρόμοιο τρόπο, ως εργασία στα πλαίσια της ομάδας ("teamwork") ορίζονται «όλες εκείνες οι ενέργειες, διαδικασίες, και συμπεριφορές που υιοθετούν τα μέλη προκειμένου η ομάδα να έχει την ικανότητα να πετύχει συγκεκριμένους, κοινούς και με αξία στόχους» (Glickman et al., 1987, σελ. 3, βλ. Williams & Laungani, 1999). Η πιο σημαντική πλευρά της εργασίας στα πλαίσια της ομάδας είναι η υπευθυνότητα που αποκτάει εκείνος που γίνεται μέλος μιας ομάδας. Ιδεοτυπικά, η εργασία στα πλαίσια μιας ομάδας περιλαμβάνει την εξουσιοδότηση και την ενδυνάμωση. Σε αντίθεση με τα ευρύτερα συστήματα που απαιτούν υψηλό έλεγχο, και την αυταρχική διοίκηση, μέσα σε μια ομάδα όλα τα μέλη της κάνουν τις καθημερινές δραστηριότητες χωρίς να αναγκάζονται συνεχώς να αναφέρονται στα ανώτερα επίπεδα μιας ομάδας (Hayes, 1997, βλ. Williams & Laungani, 1999).

### **Απόψεις από έρευνες για τον όρο «ΟΜΑΔΑ»**

Υπάρχει μία πλούσια βιβλιογραφία με θέμα την ομάδα (group) και την ομάδα (team). Πολύ νωρίς η έρευνα έφερε στο φως την ύπαρξη μιας «ψυχολογικής διάστασης» όσον αφορά την ομάδα (team). Τα μέλη της μοιράζονται ένα αίσθημα συλλογικής οντότητας, εγκαθιδρύουν τους δικούς τους στόχους, ρόλους και νόρμες (Bion, 1961, Homans, 1950, βλ. Holland, Gaston, & Gomes, 2000). Όλες οι ενέργειες που σχετίζονται με την εργασία, οι συμπεριφορές και τα συναισθήματα μπορούν διακριτά να διαφοροποιηθούν από τα άτυπα, κοινωνικά, «εσωτερικά» υποσυστήματα. Αν και οι ομάδες δημιουργούνται προκειμένου με ορθολογικό τρόπο να εργαστούν πάνω σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο, δυνατές, μη συνειδητές δυνάμεις αναπτύσσονται και επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους.

Οι έννοιες της ψυχολογικής διάστασης, των κοινών στόχων και κανόνων είναι εκείνες που διαχωρίζουν την ομάδα (team) από την ομάδα (group). Οι ομάδες εργασίας (working groups) συνδυάζουν τις ατομικές προσπάθειες δίνοντας ένα προσθετικό αποτέλεσμα, αλλά δεν εργάζονται πάνω σε ένα αντικείμενο με συνεργατικό τρόπο. Ο αρχηγός ορίζει τα έργα που πρέπει να γίνουν και η αποτελεσματικότητα της ομάδας επιτυγχάνεται μέσω καθαρής αποσαφήνισης της ατομικής υπευθυνότητας. Τα μέλη είναι αποκλειστικά υπόλογοι για την

παράδοση των συγκεκριμένων τους μερών που είναι τμήμα ενός συνολικού έργου (Katzenbach & Smith, 1993, βλ. Holland, Gaston, & Gomes, 2000). Οι συγκεκριμένοι ερευνητές θεωρούν ότι σε πολλές περιπτώσεις η επιλογή μιας ομάδας εργασίας είναι πιο αποτελεσματική από τις ομάδες (teams) (Holland, Gaston, & Gomes, 2000). Στη βιβλιογραφία του management όταν χρησιμοποιείται η λέξη «team», οι ερευνητές συχνά αναφέρονται σε ομάδες ενδυνάμωσης, σε ομάδες βελτίωσης της ποιότητας, και στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Ωστόσο, η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία κάνει λόγο για συνοχή της ομάδας (group), για δυναμική της ομάδας και για ομαδική αποτελεσματικότητα. Οι ομάδες ποικίλουν στο βαθμό που συγκροτούν μία ομάδα («groupness»), με κάποιες ομάδες να είναι περισσότερο αλληλοεξαρτώμενες και ολοκληρωμένες από ό,τι κάποιες άλλες. Κάποιοι συγγραφείς έχουν χρησιμοποιήσει την ταμπέλα «team» για τις ομάδες εκείνες που αναπτύσσουν ένα υψηλό βαθμό «groupness» (Katzenbach & Smith, 1993, βλ. Cohen & Bailey, 1997). Τα ευρήματα δείχνουν ότι γενικά υπάρχει αρκετή σύγχυση γύρω από τους δύο αυτούς όρους, ωστόσο, απ' ό,τι φαίνεται, οι δύο λέξεις «team-group» που αντιστοιχούν στην έννοια της ομάδας, χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, αν και πιο συχνά χρησιμοποιείται ο όρος «team».

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα πάντα με τους παραπάνω συγγραφείς, ως *ψευδοομάδα* θεωρείται εκείνη η ομάδα που έχει ελάχιστη κοινή ευθύνη και συντονισμό. Έχει βρεθεί ότι οι *ψευδοομάδες* είναι ακόμη πιο αναποτελεσματικές από τις ομάδες εργασίας.

Ένας άλλος τύπος ομάδας όπως περιγράφεται από το μοντέλο των Katzenbach & Smith, (1993, βλ. Williams & Laungani, 1999) είναι η *δυναμική ομάδα* μέσα στην οποία τα μέλη αναγνωρίζουν την ανάγκη βελτίωσης της απόδοσης της ομάδας. Παρ' όλα αυτά, η συγκεκριμένη ομάδα μπορεί να παρεμποδίζεται λόγω έλλειψης σαφήνειας του έργου που αναλαμβάνει κάθε μέλος της ομάδας, των πρακτικών της ομάδας, και των στόχων που μοιράζονται τα μέλη. Σε αντίθεση ο «ιδεοτυπικός» τύπος ομάδας – η *ομάδα με την υψηλότερη απόδοση* – είναι εκείνη όπου τα μέλη της είναι προσανατολισμένα και αφοσιωμένα προς την επιτυχία της ομάδας τους, γνωρίζουν τους ρόλους τους, και ενεργητικά ενθαρρύνουν την προσωπική πρόοδο και ανάπτυξη του καθενός.

Μολονότι μοντέλα σαν και αυτό δίνουν πολλές πληροφορίες για τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα μιας αποτελεσματικής ομάδας, η γραμμή που ακολουθείται σε αυτή την ερευνητική προσπάθεια είναι σύστοιχη με τη θεωρία των τεσσάρων ή πέντε παραγόντων κατά άλλους των West & Anderson (1994, βλ. Williams & Laungani, 1999).

## ***Γιατί δημιουργούνται οι Ομάδες***

Η ανθρώπινη κοινωνία στηρίζεται στις ομάδες. Από βιολογική σκοπιά οι άνθρωποι παίρνουν μέρος σε ομάδες ως στρατηγική επιβίωσης μέσω της συνεργασίας. Ωστόσο από τη μεριά της ψυχολογίας, θα μπορούσαν να δοθούν τρεις ερμηνείες για την ύπαρξη των ανθρώπινων ομάδων (Baron, Kerr & Miller, 1992, βλ. Κάντας, 1995): με βάση τη θεωρία της *κοινωνικής μάθησης*, από τη στιγμή της γέννησής μας, εφόσον μεγαλώνουμε μέσα σε μια κοινωνική ομάδα, την οικογένεια, μαθαίνουμε να είμαστε εξαρτημένοι από τους άλλους, όσον αφορά τη βοήθεια, τις γνώσεις και τις πληροφορίες, τις φιλικές και συναισθηματικές σχέσεις, την ψυχαγωγία.

Με βάση τη θεωρία της *κοινωνικής σύγκρισης* του Festinger (1954, βλ. Παπαστάμου, 1989) όταν το υποκείμενο δεν νιώθει σίγουρο για τη γνώμη του και τις ικανότητές του, αναζητά τρίτους για να συγκριθεί μαζί τους και να ανακτήσει μια βεβαιότητα η οποία, ταυτόχρονα, τον οδηγεί στην εξάρτηση. Για να επικυρώσει, έτσι, το άτομο τις απόψεις του, δεν είναι απαραίτητο να σκέφτεται όλος κόσμος με τον ίδιο τρόπο. Αρκεί η ομάδα στην οποία ανήκει να συμπεριζείται τη γνώμη του. Όταν δημιουργείται κάποια διαφωνία μέσα σε μια ομάδα αναφοράς<sup>1</sup> που δεν παρέχει μια σταθερή βάση στις γνώμες και απόψεις (οι οποίες, μην ξεχνάμε αντλούν την αξιοπιστία τους από την κοινωνική συναίνεση), εμφανίζονται τάσεις για ομοιομορφία και κοινωνική συμμόρφωση. Από την οπτική γωνία του Festinger, όσο μειώνεται η βαρύτητα της φυσικής πραγματικότητας για την επικύρωση των απόψεων, τόσο αυξάνεται η σπουδαιότητα της ομάδας και η ανάγκη επικοινωνίας.

Με βάση τη θεωρία της *κοινωνικής ανταλλαγής*, η ομαδική συμβίωση εξασφαλίζει αμοιβαία κέρδη και οφέλη (ή και απώλειες). Το κύριο όφελος είναι ότι η ομάδα μας δίνει την ταυτότητα και το κύρος αλλά και τα υλικά αγαθά. Το κόστος (ή απώλεια) είναι η δραστηριότητα από πλευράς ατόμου που συνεπάγεται η συμμετοχή στην ομάδα, ο χρόνος που αφιερώνεται στην ομάδα ή οι ευκαιρίες που χάνονται λόγω της συμμετοχής στην ομάδα. Η παραμονή του ατόμου στην ομάδα συνεχίζεται όσο το όφελος που αποκομίζει είναι μεγαλύτερο από το όφελος που θα είχε από την αποχώρηση από την ομάδα ή την ένταξη σε άλλη ομάδα (Κάντας, 1995).

## ***Φάσεις στην εξέλιξη της Ομάδας***

Στην εξέλιξη της ομάδας σημειώνονται διάφορες φάσεις. Οι φάσεις αυτές δεν είναι ίδιες για κάθε μορφή ομάδας, και ούτε είναι απαραίτητο η κάθε ομάδα να καταλήξει στην τελευταία φάση. Άλλωστε, η σειρά των φάσεων μπορεί να διαφέρει κάπως, ανάλογα με τη δομή της

ομάδας, τη μορφή της ομάδας, τους στόχους της, και άλλους παράγοντες. Διάφορες θεωρίες, ως προς τι φάσεις ομάδας, έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί (για παράδειγμα, Bales & Strodtbeck, 1951, Bennis & Shepard, 1956, Bion, 1961, Gersick, 1988, Lacoursiere, 1980, McGrath, 1991, Wheelan & Hochberger, 1996, Worchel, Coutant-Sassic, & Grossman, 1992, βλ. Miller, 2003). Η ανάλυση που ακολουθεί βασίζεται στη θεωρία του Caple (1978, βλ., επίσης, Γεώργας, 1995)<sup>2</sup> για φάσεις που θα ήταν δυνατόν να γενικευθούν και να ισχύσουν σε οποιαδήποτε ομάδα. (Η ανάλυση αυτή έχει στηριχθεί στο κυρίαρχο και αναγνωρίσιμο από την βιβλιογραφία της οργανωσιακής ψυχολογίας μοντέλο του Tuckman (1965, βλ. Miller, 2003). Το μοντέλο των φάσεων του Tuckman έχει αποτελέσει τη βάση άλλων μοντέλων για πολλά χρόνια, ενώ οι δραστηριότητες που τυγχάνουν αντιμετώπισης κατά τη διάρκεια των φάσεων, αναγνωρίζονται ως κλειδιά συστατικά της ανάπτυξης της ομάδας (Wheelan & Hochberger, 1996, βλ. Miller, 2003).

### **Φάση προσανατολισμού**

Είναι η φάση κατά την οποία άγνωστα άτομα βρίσκονται μαζί κάτω από καινούργιες συνθήκες. Μέσα σε αυτή την κατάσταση, το κάθε μέλος προσπαθεί να προσανατολιστεί, να κατανοήσει το ρόλο του, να βρει σημεία επαφής και επικοινωνίας με τους άλλους, να συμβάλει στην κατανόηση και δημιουργία των θεσμών που θα συντονίσουν τις σχέσεις του με τα άλλα μέλη και που θα διέπουν τη συμπεριφορά όλων.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των μελών είναι οι αμφιβολίες τους και οι συνακόλουθες σπασμωδικές και δοκιμαστικές ενέργειές τους. Οι συνεργατικές προσπάθειες μεταξύ των μελών παρουσιάζουν έλλειψη συντονισμού. Στην προσπάθεια επικοινωνίας με άλλα μέλη, τα μηνύματα μεταδίδονται με δυσκολία ή παραποιούνται ή καταβάλλονται προσπάθειες επιβολής και εφαρμογή προσωπικών προτύπων οργάνωσης της ομάδας από μέρους ορισμένων μελών. Σε περιπτώσεις έλλειψης διορισμένου ηγέτη, διάφοροι υποψήφιοι αναδύονται οι οποίοι δοκιμάζουν να επιβληθούν ως αρχηγοί, με συνέπεια συνήθως να αγνοούνται ή να απορρίπτονται. Όταν κάποιο από τα μέλη έχει διοριστεί ως ηγέτης, τότε οι ικανότητές του υπόκεινται σε δοκιμασία και έλεγχο από τους υπόλοιπους (για παράδειγμα, Bales, 1953, Bion, 1961, Tuckman, 1965, βλ., Chang *et al.*, 2003).

<sup>1</sup>Πρέπει να σημειωθεί εδώ η διαφορά που υπάρχει μεταξύ των ομάδων υπαγωγής και αναφοράς: ένα άτομο, δηλαδή, μπορεί να ανήκει σε μια συγκεκριμένη κοινωνική ομάδα, αλλά να μην ορίζει την κοινωνική του ταυτότητα μόνο σε σχέση με αυτή του την υπαγωγή. Μπορεί, με άλλα λόγια, να ανήκει σε μια κοινωνική κατηγορία και να αναφέρεται σε μια άλλη (Παπαστόμιου, 1989).

<sup>2</sup>Βλέπε το άρθρο του R. B. Caple (1978): The sequential stages of group development. *Small Group Behavior*, 9, 470-476.

### **Φάση σύγκρουσης**

Στη φάση αυτή, στην προσπάθεια να εξηγηθούν απόψεις, να επιβληθούν θέσεις και αντιλήψεις, να κατανοηθούν μηνύματα, δημιουργούνται έντονες συζητήσεις και επαναλήψεις, ενώ οι συνομιλίες και οι αλληλεπιδράσεις χαρακτηρίζονται από επιθετικότητα. Δημιουργούνται συνασπισμοί μεταξύ των μελών με κοινές αξίες και ιδέες, οι οποίοι προκαλούν στη συνέχεια συγκρούσεις μεταξύ των μελών (Chang *et al.*, 2003). Στη φάση αυτή, τα μέλη της ομάδας μπορεί να δείξουν αντίσταση στις απαιτήσεις του εργασιακού καθήκοντος αντιδρώντας συναισθηματικά σε αυτό σα μια κατάχρηση της καλοσύνης της ομάδας ή των μελών (Miller, 2003). Η φάση αυτή διαρκεί μέχρι να καθιερωθεί κάποια στοιχειώδης ιεραρχία μέσα στην ομάδα. Ωστόσο, πολλές ομάδες (κυρίως οι ανοργάνωτες που χαρακτηρίζονται από μικρή συνοχή) όταν περνούν από τη φάση της σύγκρουσης και των διαφωνιών, συχνά δεν μπορούν να ξεπεράσουν τη σύγκρουση και διαλύονται (French, 1941, βλ. Παπαστάμου, 1989). Από την άλλη, η αδυναμία της ομάδας να εκπληρώσει τους στόχους της ή η σύγκρουση των μελών πάνω στους στόχους που θέτει η ομάδα είναι στοιχεία ικανά να οδηγήσουν σε διάσπαση ή διάλυση της ομάδας (Sherif, 1961, βλ., Παπαστάμου, 1989).

### **Φάση σύνθεσης**

Η φάση σύνθεσης αναφέρεται στην συμφιλίωση, την επικοινωνία και τέλος τη συνεργασία. Παρατηρείται γενική σύμπνοια ως προς τη δομή και την οργάνωση της ομάδας: τα μέλη συμφωνούν ως προς τους θεσμούς, την ιεραρχία, την κατανομή των διαφόρων ρόλων που θα διαδραματίσουν, τον καταμερισμό της εργασίας, τις αρχές, τους στόχους και, τέλος, τη μεθόδευση της λειτουργίας της ομάδας. Οι συγκρούσεις και οι αντιθέσεις έχουν αμβλυνθεί στο στάδιο αυτό (Κάντας, 1995).

### **Φάση απόδοσης**

Η φάση απόδοσης αναφέρεται στο στάδιο κατά το οποίο έχει επιτευχθεί πλήρης ισορροπία στο σύστημα της ομάδας, πράγμα που της επιτρέπει να λειτουργεί και να αποδίδει. Η ομάδα δεν ασχολείται πλέον με τα εσωτερικά της προβλήματα, αντιθέτως στρέφει την προσοχή της προς τον τελικό στόχο, το συγκεκριμένο πρόβλημα που την απασχολεί. Η μείωση των έντονων συναισθημάτων ακολουθείται από την επικράτηση της λογικής σκέψης.

### **Στατική Φάση**

Όταν μία ομάδα σταθεροποιηθεί μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα λειτουργίας, συνήθως καταλήγει σε μια στατική φάση. Σε αυτή τη φάση, τόσο οι ρόλοι και οι θεσμοί, όσο και οι σχέσεις έχουν παγιωθεί ανάμεσα στα μέλη. Τα μέλη απορρίπτουν αβίαστα κάθε καινούργιο θεσμό· αντιθέτως προστατεύουν και διατηρούν τις παραδοσιακές αντιλήψεις και αρχές, ακόμη

και αν δεν είναι πια λειτουργικές. Επίσης, αρνούνται καινούργιες μεθόδους και ιδέες που διαφέρουν από τις γνωστές. Δύσκολα δέχονται καινούργια μέλη, και αυτό μόνον, εάν ξεκινήσουν από τα κατώτερα στρώματα ιεραρχίας. Είναι προφανές ότι η φάση αυτή χαρακτηρίζεται κυρίως από την προσπάθεια διατήρησης του υπάρχοντος συστήματος και λιγότερο από την ουσιαστική απόδοση της ομάδας.

Σε ορισμένες ομάδες είναι δυνατό να εμφανιστεί και μία άλλη φάση, αυτή της *διάλυσης* (adjourning) (Tuckman & Jensen, 1977, βλ. Miller, 2003), όταν η ομάδα έχει πλέον επιτελέσει το έργο της (ή έχει αποτύχει να το ολοκληρώσει) και σταματάει πια κάθε δραστηριότητα. Παράδειγμα τέτοιων ομάδων είναι οι διάφορες επιτροπές που συγκροτούνται. Στη φάση αυτή τα μέλη της ομάδας βιώνουν τα συναισθήματα που συνδέονται με τη διάλυσή της ή την αποτυχία της (Κάντας, 1995). Η φάση της διάλυσης έχει θεωρηθεί ήσσονος σημασίας στοιχείο της ανάπτυξης - εξέλιξης της ομάδας, γι' αυτό και γενικά δεν αναφέρεται στην έρευνα (για παράδειγμα, Gersick, 1988, Shaw & Barrett-Power, 1998, βλ. Miller, 2003).

Υπάρχει μεγάλο πλήθος ερευνών που ασχολείται με το θέμα της εξέλιξης των ομάδων και, στο πιο μεγάλο μέρος, τα ιεραρχικά μοντέλα υποδεικνύουν υψηλό βαθμό συνέπειας όσον αφορά τις φάσεις εξέλιξης (Bales & Strodtbeck, 1951, Bennis & Shepard, 1956, Bion, 1961, Fisher, 1975, Lacoursiere, 1980, Wheelan & Hochberger, 1996, βλ. Miller, 2003).

Το μοντέλο του Tackman (1965) προτείνει ότι μία ομάδα κατά την εξέλιξή της διέρχεται από μια σειρά σαφώς ορισμένων δραστηριοτήτων και συμπεριφορών, αν και πολλοί άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι η πορεία εξέλιξης των ομάδων είναι πιο πολύπλοκη και δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ιεραρχική (Gersick, 1988, McGrath, 1990, 1991, Poole, 1981, 1983a, b, Seeger, 1983, βλ. Miller, 2003). Για παράδειγμα, η Gersick (1988, βλ. Morgan *et al.*, 1993) σε έρευνές της έχει βρεί ότι μερικές ομάδες δεν έχουν την εμπειρία των φάσεων της σύγκρουσης και της σύνθεσης, ενώ άλλες διέρχονται από αυτές με έναν τρόπο μη γραμμικό και επαναλαμβανόμενο (Lau & Murnighan, 1998, βλ. Morgan *et al.*, 1993). Σύστοιχοι με τις απόψεις της Gersick (1988, βλ. Morgan *et al.*, 1993) είναι και οι Fisher (1970, βλ. Morgan *et al.*, 1993), Scheidel και Cromwell (1964, βλ. Morgan *et al.*, 1993). Γίνεται, λοιπόν, σαφές ότι οι ομάδες έχουν μια πορεία ανάπτυξης, η οποία κατά κάποιους διαφέρει από ομάδα σε ομάδα και είναι ανάλογη του σκοπού για του οποίου σχηματίζονται, αν και πολλές φορές, για κάποιους άλλους, η πορεία διαφορετικών ομάδων φαίνεται να είναι η ίδια ανεξαρτήτως σκοπού.

## *Η έννοια της παρακινούμενης από την ομάδα*

### **«ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ»**

«Καινοτομία ή Θάνατος» επισημαίνουν οι κυβερνήσεις, οι οικονομολόγοι, οι σύμβουλοι επιχειρήσεων, και οι ακαδημαϊκοί στη σύγχρονη οικονομία. Προκειμένω οι επιχειρήσεις να έχουν λόγο ύπαρξης, απαιτείται εστίαση σε μια ιδέα που αποτελείται από τρεις διαστάσεις: τη γνώση, το διανοητικό ανθρώπινο κεφάλαιο, και την ανάγκη για καινοτομία. Η ιδέα αυτή είναι διεθνώς αποδεκτή, ενώ μία δήλωση του Tushman φανερώνει τη διάθεση που υπάρχει διεθνώς: «Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, σημαντικά καθήκοντα κάθε επιχείρησης είναι η καινοτομία και η αλλαγή.....απαραίτητη προϋπόθεση για να διατηρούν οι επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι η δημιουργία νέων προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών.....οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετούν την καινοτομία ενσωματώνοντάς την στα πλαίσια της οργανωσιακής ζωής» (Tushman & Nadler, 1986: 74, βλ. Storey, 2000).

Προκειμένω, λοιπόν, οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν ή να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, πρέπει να προσαρμόζονται με κατάλληλο τρόπο. Η καινοτομία φαίνεται να είναι η διαδικασία εκείνη μέσω της οποίας αυτό συχνά επιτυγχάνεται. Ακόμη και σήμερα, η κατανόηση αυτών που άρχονται, των διαδικασιών, και αυτών που έπονται της έννοιας της οργανωσιακής καινοτομίας παραμένει πολύ περιορισμένη, παρ' όλη τη θεωρητική της σπουδαιότητα και αξία (Wolf, 1994, βλ. West & Anderson, 1996). Στα πλαίσια αυτά, η επίδραση της ομάδας στην εφαρμογή ή την παρεμπόδιση της καινοτομίας είναι σημαντική (Hambrick & Mason, 1984, βλ. West & Anderson, 1996).

Ο ακριβής ορισμός που έχει δοθεί στον όρο «καινοτομία» έχει αποδειχθεί αμφιλεγόμενος και προβληματικός, και αυτό γιατί αρκετά συχνά χρησιμοποιείται εναλλακτικά από τους όρους όπως είναι η δημιουργικότητα, η ανακάλυψη και η αλλαγή. Ο έννοια συχνά αναπτύσσεται με τόσο ανακρίβεια και ποικιλία στη σημασία της, με αποτέλεσμα πολλές φορές να αναφέρεται και να σημαίνει οτιδήποτε (Storey, 2000). Γενικά, όμως, όταν λέμε καινοτομία εννοούμε την εισαγωγή νέων και βελτιωμένων τρόπων του να κάνει κανείς τη δουλειά του μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον. Είναι στην ουσία μία διαδικασία, η οποία εμπεριέχει τις έννοιες της γένεσης, της υιοθέτησης, της εφαρμογής και της ενσωμάτωσης νέων ιδεών, πρακτικών μέσα σε μια οργάνωση (Van de Ven, & Poole, 1989, βλ. Axtell *et al.*, 2000), και δεν σχετίζεται με την έννοια της δημιουργικότητας, η οποία γενικά αναφέρεται στην γένεση νέων ιδεών και σε τίποτε περισσότερο. Αντιθέτως, άλλοι θεωρητικοί αναγνωρίζουν στην έννοια της καινοτομίας δύο

διαστάσεις-κλειδιά. Η πρώτη φάση είναι εκείνη της «συνειδητοποίησης» της καινοτόμας ιδέας, ή πρότασης· ενώ η δεύτερη είναι η φάση της εφαρμογής (Amabile, 1988, Staw, 1990, Undsworth, 1999, Undsworth & West, 1998, Wolfe, 1994, βλ. Axtell *et al.*, 2000).

Ένας πιο εμπεριστατωμένος ρητός ορισμός που δίνεται για την έννοια της «καινοτομίας» είναι αυτό που ακολουθεί: με τον όρο καινοτομία εννοούμε «...τη σκόπιμη εισαγωγή και εφαρμογή μέσα σε ένα επάγγελμα, σε μια ομάδα, ή σε μια επιχείρηση ιδεών, μεθόδων, προϊόντων, ή διαδικασιών, που είναι καινούργια για το επάγγελμα, την ομάδα ή την επιχείρηση, και που έχουν σχεδιαστεί προκειμένω να ωφεληθούν το επάγγελμα, την ομάδα ή την επιχείρηση» (West & Farr, 1990, βλ. West *et al.*, 2003). Ο ορισμός αυτός ενσωματώνει την αντίληψη ότι η έννοια της καινοτομίας περιορίζεται αυστηρά σε σκόπιμες προσπάθειες, οι οποίες αντλούν μελλοντικά οφέλη από την αλλαγή. Τα μελλοντικά αυτά οφέλη δεν περιορίζονται μόνο στα οικονομικά. Έτσι, τα πιθανά οφέλη μπορεί να περιλαμβάνουν τη διοικητική αποτελεσματικότητα, την προσωπική εξέλιξη του εργαζομένου, την αύξηση της ικανοποίησης, την βελτίωση της ομαδικής συνοχής, την καλύτερη διαπροσωπική επικοινωνία. Ο ορισμός, επίσης, επιτρέπει την εισαγωγή μιας καινούργιας ιδέας που σχεδιάστηκε όχι μόνο να ωφελησει τον ρόλο, την ομάδα, ή την επιχείρηση, αλλά και την ευρύτερη κοινωνία. Η εισαγωγή, για παράδειγμα, μελών μιας κοινωνίας στα διοικητικά συμβούλια νοσοκομείων αποτελεί ένα σημαντικό παράδειγμα καινοτομίας που πιθανόν να ωφελησει όχι μόνο τις ίδιες τις επιχειρήσεις, αλλά και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Επιπλέον, ο ορισμός αυτός δεν αναφέρεται αποκλειστικά σε τεχνολογικές αλλαγές, αλλά υπονοεί νέες ιδέες ή μεθόδους στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Έχειδειχθεί ότι η ύπαρξη καινοτομιών στις μεθόδους διοίκησης και στις οργανωσιακές πρακτικές διευκολύνει την καινοτομία στο χώρο της τεχνολογίας (Damanpour & Evan, 1984, βλ. West & Anderson, 1996). Ο ορισμός, επίσης, περιλαμβάνει το στοιχείο της εφαρμογής, και έτσι ενσωματώνει το κοινωνικό στοιχείο της διαδικασίας της καινοτομίας. Τέλος, ο ορισμός δεν υπαινίσσεται ότι μια ιδέα θα πρέπει αποκλειστικά να παράγεται στην επιχειρηματική εκείνη μονάδα, η οποία και τελικά την υιοθετεί (Zaltman, Duncan, & Holbeck, 1973, βλ. West & Anderson, 1996). Έτσι, μια ομάδα που μεταφέρει νέες ιδέες από μία επιχείρηση σε μία άλλη, θεωρείται ότι καινοτομεί.

## ***Η Εγχειρηματοποίηση της έννοιας «ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ»***

Πώς έχει εγχειρηματοποιηθεί η έννοια της καινοτομίας στο ομαδικό-επίπεδο; Μερικοί ερευνητές έχουν μετρήσει την έννοια της δημιουργικότητας σε ομάδες μέσω της κριθείσας δημιουργικότητας στη λήψη αποφάσεων (e.g., Maier, 1970, βλ. West & Anderson, 1996). Παρ' όλα αυτά, τέτοιες μέθοδοι αγνοούν το σημαντικό στοιχείο της εφαρμογής που υπάρχει στην έννοια της καινοτομίας, το οποίο διαφαίνεται στον ορισμό που δόθηκε παραπάνω. Άλλοι έχουν χρησιμοποιήσει τις αναφορές ανώτερων στελεχών που περιγράφουν το πόσο καινοτόμες είναι οι ομάδες τους (e.g., Burningham & West, 1995, βλ. West & Anderson, 1996) ή τις αξιολογήσεις «των ειδικών» μέσα στην οργάνωση (π.χ., Agrell & Gustafson, 1994). Αυτές οι μέθοδοι μέτρησης της καινοτομίας μιας ομάδας, αν και αποτελούν αντιπροσωπευτικά παραδείγματα που αποδεικνύουν την βελτίωση των αυτό-αναφορών, έχουν κάποια όρια και υπόκεινται στον περιορισμό που οι ίδιες οι ομάδες θέτουν για τους εαυτούς τους: οι ομάδες, δηλαδή, που πιστεύουν στη δική τους ικανότητα να καινοτομούν, μπορεί να μεταφέρουν αυτά τα πιστεύω και να επηρεάζουν τις θέσεις αυτών με τους οποίους τα μέλη μιας ομάδας έρχονται σε επαφή. Το πιο σημαντικό τελικά όσον αφορά την έννοια της καινοτομίας, είναι αυτό που τίθεται σε εφαρμογή, και έτσι εν τέλει πρέπει να αντιμετωπίζεται η έννοια αυτή. Έτσι, αν για παράδειγμα έχει παρθεί μια απόφαση σχετικά με την εφαρμογή μιας καινοτόμας ιδέας, το θέμα είναι αν αυτή έγινε, και πόσο σημαντική ήταν για την επιχείρηση. Το πόσο καινοτόμα υπήρξε τελικά μια απόφαση, αυτό πρέπει αποδειχθεί από σχετικούς με το αντικείμενο ειδικούς (Amabile, 1983, βλ. West & Anderson, 1996) με βάση έναν αριθμό διαστάσεων όπως είναι το μέγεθος-σπουδαιότητα, η ριζοσπαστικότητα, ο νεωτερισμός και η επίδρασή της στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.

## ***Παράγοντες που συντελούν στην Ομαδική Αποτελεσματικότητα και Καινοτομία***

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι η έννοια της καινοτομίας μπορεί και να ορισθεί και να εγχειρηματοποιηθεί με ικανοποιητικό τρόπο. Κατά καιρούς πολλοί ερευνητές έκαναν λόγο για την ύπαρξη μεταβλητών όπως οι σχέσεις των εργαζομένων, οι παράγοντες εσωτερικοί της εργασίας και το οργανωσιακό κλίμα, οι οποίες συμβάλουν σημαντικά στην εκδήλωση καινοτόμων ιδεών (West & Farr, 1989, βλ. Agrell & Gustafson, 1994). Ωστόσο ποιο είναι εκείνο

το πλαίσιο που θα μπορέσει να οδηγήσει την έρευνα στη διάκριση των παραγόντων εκείνων που κάνουν τις ομάδες να καινοτομούν στο εργασιακό τους πλαίσιο; Σε μια εμπεριστατωμένη επισκόπηση των εννοιών της απόδοσης της ομάδας και των διομαδικών σχέσεων, οι Guzzo & Shea (1992, βλ. West & Anderson, 1996) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το κυρίαρχο μοντέλο που συλλαμβάνει απόλυτα την έννοια της απόδοσης της ομάδας συμπεριλαμβανομένης και της έννοιας της καινοτομίας είναι το «input-process-output» μοντέλο. Ως *εισερχόμενες* μεταβλητές καταγράφονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και ικανότητες των μελών μιας ομάδας· η σύνθεση της ομάδας· διάφορες πλευρές του οργανωσιακού πλαισίου όπως είναι το αντικείμενο εργασίας και οι συσχετιζόμενοι στόχοι που τίθενται· τα συστήματα αμοιβών, τα συστήματα διακίνησης της πληροφορίας, και οι πόροι εκπαίδευσης. Η έννοια της *διαδικασίας* αναφέρεται στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, στην ανταλλαγή της πληροφορίας, στα μοντέλα συμμετοχής στη λήψη απόφασης, και στην κοινωνική υποστήριξη των μελών της ομάδας. Ως *εξερχόμενες* μεταβλητές νοούνται κάθε παράγωγο της ομαδικής αποτελεσματικότητας, καθώς επίσης η βιωσιμότητα της ομάδας και η ανάπτυξη και ικανοποίηση των μελών της ομάδας (West & Anderson, 1996).

### ***Δομικοί Παράγοντες της Ομάδας. «Η Σύνθεση της Ομάδας»***

Αρχικά θα πρέπει να γίνει αναφορά στην επίδραση των δομικών παραγόντων μιας ομάδας (η σύνθεση της ομάδας) στην παραγωγή καινοτόμων ιδεών και προτάσεων. Υπάρχουν εορήματα που αναφέρουν ότι η *ετερογένεια στη σύνθεση της ομάδας* σχετίζεται με την έννοια της καινοτομίας (Jackson, 1996, McGrath, 1984, βλ. West & Anderson, 1996). Οι Magjuka & Baldwin (1991, βλ. Cohen & Bailey, 1997) μέτρησαν τη μεταβλητή της ετερογένειας ως το ποσοστό ποικιλομορφίας από επαγγελματικές κατηγορίες σε ομάδες εργαζομένων που είχαν ως αντικείμενο την κατασκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών. Οι ομάδες εκείνες που είχαν μεγαλύτερη ανομοιογένεια, αξιολογούσαν την αποτελεσματικότητά τους με περισσότερο θετικό τρόπο. Οι συγγραφείς έδωσαν έναν αριθμό από πιθανές εξηγήσεις γι' αυτό το αποτέλεσμα: οι ομάδες κάνουν καλύτερη χρήση της γνώσης που φέρουν τα μέλη τους, ενώ ταυτόχρονα φαίνεται ότι διακρίνονται για την καλύτερη χρήση της επικοινωνίας και της συνεργασίας (βλ. Cohen & Bailey, 1997). Σε έρευνες που έγιναν σε διεπιστημονικές ομάδες, η ποικιλία από άτομα που ανήκαν σε διαφορετική επαγγελματική κατηγορία, και τα οποία είχαν σχετική εμπειρία γύρω από το πρόβλημα που τους είχε ανατεθεί, έδινε τη δυνατότητα στις ομάδες να είναι περισσότερο αποτελεσματικές, καθώς τα άτομα έτειναν να προσφέρουν περισσότερες καινοτόμες ιδέες

(Galbraith, 1977, Kanter, 1988, βλ. Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001). Τέτοιες ομάδες έχουν υψηλή αφομοιωτική ικανότητα, γιατί, καθώς τα μέλη τους διαφέρουν ως προς τις γνώσεις που διαθέτουν, αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να εκμεταλλεύονται μια μεγάλη ποικιλία από εξωτερική πληροφόρηση και νέα γνώση (Cohen & Levinthal, 1990, Dahlin & Weingart, 1996, βλ. Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001), με αποτέλεσμα να διευκολύνεται η έννοια της καινοτομίας (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993, βλ. Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001). Πέρα απ' όλα αυτά όμως οι ομάδες γενικά διακρίνονται για την ποικιλία τους σε δεξιότητες, ο οποίος σε μεγάλο βαθμό συμμετέχουν στη διαδικασία της καινοτομίας (Dooley & O'Sullivan, 2001).

Μια άλλη σημαντική μεταβλητή, η οποία σχετίζεται με την έννοια της καινοτομίας και που πολύ συχνά παραβλέπεται από τους ερευνητές είναι το *μέγεθος της ομάδας* ή ο αριθμός των μελών της ομάδας. Πολλοί συγγραφείς δέχονται ότι αποτελεσματικές ομάδες είναι εκείνες που έχουν έναν επαρκή αριθμό ατόμων (Guzzo, 1988, Guzzo & Shea, 1992, Hackman, 1990, βλ. Curral, Forrester, Dawson, & West, 2001). Μάλιστα πολλές έρευνες που ασχολήθηκαν με το θέμα της συσχέτισης του μεγέθους της ομάδας και της καινοτομίας, έχουν δείξει ότι πολύ μικρές ομάδες των (2 ή 3 ατόμων) (Cohen & Bailey, 1997) στερούνται ποικιλίας απόψεων απαραίτητων για την παραγωγή καινοτόμων προτάσεων (Jackson, 1996, βλ. Curral, Forrester, Dawson, & West, 2001), ενώ οι πιο διευρυμένες ομάδες (πάνω από 12 ή 13 άτομα) γίνονται τόσο μεγάλες με αποτέλεσμα να εμποδίζουν την αποτελεσματική αλληλεπίδραση, την ανταλλαγή των απόψεων, και τη συμμετοχή των μελών της ομάδας (Poulton, 1995, βλ. Curral, Forrester, Dawson, & West, 2001).

Οι Plouton και West (1999) έδειξαν ότι οι μεγαλύτερες ομάδες σχετίζονται με φτωχές διαδικασίες, λιγότερους ξεκάθαρους στόχους, και χαμηλότερα επίπεδα συμμετοχής, με λιγότερη έμφαση στην ποιότητα, και χαμηλά επίπεδα στήριξης των μελών της ομάδας με σκοπό την καινοτομία. Ωστόσο, η συγκεκριμένη έρευνα έγινε στον τομέα της φροντίδας υγείας, ενώ οι ομάδες ήταν παρόμοιες όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας τους και τη δομή τους. Άλλα ευρήματα από ομάδες με διαφορετικό αντικείμενο, και οργανωσιακό πλαίσιο δίνουν μια πολύ διαφορετική εικόνα. Μάλιστα, αρκετή έρευνα στον τομέα της κοινωνικής ψυχολογίας έχει δείξει ότι όσο μια ομάδα αυξάνει σε μέγεθος, τόσο πιο μεγάλη δυσκολία υπάρχει τα μέλη να φτάσουν σε μια συμφωνία όσον αφορά τους στόχους της ομάδας, γιατί κάτι τέτοιο απαιτεί απόλυτη συμμετοχή των μελών της ομάδας στη λήψη απόφασης, επίτευξη ομοφωνίας σε ό, τι αποτελεί υψηλή ποιότητα, και προσπάθεια αλληλοστήριξης με σκοπό την καινοτομία. Αντίθετα, οι μεγάλες ομάδες τείνουν να προκαλούν στα μέλη τους φαινόμενα όπως είναι η κοινωνική

οκνηρία, φτώχη λήψη απόφασης, και συμβιβασμό προκειμένου να επέλθει γρήγορη συμφωνία (Asch 1956, Hall & Watson, 1971, Latané, Williams, & Harkins, 1979, βλ. Curral, Forrester, Dawson, & West, 2001).

Η *χρονική περίοδο* που τα μέλη μιας ομάδας εργάζονται μαζί (η *βιωσιμότητα της ομάδας*) φαίνεται να επηρεάζει το βαθμό καινοτομίας μιας ομάδας. Ο Katz (1982, βλ West & Anderson, 1996) έχει υποστηρίξει ότι εργασιακές ομάδες που για πρώτη φορά συσταίνονται με σκοπό την διεκπεραίωση ενός έργου τείνουν να προτείνουν αρκετές καινοτόμες προτάσεις βελτιώνοντας τις υπάρχουσες μεθόδους και κάνοντας καλύτερη χρήση της συσσωρευμένης γνώσης. Υποστήριξε, δηλαδή, ότι οι μακροβιότερες ομάδες τείνουν να επικοινωνούν ολοένα και πιο λίγο, ενώ δεν εξερευνούν το εξωτερικό τους περιβάλλον. Τα μέλη της ομάδας τείνουν να παραβλέπουν πηγές που παρέχουν οποιοδήποτε κρίσιμο στοιχείο ανατροφοδότησης, αξιολόγησης και πληροφόρησης. Η αποφυγή ανανέωσης των μελών μιας ομάδας εμποδίζει την εισαγωγή καινοτόμων ιδεών και προτάσεων. Έρευνες, μάλιστα, έχουν δείξει ότι η μεταβλητή αυτή διαμεσολαβεί τη σχέση μεταξύ της πολυπλοκότητας του έργου και της απόδοσης της ομάδας (Kozlowski & Hults, 1986, βλ West & Anderson, 1996).

Ένα άλλο στοιχείο της σύνθεσης της ομάδας είναι η *προσωπικότητα* (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998, Neuman, Wagner, & Christiansen, 1999, Neuman & Wright, 1999, βλ. Wright & Cordery, 2003) ή τα χαρακτηριστικά της ιδιοσυγκρασίας των μελών της ομάδας. Η έκταση και η ποιότητα των καινοτόμων ιδεών μιας ομάδας φαίνεται να προσδιορίζονται από το πόσο καινοτόμα είναι τα ίδια τα μέλη της (Burningham & West, 1995, βλ West & Anderson, 1996). Η άποψη αυτή βασίστηκε στην υπόθεση ότι η διαδικασία της «καινοτομίας» αρχίζει από τα ίδια τα υποκείμενα. Η γένεση μιας νέας ιδέας είναι μια γνωστική διαδικασία, η οποία πραγματοποιείται από τα ίδια τα υποκείμενα, αν και πολλές φορές ενθαρρύνεται από τις διαδικασίες αλληλεπίδρασης μέσα στις ίδιες τις ομάδες (Mumford & Gustafson, 1988, βλ West & Anderson, 1996). Σύμφωνα με αυτή την άποψη, ένα σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης του βαθμού της καινοτομίας που φέρει κάθε ομάδα εξηγείται από το ποσοστό των ατόμων - μελών που έχουν την τάση να καινοτομούν. Μάλιστα, αν τα μέλη αισθάνονται πεπεισμένα για την απόδοσή τους σε έργα που απαιτούν τη χρήση της δικής τους πρωτοβουλίας με νέες προτάσεις, πολύ πιθανότατα τα άτομα αυτά να μπορέσουν με ικανοποιητικό τρόπο να αποδώσουν στα έργα αυτά (Parker, 1998, βλ. Axtell *et al.*, 2000). Σε μια έρευνα των Burningham & West (1995, βλ West & Anderson, 1996) σε 13 ομάδες εταιριών πετρελαίου, βρέθηκε ότι η τάση των ατόμων να καινοτομούν θεωρήθηκε προβλεπτικός παράγοντας του βαθμού καινοτομίας της ομάδας που τα άτομα αυτά ήταν μέλη, και αυτό μετρήθηκε από αναφορές επιλεγμένων ειδικών παρατηρητών,

που είχαν ως στόχο τη μέτρηση του κλίματος της ομάδας. Βέβαια, η τάση του ανθρώπου να καινοτομεί επηρεάζεται περισσότερο από τις ατομικές διαφορές όσον αφορά τη μεταβλητή της προσωπικότητας και λιγότερο από το κοινωνικοψυχολογικό πλαίσιο. Σε μια έρευνα με τρεις φάσεις και διάρκειας 17 μηνών σε 435 εργαζομένους του τομέα της φροντίδας υγείας, οι Bunce και West (1995, βλ. West & Anderson, 1996) βρήκαν ότι η τάση των ατόμων να καινοτομούν θεωρήθηκε σημαντικότερος προβλεπτικός παράγοντας των αλλαγών στα επίπεδα και την ποιότητα της προερχόμενης από τον εργασιακό ρόλο καινοτομίας απ' ό,τι ήταν οι παράγοντες του κλίματος μέσα στην ομάδα. Επίσης, όσον αφορά την σύνθεση της ομάδας, η πολυπλοκότητα του εργασιακού έργου και η πρόκληση απαιτούν πιθανότατα καινοτόμες ιδέες από τα ίδια τα μέλη της (Tschan & Von Cranach, 1996, West, 1996, βλ. West & Anderson, 1996).

### ***Παράγοντες Εσωτερικοί του Εργασιακού Καθήκοντος***

Από την άλλη μεριά έχει βρεθεί ότι τα ίδια τα *χαρακτηριστικά ενός έργου/επαγγέλματος* παρακινούν τα άτομα να εκδηλώνουν καινοτόμες προτάσεις που διευκολύνουν την εργασίας τους (Hackman & Oldham, 1980, βλ. Axtell *et al.*, 2000). Για παράδειγμα, ο Herzberg πολύ νωρίς (1966, βλ. Axtell *et al.*, 2000) υποστήριξε ότι η διεύρυνση των εργασιακών καθηκόντων επιτρέπει στους εργαζόμενους να διευρύνουν τη γνώση και τις δεξιότητές τους, αναγνωρίζοντας και κάνοντας με αυτόν τον τρόπο περισσότερες συσχετίσεις μεταξύ των νέων και των ήδη αποκτημένων γνώσεων, αναπτύσσοντας τελικά την ικανότητα να γίνονται περισσότερο δημιουργικοί στη δουλειά τους. Παρομοίως, ο Farr (1990, βλ. Axtell *et al.*, 2000) υποστήριξε ότι σε αντίθεση με τις πιο απλοϊκές εργασίες, οι εμπλουτισμένες αποτελούν περισσότερο πρόκληση και απαιτούν περισσότερη σκέψη, η οποία με τη σειρά της προωθεί την έννοια της καινοτομίας, ενώ τα άτομα εκείνα που ασχολούνται με πολύπλοκα καθήκοντα<sup>3</sup> φαίνεται να είναι περισσότερο ικανοποιημένα και να έχουν περισσότερη αποτελεσματική απόδοση από εκείνα που ασχολούνται με πιο απλά εργασιακά καθήκοντα (Tschan & Cranach, 1996, βλ. Axtell *et al.*, 2000). Για παράδειγμα, σε έρευνα των Hatcher, Ross & Collins (1989, βλ. Axtell *et al.*, 2000) βρέθηκε ότι υπήρξε θετική συνάφεια μεταξύ της πολυπλοκότητας του εργασιακού αντικειμένου [αυτή αναλύεται σε μετρήσεις των μεταβλητών της αυτονομίας, της ποικιλίας και της ανατροφοδότησης, όπως αυτές έγιναν με τη χορήγηση του Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1975, βλ. Axtell *et al.*, 2000)] και του αριθμού των προτάσεων που έγιναν από τα άτομα. Παρόμοια ήταν και τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη από τους

Oldham & Cummings (1996): τα ευρήματα έδειξαν ότι ο αριθμός των νέων προτάσεων που έκαναν τα άτομα προβλεπόταν από την αλληλεπίδραση μεταξύ των μεταβλητών της πολυπλοκότητας του εργασιακού έργου και του προσωπικού χαρακτηριστικού της δημιουργικότητας των ατόμων. Γενικά, έρευνες που έχουν γίνει με αυτή την μεταβλητή, έχουν δείξει ότι όταν οι εργαζόμενοι εμπλέκονται σε ένα ευρύ φάσμα από εργασιακά καθήκοντα, ενώ υπάρχουν παράλληλα υψηλά επίπεδα ελέγχου, τότε τα άτομα συχνά κάνουν προτάσεις πάνω στον τρόπο που θα καλυτερεύσουν την εργασία τους (Scott & Bruce, 1994).

Στο ατομικό επίπεδο ανάλυσης, το μοντέλο για το ρόλο των χαρακτηριστικών του εργασιακού καθήκοντος προσφέρει μια θεωρητική εξήγηση για το πώς τα χαρακτηριστικά αυτά επηρεάζουν την παρακίνηση, την ικανοποίηση, και την απόδοση των εργαζομένων (συμπεριλαμβανομένης και της έννοιας της καινοτομίας) (για επισκόπηση, βλ. Spector, 1997, πηγή: Curral, Forrester, Dawson, & West, 2001). Παρ' όλα αυτά στο ομαδικό επίπεδο ανάλυσης, η έρευνα έχει συναντήσει εμπόδια εξαιτίας της δυσκολίας που υπάρχει στην εγχειρηματοποίηση των χαρακτηριστικών του εργασιακού καθήκοντος με τρόπο που να είναι σχετικό και χρήσιμο στο εργασιακό πλαίσιο.

Σε έρευνα των Curral, Forrester, Dawson, και West (2001), βρέθηκε ότι ομάδες των οποίων τα καθημερινά τους εργασιακά καθήκοντα μερικώς ή ολικώς είχαν να κάνουν με σκόπιμη εισαγωγή νέων ιδεών, μεθόδων, προϊόντων, ή διαδικασιών, που σχεδιάστηκαν προκειμένου να ωφεληθούν σημαντικά τόσο την οργάνωση όσο και την ομάδα, συνήθως ανταλλάσσουν περισσότερη πληροφορία, έχουν συχνή αλληλεπίδραση, διανεμητική επίδραση στην λήψη αποφάσεων, και περισσότερη στήριξη με στόχο την καινοτομία, με αποτέλεσμα στην συνέχεια να προβλέπουν αποτελέσματα που χαρακτηρίζονται ως καινοτόμα.

---

<sup>3</sup>Εμπειρικά, η πολυπλοκότητα του εργασιακού καθήκοντος αναφέρεται στον βαθμό της σύνθεσης, του συντονισμού, της ανάλυσης και της σύγκρισης της πληροφορίας και στην απαιτούμενη συγκεκριμένη επαγγελματική προετοιμασία και νοημοσύνη που πρέπει να διαθέτει κανείς για να ανταποκριθεί (Roos & Treiman, 1980, βλ. Kivimäki *et al.*, 1997). Στα επαγγέλματα εκείνα που χαρακτηρίζονται από υψηλή πολυπλοκότητα, και τα οποία σχετίζονται τυπικά με καινοτόμες δραστηριότητες που χαρακτηρίζονται από υψηλή αβεβαιότητα και χαμηλή διαιρετότητα των δραστηριοτήτων, η ροή των διοικητικών διαδικασιών έχει βρεθεί ότι ευνοεί την καινοτομία απόδοση (Fredrickson, 1984, Van de Ven, 1986, βλ. Kivimäki *et al.*, 1997). Σε αντίθεση, η ίδια διοικητική ροή δεν σχετίζεται με τις καινοτόμες προτάσεις που προτείνονται στο πλαίσιο των επαγγελμάτων με χαμηλή πολυπλοκότητα (Cray, Mallory, Butler, Hickson, & Wilson, 1991, βλ. Kivimäki *et al.*, 1997). Έτσι, η πολυπλοκότητα του εργασιακού καθήκοντος μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στη φύση της αλληλεπίδρασης μέσα στο εργασιακό πλαίσιο. Ένα ενδιαφέρον ερευνητικό ερώτημα θα ήταν αν η πολυπλοκότητα αυτή μπορεί, επίσης, να επηρεάσει το βαθμό καινοτομίας της ομάδας στο εργασιακό πλαίσιο και πώς.

## Παράγοντες του Οργανωσιακού Πλαισίου

Πιο πάνω αναπτύχθηκαν όλοι εκείνοι οι παράγοντες, οι οποίοι οδηγούν στην παραγωγή καινοτόμων προτάσεων, όπως είναι η σύνθεση της ομάδας, το εργασιακό καθήκον που αναλαμβάνει η ομάδα (Hackman, 1990, West, 2002, βλ. West *et al.*, 2003). Πιο κάτω θα φανεί πώς ορισμένα χαρακτηριστικά του κλίματος της ομάδας όπως είναι η διασαφήνιση των στόχων της ομάδας, η έννοια της συμμετοχής, ο προσανατολισμός προς το εργασιακό καθήκον, και η στήριξη των μελών της ομάδας με σκοπό την εισαγωγή καινοτόμων ιδεών, επηρεάζουν το βαθμό καινοτομίας μιας ομάδας (Anderson & West, 1994, βλ. Anderson & West, 1998). Το αν και πώς ο *ηγέτης* ή το *στυλ* ηγεσίας μέσα στις ομάδες ενθαρρύνει την καινοτομία δεν έχει διερευνηθεί ακόμη αρκετά. Λίγα πράγματα έχουν γίνει γνωστά για το πώς οι ηγέτες δημιουργούν και διοικούν αποτελεσματικές ομάδες, ή πώς προωθούν αποτελεσματικές διαδικασίες μέσα στην ομάδα (Cohen & Bailey, 1997, Zaccaro *et al.*, 2001, βλ. West *et al.*, 2003). Λίγες έρευνες, επίσης, έχουν δείξει πώς οι ηγέτες δημιουργούν και διατηρούν τις καλύτερες συνθήκες απόδοσης για την ομάδα (Hackman, 1990, 2002, βλ. West *et al.*, 2003).

Ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρεται ο ηγέτης μέσα στην ομάδα, του δίνει τη δυνατότητα να επηρεάζει όλους εκείνους τους παράγοντες που συμβάλουν στο να θεωρείται μια ομάδα ως καινοτομική, ή πιο ειδικά όλες τις διαδικασίες εκείνες που υιοθετεί μια ομάδα, οι οποίες σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό οδηγούν τα μέλη της να προτείνουν καινοτόμες ιδέες (Tannenbaum, Salas, & Cannon-Bowers, 1996, βλ. West *et al.*, 2003). Ο ηγέτης βάζει σε εφαρμογή όλη την εμπειρία, την ικανότητα που διαθέτουν οι ομάδες, και τα οποία στη συνέχεια επηρεάζουν το σχέδιο και τους κανόνες<sup>4</sup> που θέτουν (Hackman, 1990, 1992, 2002, βλ. West *et al.*, 2003), και μέσω του ελέγχου, της ανατροφοδότησης και της αναγνώρισης (King, 1990, βλ. Axtell *et al.*, 2000), και της επίβλεψης αναπτύσσει αυτές τις διαδικασίες<sup>5</sup>, οι οποίες επιτρέπουν στις ομάδες να φέρουν εις πέρας το έργο τους (McIntyre & Salas, 1995, βλ. West *et al.*, 2003) και τελικά να καινοτομήσουν.

Ο Zaccaro *et al.* (2001, βλ. West *et al.*, 2003) υποστήριξε ότι υπάρχουν τρεις παράγοντες, οι οποίοι συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα της ομάδας: πρώτα είναι η ικανότητα που έχουν τα μέλη της ομάδας να αφομοιώνουν με επιτυχή τρόπο τις πράξεις-ενέργειες των ατόμων και δεύτερον είναι η ικανότητα που έχουν να λειτουργούν με προσαρμοστικό τρόπο όταν συντονίζουν τις ενέργειές τους. Υποστήριξαν, παρ' όλα αυτά, ότι ο τρίτος παράγοντας, η ηγεσία μέσα στην ομάδα, είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία μιας ομάδας. Η έκταση κατά την οποία ο ηγέτης ορίζει τους στόχους και οργανώνει την ομάδα με σκοπό την πρόοδο που φέρει η επίτευξη αυτών των στόχων, συμβάλλει σημαντικά στο βαθμό καινοτομίας της

ομάδας (βλ. West *et al.*, 2003). Ο ηγέτης μπορεί να θέσει ένα θετικό κλίμα και να λύσει θέματα, τα οποία διαφορετικά θα οδηγούσαν σε συνεχή και δυσλειτουργική σύγκρουση (Manz, Barstein, Hostager, & Shapiro, 1989, Van de Ven & Chu, 1989, βλ. Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001). Μάλιστα, σε έρευνα των West, Borrill, Dawson, Brodbeck, Shapiro, Haward (2003, βλ. West *et al.*, 2003) φάνηκε ότι η έλλειψη της σαφήνειας, ή η σύγκρουση των μελών πάνω στο ρόλο του ηγέτη σχετίζεται αρνητικά με το βαθμό καινοτομίας της ομάδας.

Προκειμένω να καταλάβουμε τον ρόλο της απόδοσης μιας ομάδας, θα πρέπει να κάνουμε προσεκτική ανάλυση του οργανωσιακού πλαισίου ανάπτυξης της (Guzzo, 1996, Hackman, 1992, βλ. West & Anderson, 1996). Έχει βρεθεί ότι επαρκείς *πόροι*, κατάλληλη εκπαίδευση και πληροφοριακά συστήματα, αμοιβές βασισμένες στις ανάγκες της ομάδας, αποτελούν σημαντικοί οργανωσιακοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή της μέσα στις οργανώσεις. Για παράδειγμα, προηγούμενοι ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι οι πόροι που έχει σε διαθεσιμότητα μια οργάνωση, φαίνεται ότι καθορίζουν το επίπεδο καινοτομίας (Rogers, 1983, Rogers & Agarwala-Rogers, 1976, βλ. West & Anderson, 1996). Πιο συγκεκριμένα, η μείωση σε πόρους σημαίνει ότι μη χρησιμοποιημένοι πόροι είναι πιθανόν να χρησιμοποιηθούν σε επενδύσεις ανάπτυξης νέων και βελτιωμένων μεθόδων στον τρόπο εργασίας. Παρ' όλα αυτά υπάρχει ερώτημα, το οποίο υποστηρίζει ότι οι πόροι δεν σχετίζονται με τα επίπεδα καινοτομίας μιας ομάδας (Payne, 1990, βλ. West & Anderson, 1996).

---

<sup>4</sup>Ως κανόνες της ομάδας ονομάζουμε τις αξίες που μοιράζονται τα μέλη της (Steers, 1981, βλ., Cohen & Bailey, 1997), οι οποίες όταν αποκρυσταλλωθούν, που σημαίνει ότι όλα τα μέλη της ομάδας έχουν συμφωνήσει πάνω σε αυτούς του κανόνες, επιτρέπουν στη συνέχεια στην ομάδα να κατευθύνει και να ελέγχει τη συμπεριφορά των μελών της (Jackson, 1965, Cohen, 1994, βλ., Cohen & Bailey, 1997).

<sup>5</sup>Υπενθυμίζουμε εδώ ότι ως διαδικασίες της ομάδας νοούνται ορισμένα χαρακτηριστικά του κλίματος της ομάδας όπως είναι η διασαφήνιση των στόχων της ομάδας, η έννοια της συμμετοχής, ο προσανατολισμός προς το εργασιακό καθήκον, και η στήριξη των μελών της ομάδας με σκοπό την εισαγωγή καινοτόμων ιδεών, τα οποία επηρεάζουν το βαθμό καινοτομίας μιας ομάδας (Anderson & West, 1994, βλ. Anderson & West, 1998).

Το *οργανωσιακό κλίμα*, επίσης, φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στο βαθμό καινοτομίας μιας ομάδας, όταν μάλιστα αυτό στηρίζει τις καινοτόμες ιδέες και προωθεί την εργασία μέσω του σχηματισμού ομάδων (Knapp 1963, Pelz 1956, Thistlethwaite 1963, Torrance 1965, βλ. West & Anderson, 1996). Οι Kozlowski και Hults (1987, βλ. West & Anderson, 1996) βρήκαν ότι το κλίμα (συμπεριλαμβανομένων και των παραγόντων όπως η υποστήριξη και καινοτομία του επόπτη) αποτελεί προβλεπτική μεταβλητή των παραγόντων που σχετίζονται με την καινοτομική συμπεριφορά του ατόμου. Σε μια μελέτη σε 54 κατασκευαστικές επιχειρήσεις, οι Pillinger και West (1995, βλ. West & Anderson, 1996) βρήκαν ότι εκείνες οι επιχειρήσεις που προωθούσαν την καινοτομία είχαν κλίματα που δινόταν έμφαση στην ποιότητα, την καλή επικοινωνία, την εργασία μέσω ομάδων, την διατηρηματική συνεργασία, και την στήριξη με σκοπό την καινοτομία.

Τέλος, υπάρχει ένα διαφορούμενο εύρημα σχετικά με το αν η έννοια της καινοτομίας είναι περισσότερο κυρίαρχη σε *μεγάλες ή μικρές επιχειρήσεις*. Γενικά έχει βρεθεί ότι μεγάλες, κυρίαρχες στο χώρο επιχειρήσεις τείνουν να καινοτομούν περισσότερο, εν μέρει γιατί έχουν την ικανότητα να διαθέτουν περισσότερα χρήματα για καινοτόμα προϊόντα, υπηρεσίες (Blundell, 1995, βλ. West & Anderson, 1996). Από την άλλη, άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι οι μικρές, και πιο ευέλικτες επιχειρήσεις καινοτομούν περισσότερο στον ιδιωτικό τομέα (Wynarczyk, 1995, βλ. West & Anderson, 1996). Αυτό το παράδοξο είναι δυσεπίλυτο, ωστόσο η επίδραση του μεγέθους στα διάφορα επίπεδα της καινοτομίας απαιτεί αποσαφήνιση.

### *Παράγοντες Εσωτερικοί της Ομάδας*

Μια σημαντική μεταβλητή που σχετίζεται με το βαθμό καινοτομίας μιας ομάδας, είναι η έννοια της *σύγκρουσης*. Ανάλογα με τη φύση της κοινωνικής αλληλεπίδρασης, η σύγκρουση μπορεί να παίζει καινοτόμο και δημιουργικό ρόλο. Σε ένα από τα πειράματα των Hall & Watson (1970, βλ. Παπαστάμου, 1989), τα υποκείμενα όφειλαν να επιλύσουν προβλήματα επιβίωσης τα οποία μπορεί να αντιμετωπίζουν οι αστροναύτες:

Ένα διαστημόπλοιο τοακίστηκε πάνω στη σελήνη και το πλήρωμά του πρέπει να διανύσει 300 χιλιόμετρα για να φτάσει σε ένα σημείο συνάντησης με τα μέλη ενός άλλου πληρώματος. Προτού ξεκινήσουν αυτό το επικίνδυνο εγχείρημα, τα μέλη του πληρώματος πρέπει να αποφασίσουν ποια από τα 15 απαραίτητα, για την επιβίωσή τους, αντικείμενα θα πάρουν μαζί τους.

Το έργο των υποκειμένων είναι, λοιπόν, να βάλουν μια προτεραιότητα ανάμεσα στα 15 αυτά αντικείμενα. Το κάνουν πρώτα μόνοι τους και μετά από κοινού, με τη μέθοδο της συναίνεσης. Πρέπει να σημειωθεί, επιπλέον, ότι ένα μέρος των υποκειμένων δεν έχει καμιά πρόσθετη οδηγία σε αυτή τη φάση του πειράματος (ομάδες ελέγχου), ενώ τα υπόλοιπα, καλούνται να αντιμετωπίσουν και να διαλευκάνουν τις πιθανές διαφορετικές απόψεις μεταξύ των μελών της ομάδας (πειραματικές ομάδες). Πράγματι, οι προβλέψεις των ερευνητών ήταν ότι η διαλεύκανση της σύγκρουσης θα οδηγούσε τις πειραματικές ομάδες σε σύγκριση με τις ομάδες ελέγχου: α) να παράγουν ποιοτικά ανώτερες επιλύσεις του προβλήματος, β) να χρησιμοποιούν περισσότερο τις ικανότητες των διαφόρων μελών της ομάδας, γ) να προτείνουν περισσότερες νέες λύσεις, και δ) να ξεπεράσουν περισσότερο το επίπεδο του ικανότερου μέλους της ομάδας. Όλες αυτές οι προβλέψεις, εκτός από τη δεύτερη, επιβεβαιώθηκαν από τα πειραματικά ευρήματα: το γεγονός ότι αναγκάστηκαν να αντιμετωπίσουν την ενδο-ομαδική τους σύγκρουση, οι ομάδες καινοτομούν ευκολότερα και μάλιστα, όπως υποδεικνύει η απουσία επιβεβαίωσης της δεύτερης πρόβλεψης, εγκαταλείποντας τα ήδη υπάρχοντα αποθέματα λύσεων και προτιμώντας νέες λύσεις που επινοήθηκαν από την ομάδα. Με την έννοια αυτή, φαίνεται λοιπόν ότι η κοινωνικο-γνωστική σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει πηγή καινοτομίας (βλ. Παπαστάμου, 1989).

Στο πλαίσιο της έννοιας της σύγκρουσης, θα ήταν άσκοπο να παραβλέψουμε την καινοτομική έκβαση που μπορεί να επιφέρει με το συγκρουσιακό της λόγο, η *διαφορετική άποψη της μειονότητας*. Ύστερα από την πρωτοπόρα εργασία του Asch (1956, βλ. De Dreu, 2002) και των Moscovici, Lage, και Neffrechoux, 1969, βλ. De Dreu, 2002), ένας τεράστιος αριθμός ερευνών κάνουν λόγο για την επίδραση της συγκρουσιακής, διαφορετικής άποψης της μειονότητας στις στάσεις και τις απόψεις των μελών της πλειοψηφίας (βλ., Cialdini & Trost, 1998, Wood, Poal, Leck & Purvis, 1996, πηγή: De Dreu, 2002). Έχει βρεθεί, ότι η διαφορά απόψεων που δημιουργεί η μειονότητα, σχετίζεται με υψηλότερη ποιότητα στη λήψη απόφασης σε ομάδες που ασχολούνται με στρατηγικής σημασίας λήψη αποφάσεων (Dooley & Fryxell, 1999, βλ. De Dreu, 2002). Πειραματικά ευρήματα έχουν δείξει ότι η διαφορά απόψεων της μειονότητας εμποδίζει την εμφάνιση αναποτελεσματικής λήψης απόφασης, γιατί ενθαρρύνει τα άλλα μέλη της ομάδας να αντισταθούν στις πιέσεις για συμβιβασμό (Nemeth & Chiles, 1988, βλ. De Dreu, 2002), και μειώνει την τάση του ατόμου να δρα με εξτρεμιστικό-διαφορετικό τρόπο κατά καιρούς (Smith, Tindale, & Dugoni, 1996, βλ. De Dreu, 2002). Ταυτόχρονα δε η μειονότητα πετυχαίνει με τη στάση της μια αλλαγή στον τρόπο που τα μέλη της ομάδας σκέφτονται, ή αντιλαμβάνονται μια κατάσταση, συμπεριλαμβανομένων και των έργων που πρέπει να

εκτελεστούν. Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι η διαφορά απόψεων που δημιουργεί η μειονότητα αυξάνει τη δημιουργικότητα και τη διαφοροποιημένη σκέψη στα μέλη μιας πλειοψηφίας (Nemeth 1987, Nemeth & Staw, 1989, Van Dyne & Saavedra, 1996, De Dreu & Beersma, 2001, βλ. De Dreu, 2002). Με τη διαφοροποιημένη σκέψη που δημιουργεί, γίνεται ικανή να οδηγήσει στην ανακάλυψη νέων λύσεων που δεν είχαν προηγουμένως προταθεί ούτε καν από την ίδια τη μειονότητα (Παπαστάμου, 1989). Μάλιστα, στη μελέτη τους οι De Dreu και West (2001, βλ. De Dreu, 2002) υπέθεσαν ότι η διαφορά απόψεων που δημιουργεί η μειονότητα θα σχετίζεται με τον αριθμό των καινοτόμων προτάσεων που προτείνουν οι ομάδες. Σε δύο έρευνες πεδίου με ημιαυτόνομες ομάδες διαφορετικών επιχειρήσεων, βρέθηκε ότι καινοτομικές ομάδες ήταν εκείνες, οι οποίες αντιμετώπιζαν υψηλού απ' ότι χαμηλού επιπέδου διαφορά απόψεων της μειονότητας, αλλά μόνο όταν οι ομάδες έπαιρναν μέρος σε συμμετοχική λήψη αποφάσεων. Το ποιοτικό αυτό εύρημα αποδόθηκε στο εξής γεγονός: μέσω της συμμετοχής, οι δημιουργικές ιδέες και λύσεις διερευνούνται με κριτικό τρόπο, ενώ υιοθετούνται ή απορρίπτονται στη βάση των διαφωνιών, των θέσεων και των αποδείξεων. Με άλλα λόγια, η συμμετοχή των μελών της ομάδας ήταν το κλειδί που έκανε τη διαφορά απόψεων που δημιουργούσε η μειονότητα, να γεννήσει καινοτόμες μεθόδους, προϊόντα, και υπηρεσίες.

### **Ψυχολογικοί Παράγοντες της Ομάδας**

Στο μοντέλο των Cohen και Bailey (1997) η μεταβλητή της *εμπιστοσύνης* είναι αποτέλεσμα της αποτελεσματικότητας που φέρνει η εργασία μέσω σχηματισμού ομάδας. Παρ' όλα αυτά, άλλοι συγγραφείς αναγνωρίζουν πως η εμφάνιση της εμπιστοσύνης ως εισερχόμενου παράγοντα προηγείται της αποτελεσματικότητας της ομάδας. Οι Jassawalla και Sashittal (1998, βλ. Holland, Gaston, & Gomes, 2000) βρήκαν ότι η εμπιστοσύνη δροούσε σε μια δυνατή συναινετική δύναμη, αυξάνοντας την συνεργασία. Οι έμπιστοι συμμετέχοντες ήταν περισσότερο προετοιμασμένοι να μοιραστούν την πληροφορία, να παραδεχτούν την αβεβαιότητα και να ψάξουν για βοήθεια και να πάρουν το ρίσκο να προτείνουν νέες δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες. Οι Pinto και Pinto (1990, βλ. Holland, Gaston, & Gomes, 2000) έκαναν την υπόθεση ότι οι «υψηλού επιπέδου έμπιστοι» είναι συχνά πρόθυμοι να αντιμετωπίζουν τα διαπροσωπικά τους θέματα, με αποτέλεσμα να ξοδεύουν λιγότερο χρόνο προς την έρεση λύσεων, ενώ διαθέτουν περισσότερο χρόνο για παραγωγική δραστηριότητα. Σε άλλη έρευνα των Clegg, Unsworth, Epitropaki και Parker (2002) βρέθηκε ότι η εμπιστοσύνη μέσα στην ομάδα παίζει έναν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της καινοτομίας. Όταν τα μέλη της ομάδας πιστεύουν ότι οι ιδέες

και οι προτάσεις τους θα ακουστούν, και ότι θα μοιραστούν όλα τα επακόλουθα οφέλη, τότε μόνο υπάρχει η πιθανότητα να εμπλακούν στη διαδικασία πρότασης καινοτόμων ιδεών. Επειδή η εμπλοκή σε συμπεριφορές που προάγουν την καινοτομία, συνεπάγεται προσπάθεια και ρίσκο, τα μέλη της ομάδας δυσκολεύονται να συμμετάσχουν στη διαδικασία της καινοτομίας όταν πιστεύουν ότι δεν θα ακουστούν ή όταν νομίζουν ότι δεν θα έχουν κάποιο προσωπικό όφελος.

Ένας, επίσης, κύριος και σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με τη δυναμική της ομάδας και την προηγούμενη έννοια της εμπιστοσύνης είναι η ενότητα, η σύμπνοια, η *συνοχή* των μελών της ομάδας. Η συνοχή είναι μια πολυδιάστατη δομή, η οποία αναφέρεται στην διαπροσωπική έλξη, στην δέσμευση στο εργασιακό έργο, και στην ομαδική αξιοπρέπεια (Mullen & Cooper, 1994, βλ. Wright & Cordery, 2003).

Ο γενικός κανόνας είναι, ότι όσο περισσότερη συνοχή, ενότητα, και σύμπνοια υπάρχει ανάμεσα στα μέλη, τόσο περισσότερο λειτουργική και αποδοτική γίνεται η ομάδα<sup>6</sup> (Γεώργας, 1995). Η επιβεβαίωση ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συνοχής και της ομαδικής αποτελεσματικότητας και κατ' επέκταση της καινοτομίας (Cohen & Bailey, 1997) έχει προέρθει από έναν σημαντικό αριθμό πρόσφατων μετά-αναλύσεων (Evans & Dion, 1991, Mullen & Cooper, 1994, Gully, Davine, & Whitney, 1995, Mullen, Anthony, Salas, & Driskell, 1993, βλ. Wright & Cordery, 2003). Η συνοχή μπορεί να θεωρηθεί αποτέλεσμα άριστης εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των μελών (Keller, 1986, βλ. Holland, Gaston, & Gomes, 2000), ενώ χρησιμοποιείται συχνά ως διαμεσολαβητική μεταβλητή, διαμεσολαβώντας τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών της co-location<sup>7</sup> και των αποτελεσμάτων ενός έργου.

---

<sup>6</sup>Θα πρέπει να τονιστεί ότι ο κανόνας αυτός ισχύει όσον αφορά την ενότητα όλων των μελών της ομάδας, συμπεριλαμβανομένου και του αρχηγού. Σε περιπτώσεις που ορισμένα μέλη της ομάδας εμφανίζονται ενωμένα εναντίον του αρχηγού, τότε η ομάδα γίνεται δυσλειτουργική (Γεώργας, 1995).

<sup>7</sup>Αυτή αναφέρεται στη συνεργασία ατόμων που βρίσκονται στην ίδια ομάδα, ωστόσο τα γραφεία τους μπορεί να απέχουν σημαντικά (Allen, 1970, βλ. Holland, Gaston, & Gomes, 2000). Η απόσταση αυτή μειώνει την πιθανότητα τυχαίων συναντήσεων και το συμπτωματικό μοίρασμα της πληροφορίας. Μεγάλες αποστάσεις μεταξύ των ομάδων κάνουν τη διομαδική επικοινωνία μη αποτελεσματική και οδηγούν σε αργοπορίες όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων. Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι η επικοινωνία αυξάνει με την ομαδική co-location. Άτοποι χώροι συναντήσεων αυξάνουν την άτυπη και παραγωγική επικοινωνία (Allen, 1986, Dougherty, 1990, Griffin, 1993, βλ. Holland, Gaston, & Gomes, 2000). Έτσι, πολλές μεγάλες εταιρίες στις Η.Π.Α., όπως η Chrysler, έχουν κατασκευάσει κτίρια γι' αυτόν τον σκοπό (Lutz, 1994, βλ. Holland, Gaston, & Gomes, 2000).

## Περιορισμοί στην έρευνα για τη μεταβλητή της Καινοτομίας

Η πρόσφατη έρευνα με θέμα την καινοτομία έχει προσφέρει αρκετά, σημαντικά ευρήματα, ωστόσο διακρίνεται από περιορισμούς, από τους οποίους οι πιο σπουδαίοι είναι τέσσερις στον αριθμό. Πρώτα απ' όλα, οι πιο πολλοί ερευνητές έχουν εστιάσει την προσοχή τους σε ζητήματα που σχετίζονται είτε με την πρόταση, γένεση μιας ιδέας/ δημιουργικότητα (Amabile & Grysiewicz, 1989, βλ. Axtell *et al.*, 2000, Oldham & Cummings, 1996) είτε με την εφαρμογή της (Bunce & West, 1994, Damanpour, 1991, βλ. Axtell *et al.*, 2000), ενώ πολύ σπάνια ασχολούνται με αυτά ταυτοχρόνως. Επιπλέον, σε πολλές έρευνες αποφεύγεται κάθε εγχείρημα να έχουμε μία μόνο μέτρηση για τη μεταβλητή της εφαρμογής των ιδεών (για παράδειγμα: Scott & Bruce, 1994). Το πρόβλημα που γεννιέται, είναι ότι, αν οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία επιβολής προτάσεων διαφέρουν από κείνους που επηρεάζουν την εφαρμογή μιας ιδέας, αυτό δεν θα μπορέσει να γίνει φανερό. Επιπλέον, φαίνεται ότι πιθανώς οι δύο πλευρές της καινοτομίας έχουν μια διαφορετική αιτιολογία. Αυτό συμβαίνει, επειδή η έννοια της καινοτομίας είναι μια κοινωνική διαδικασία, και η εφαρμογή των ιδεών κατά μεγάλο ποσοστό βασίζεται στην ανάμειξη των μελών της ομάδας (Van de Ven *et al.*, 1989, βλ. Axtell *et al.*, 2000). Για παράδειγμα, ενώ ένα άτομο μπορεί να είναι από μόνο του δημιουργικό ή να γεννάει εύκολα νέες ιδέες, η εφαρμογή των ιδεών βασίζεται τυπικά στην αποδοχή, την υποστήριξη και τους πόρους των άλλων. Αν το κάθε άτομο δεν εργάζεται ουσιαστικά ανεξάρτητα από τους άλλους, αλλαγές που μπορούν να γίνουν στον εργασιακό του ρόλο, μπορούν στην συνέχεια να επηρεάσουν και τους άλλους, και μπορούν επομένως να υπόκεινται στο δικαίωμα που έχουν οι άλλοι να τις αποδεχτούν ή όχι. Όπως σημειώνουν οι Blumberg και Pringle (1982, βλ. Axtell *et al.*, 2000), ακόμη και όταν οι άνθρωποι έχουν τη θέληση και την ικανότητα να αποδώσουν, η ευκαιρία για δράση (η οποία δίνεται από παράγοντες εξωτερικούς του ατόμου) εξακολουθεί να απαιτείται. Επομένως, οργανωσιακοί ή παράγοντες της ομάδας φαίνεται να επηρεάζουν περισσότερο την εφαρμογή των προτεινόμενων από τα άτομα ιδεών, παρά το επίπεδο των ατομικών χαρακτηριστικών. Αντιθέτως, όπως υποστηρίχθηκε και προηγουμένως, τα ατομικά χαρακτηριστικά πιθανότατα να επηρεάζουν περισσότερο την πρόταση των ιδεών απ' ό,τι τα οργανωσιακά και τα χαρακτηριστικά της ομάδας. Η γένεση των ιδεών εξαρτάται περισσότερο από τη δημιουργικότητα του ατόμου, την αυτοπεποίθηση που έχει, τη γνώση του εργασιακού του αντικειμένου και των απαιτήσεών του, καθώς, επίσης, από την πίστη ότι τα προβλήματα είναι ιδιοκτησία του. Βέβαια, μια τέτοια διαπίστωση δεν αναιρεί το ρόλο των οργανωσιακών και των χαρακτηριστικών της ομάδας στην πρόταση των νέων ιδεών, καθώς κάθε συμμετοχικό

περιβάλλον είναι ικανό να ενθαρρύνει την τάση του ατόμου να δημιουργεί καινούργια πράγματα. Φαίνεται, όμως, ότι οι δύο αυτοί παράγοντες επεμβαίνουν περισσότερο στην εφαρμογή των ιδεών και όχι κατά την παραγωγή τους.

Ο δεύτερος περιορισμός που διακρίνει τη μέχρι τώρα έρευνα, εκτός από μερικές εξαιρέσεις (για παράδειγμα, Oldham & Cummings, 1996, Scott & Bruce, 1994), αναφέρεται σε ένα μεγάλο εύρος ατομικών, ομαδικών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών, οι οποίοι παρουσιάζονται ως οι πιθανοί προβλεπτικοί παράγοντες της καινοτομίας. Η έρευνα μέχρι τώρα δεν έχει εγείρει καμία ερώτηση για το ρόλο που παίζουν άλλες, διαφορετικές μεταβλητές στην έννοια της καινοτομίας.

Τρίτον, οι μελέτες που περιλαμβάνουν μετρήσεις των χαρακτηριστικών του εργασιακού καθήκοντος, μέχρι τώρα, έχουν χρησιμοποιήσει μετρήσεις με ένα μόνο ερώτημα, ή σύνθετες μετρήσεις. Για παράδειγμα, τόσο οι Hatcher et al. (1989, βλ. Axtell et al., 2000), όσο και οι Oldham και Cummings (1996) χρησιμοποίησαν μία σύνθετη μέτρηση των χαρακτηριστικών των εργασιακών καθηκόντων (Job complexity). Αθροίζοντας το βαθμό που παίρνουν τα άτομα στα διάφορα ερωτήματα, αυτομάτως αποτρέπει τους ερευνητές από το να διερευνήσουν κάποια εργασιακά χαρακτηριστικά που είναι συγκαλυμμένα, και που πιθανότητα να σχετίζονται διαφορετικά με τη μεταβλητή της καινοτομίας. Έτσι, ακόμη και κει που ο διαχωρισμός των μεταβλητών της επιβολής των προτάσεων και της εφαρμογής τους έχει γίνει, δεν υπάρχει καμία ευκαιρία διερεύνησης της σχετικής συμμετοχής διαφορετικών μεταβλητών σε κάθε μία από τις διαστάσεις-επίπεδα της μεταβλητής της καινοτομίας. Υπάρχει σαφής ανάγκη για πολυδιάστατες και χωριστές μετρήσεις των χαρακτηριστικών του εργασιακού καθήκοντος.

Τέλος, όλες σχεδόν οι έρευνες με κεντρικό θέμα την έννοια της καινοτομίας έχουν χρησιμοποιήσει δείγματα από τον πανεπιστημιακό χώρο, από τον επιστημονικό κλάδο ή εργαζομένους στον τεχνικό κλάδο και διεθυντικά στελέχη (Anderson & King, 1993, βλ. Axtell et al., 2000). Μέχρι τώρα δεν έχουν υπάρξει έρευνες που να έχουν διερευνήσει πώς η έννοια της καινοτομίας αναπτύσσεται σε εργαζομένους της γραμμής παραγωγής.

# Η Ανάπτυξη του Team Climate Inventory (TCI)

## Κλίμα: Θέματα Ορισμού

Το εννοιολογικό κατασκεύασμα της μεταβλητής «κλίμα» έχει προκαλέσει σημαντικά το ενδιαφέρον πολλών εφαρμοσμένων ψυχολόγων και οργανωσιακών κοινωνιολόγων τις τελευταίες τρεις δεκαετίες. Μεγάλος αριθμός εμπειρικών ερευνών και συχνές επισκοπήσεις ευρημάτων ερευνών έχουν έρθει στο φως σχετικά με το θέμα αυτό (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970, Joyce & Slocum, 1984, Rentsch, 1990, Rousseau, 1988, Schneider & Reichers, 1983, Schneider, 1990, βλ. Anderson & West, 1998). Αν και υπάρχει αύξηση του ερευνητικού ενδιαφέροντος, η έρευνα με κεντρικό θέμα το κλίμα έχει επηρεαστεί από δύο διεισδυτικές και συσχετιζόμενες δυσκολίες: δίνοντας ορισμό στην ιδέα του κλίματος, και μετρώντας τη μεταβλητή κλίμα με ακρίβεια στα διάφορα επίπεδα ανάλυσης<sup>8</sup>.

Όσον αφορά τον ορισμό του κλίματος, δύο προσεγγίσεις έχουν γενικά υιοθετηθεί: η προσέγγιση του γνωστικού σχήματος και η προσέγγιση των κοινών αντιλήψεων που μοιράζονται τα υποκείμενα. Η πρώτη προσέγγιση προσλαμβάνει την έννοια του κλίματος σε δομικές αναπαραστάσεις των υποκειμένων ή γνωστικά σχήματα του εργασιακού τους περιβάλλοντος, και η μεταβλητή αυτή έχει εγχειρηματοποιηθεί κυρίως μέσω προσπαθειών να αποκαλυφθεί ο τρόπος που αισθάνονται-αντιλαμβάνονται τα υποκείμενα το εγγύς εργασιακό τους περιβάλλον (Ashforth, 1985, James & Jones, 1974, James & Sells, 1981, Schneider & Reichers, 1983, βλ. Anderson & West, 1998). Για παράδειγμα, οι James και Sells, (1981, βλ. Anderson & West, 1998) όρισαν τη μεταβλητή κλίμα ως τις γνωστικές αναπαραστάσεις των «υποκειμένων» για τα εγγύς περιβάλλοντα...εκφραζόμενες στη βάση του ψυχολογικού νοήματος και της σπουδαιότητας που έχουν αυτές για τα υποκείμενα (σελ. 276). Στο ατομικό αυτό επίπεδο ανάλυσης της μεταβλητής του κλίματος, όταν άλλοι συγγραφείς προσπάθησαν να συγκροτήσουν την έννοια του κλίματος, έδωσαν έμφαση στη σπουδαιότητα των κοινών αντιλήψεων που μοιράζονται τα υποκείμενα (Koys & DeCottis, 1991, Payne, Fineman & Wall, 1976, Uttal, 1983, βλ. Anderson & West, 1998). Έτσι, οι Schneider και Reichers (1990, βλ. Anderson & West, 1998) ορίζουν το οργανωσιακό κλίμα ως «...τις κοινές αντιλήψεις που μοιράζονται τα άτομα για τον τρόπο που τα διάφορα γεγονότα συμβαίνουν. Με περισσότερη ακρίβεια, το κλίμα αναφέρεται στις κοινές αντιλήψεις που σχηματίζουν τα άτομα για τις οργανωσιακές πολιτικές, πρακτικές, και διαδικασίες» (σελ. 22)<sup>9</sup> (Anderson & West, 1998). Οι κοινές αυτές αντιλήψεις είναι μια λειτουργία απόρροια της κοινωνικής αλληλεπίδρασης, δημιουργούνται, δηλαδή, από τις επικοινωνιακές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων μέσα στο εργασιακό πλαίσιο (Patterson & Payne, 1996).

Οι ερευνητές αντιμετώπισαν δυσκολία όσον αφορά την υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης, και γι' αυτή τη δυσκολία αποφάσισαν για το ποια θα είναι τα κατώτερα επίπεδα συμφωνίας επαρκή για να δείξουν ότι οι αντιλήψεις είναι πραγματικά κοινές μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης ή μιας υπομονάδας της<sup>10</sup> (Guion, 1973, Jackofsky & Slocum, 1988, Joyce & Slocum, 1984, Patterson, West & Payne, 1992, Payne, 1990, βλ. Anderson & West, 1998). Ανεξαρτήτως της δυσκολίας αυτής, θα πρέπει ωστόσο να τονιστεί ότι οι δύο αυτές προσεγγίσεις είναι συμβατές και σε καμία περίπτωση αμοιβαίως αποκλειόμενες.

Ο προβληματισμός για το ποιο επίπεδο ανάλυσης διερεύνησης των κοινών αντιλήψεων του κλίματος είναι το κατάλληλο, οδήγησε τους Anderson και West (1998, βλ. Raggazoni *et al.*, 2002) να υιοθετήσουν το ομαδικό επίπεδο ανάλυσης και συγκεκριμένα την εγγύς για τα άτομα εργασιακή ομάδα: αυτή είναι η μόνιμη ή ημι- μόνιμη ομάδα στην οποία τα άτομα αναφέρονται, και με την οποία ταυτίζονται και συχνά αλληλεπιδρούν, προκειμένου να εκτελέσουν καθήκοντα που σχετίζονται με την εργασία τους. Είναι λογικό τα άτομα να αναφέρονται σε περισσότερες από μία εργασιακές ομάδες, ωστόσο εδώ δίνεται ειδική έμφαση στην ομάδα μέσα στην οποία τα άτομα διεκπεραιώνουν τα καθημερινά τους καθήκοντα και τις καθημερινές τους δραστηριότητες. Αυτή η ομάδα αντιπροσωπεύει το κύριο μέσο μέσω του οποίου τα κοινά κλίματα θα ανελιχθούν διαμέσου της ενεργητικής κοινωνικής δομής και θα ριζωθούν στο οικοδόμημα της οργάνωσης (Hosking & Anderson, 1992, West, 1995, βλ. Anderson & West, 1998).

<sup>8</sup>Τα επίπεδα ανάλυσης που επικαλούνται οι κοινωνικοί ψυχολόγοι στις εξηγήσεις που προτείνουν για την κοινωνιοψυχολογική πραγματικότητα είναι τα ακόλουθα τέσσερα: το *ευδοατομικό*, το *διατομικό*, το *διομαδικό* και το *ιδεολογικό* (ή *αναπαραστασιακό*) (Doise, 1982, βλ. Παπαστάμου και συνεργάτες, 2001). Όπως εύστοχα παρατηρεί ο (Doise, 1982, σελ. 28, βλ. Παπαστάμου και συνεργάτες, 2001): «*δεν μιλάμε για διαφορετικά επίπεδα της πραγματικότητας, αλλά για επίπεδα ανάλυσης. Πρόκειται για μοντέλα που κατασκευάστηκαν για να εξηγήσουν όψεις της πραγματικότητας, δεν θέλουμε επ' ουδενί να πούμε πως η ίδια η πραγματικότητα δομείται σε τέσσερα επίπεδα*».

<sup>9</sup>Το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται στις αντιλήψεις που μοιράζονται τα μέλη για τα θεμελιώδη στοιχεία μιας οργάνωσης. Οι Sells και James (1987, βλ. West & Smith, 1998) ορίζουν το κλίμα ως την «ατμόσφαιρα» μιας οργάνωσης...διάφορα πρότυπα επίδρασης στην ανθρώπινη συμπεριφορά, που γεννήθηκαν για να κυριαρχήσουν στο περιβάλλον μιας οργάνωσης (σελ. 915). Πιο πρόσφατα, οι Moran και Volkwein (1992, βλ. West & Smith, 1998) όρισαν ως κλίμα μιας οργάνωσης:

...ένα σχετικά διαρκές χαρακτηριστικό μιας οργάνωσης που τη διακρίνει από άλλες οργανώσεις και α) ενσωματώνει τις συλλογικές αντιλήψεις των μελών για την οργάνωσή τους σχετικά με διαστάσεις όπως είναι η αυτονομία, η εμπιστοσύνη, η συνοχή, η υποστήριξη, η αναγνώριση, η καινοτομία, και η δικαιοσύνη, β) δημιουργείται από την αλληλεπίδραση των μελών, γ) χρησιμοποιείται ως βάση μετάφρασης μιας κατάστασης, δ) αντανακλά τους κυρίαρχους κανόνες και στάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, και ε) ενεργεί σαν πηγή επιρροής για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς.

<sup>10</sup>Η δυσκολία αυτή προήρθε από προβληματισμούς των ερευνητών σχετικά με τον ακριβή ορισμό του οργανωσιακού κλίματος. Από τη στιγμή που τα μέλη μιας εργασιακής ομάδας αλληλεπιδρούν περισσότερο μεταξύ τους και λιγότερο με τα μέλη μιας άλλης ομάδας, οι Schneider και Reichers (1983, Schneider & Bowen, 1985, βλ. Patterson & Payne, 1996) ισχυρίστηκαν ότι διαφορετικές εργασιακές ομάδες θα παράγουν διαφορετική σημασία για γεγονότα, πρακτικές, και διαδικασίες που μπορεί να είναι σταθερές μέσα στην οργάνωση. Για παράδειγμα, ο Newman (1975, βλ. Patterson & Payne, 1996) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι σε διαφορετικά τμήματα περιέγραψαν διαφορετικά το οργανωσιακό κλίμα.

Για να υπάρχει πιθανότητα τα μέλη της ομάδας να έχουν κοινές αντιλήψεις, οι συγγραφείς ισχυρίζονται ότι απαιτείται (α) τα άτομα να αλληλεπιδρούν στην δουλειά τους, τουλάχιστον σε μη τακτική βάση, (β) να υπάρχει κάποιος κοινός στόχος ή πραγματοποιήσιμο αποτέλεσμα το οποίο να προδιαθέτει τα άτομα για κοινή δράση, και (γ) να υπάρχει αρκετός βαθμός αλληλεξάρτησης του εργασιακού καθήκοντος, έτσι ώστε να δημιουργείται η ανάγκη ανάπτυξης κοινής κατανόησης και προσδοκώμενων προτύπων συμπεριφοράς (βλ. West, 1995, πηγή: Anderson & West, 1998). Ακόμη και αν τα τρία αυτά κριτήρια είναι όλα παρόντα σε μια ομάδα, αυτό δεν συνεπάγεται ότι ένα κοινό κλίμα θα δημιουργηθεί (Schneider & Reichers, 1983, βλ. Anderson & West, 1998). Υπάρχουν περιπτώσεις όπου άτομα διαφορετικών επιπέδων στην ιεραρχία εκτίθενται σε κοινές εμπειρίες, οι οποίες οδηγούν σε κοινές αντιλήψεις όσον αφορά το κλίμα της οργάνωσης ή της ομάδας. Ωστόσο, η άποψη των Anderson και West (1998) είναι πολύ απλή: πιστεύουν, δηλαδή, ότι είναι περισσότερο πιθανό οι κοινές αντιλήψεις να αναπτυχθούν εκεί που τα άτομα έχουν την ευκαιρία να αλληλεπιδράσουν, μέσα, δηλαδή, στο εγγύς ή άμεσο εργασιακό τους περιβάλλον – την εγγύς εργασιακή τους ομάδα (Hosking & Anderson, 1992, βλ. Anderson & West, 1998). Η ιδέα διερεύνησης του κλίματος που διαμορφώνεται στην εγγύς εργασιακή ομάδα προτάθηκε από τους συγγραφείς, επειδή πρώτον η ομάδα θεωρήθηκε κατάλληλο επίπεδο ανάλυσης και γιατί δεύτερον, μέχρι τώρα, δεν έχουν γίνει πολλές έρευνες με μετρήσεις στο συγκεκριμένο επίπεδο ανάλυσης<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup>Θα ήταν παράλειψη να μη αναφέρουμε ότι οι Οργανωσιακοί Ψυχολόγοι μέχρι τώρα δεν έχουν υπάρξει και πολύ δραστήριοι όσον αφορά την ανάπτυξη μετρήσεων στο ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Για παράδειγμα, στο Ηνωμένο Βασίλειο, μόλις πρόσφατα, οι Saville και Holdsworth δημιούργησαν μια μέτρηση αυτό-αναφοράς της οργανωσιακής κουλτούρας. Στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, το Campbell Development Surveys, που αποτελείται από τρεις ξεχωριστές μετρήσεις, πρόσφατα έκανε και αυτό την εμφάνισή του στην αγορά και διανεμήθηκε σε εξειδικευμένα διευθυντικά στελέχη και σε ψυχολόγους στην Ευρώπη. Αυτές οι μετρήσεις, και κάποιες άλλες του είδους τους, είναι εξαιρετικές, παρ' όλα αυτά, ακόμα το έδαφος είναι παρθένο για την ανάπτυξη εργαλείων στο συλλογικό επίπεδο (βλ. Anderson & West, 1996).

## *Κλίμα: Μεταβλητή με συγκεκριμένες Διάστασεις ή*

### *Μονοδιάστατη;*

Ένα άλλο αμφιλεγόμενο και συγκρουσιακό θέμα στην έρευνα για το οργανωσιακό κλίμα είναι το νόημα τη ίδιας της δομής και της εγχειρηματοποίησης της έννοιας του κλίματος. Αν και η σαφήνεια του ορισμού έχει αποτελέσει για τους ερευνητές ένας ακαθόριστος στόχος, πρόσφατα, έχει γίνει πολύ προσπάθεια προκειμένου η αντίληψη για ένα γενικευμένο κλίμα να πάρει άλλη μορφή, να έχουμε δηλαδή μια δομή που αποτελείται από διαστάσεις ή υποκατηγορίες. Αυτές οι εξελίξεις στην εγχειρηματοποίηση της μεταβλητής του κλίματος προήρθαν από τον ισχυρισμό των Schneider και Reichers' (1983, βλ. Anderson & West, 1998), οι οποίοι τόνισαν ότι είναι ανούσιο να κάνουμε χρήση της σύλληψης της ιδέας του κλίματος χωρίς αυτή να προσδιορίζει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα (για παράδειγμα, το κλίμα με σκοπό την αλλαγή, το κλίμα με σκοπό την ποιότητα, το κλίμα με σκοπό την καινοτομία, κ.λπ.).

Παρομοίως, η Rousseau (1988, βλ. Anderson & West, 1998) ως ένθερμη υποστηρικτής ενός μοντέλου με συγκεκριμένες διαστάσεις να προσδιορίζουν την μεταβλητή κλίμα, αναφέρει ότι αυτή αποτελεί μια δυναμική αλλά μη απτή πλευρά της οργανωσιακής πραγματικότητας. Η πολυδιάστατη προσέγγιση της μεταβλητής του κλίματος έχει αποδειχθεί πολύτιμος τρόπος αποσαφήνισης της σύγχυσης που έχει δημιουργηθεί σχετικά με τον όρο αυτό, και αυτό έχει αποτελέσει αντικείμενο κριτικής από πολλές πρόσφατες έρευνες που ασχολούνται με τη θεματική του οργανωσιακού κλίματος (Glick, 1985, Rentsche, 1990, Rousseau, 1988, Schneider, 1985, βλ. Anderson & West, 1998).

Υπάρχει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον σχετικά με το πώς συγκεκριμένοι τύποι κλίματος της εργασιακής ομάδας (για παράδειγμα, για καινοτομία ή για ασφάλεια) οδηγούν σε συγκεκριμένους τύπους εκβάσεων - αποτελεσμάτων (για παράδειγμα, καινοτομία ή αποφυγή ατυχημάτων). Παρ' όλα αυτά, όπως τονίστηκε παραπάνω, απαιτείται η ύπαρξη των «κοινών κλιμάτων» να εμφανίζεται μέσα στις εργασιακές ομάδες, και ταυτόχρονα να υπάρχει η δυνατότητα να μετρηθούν με αξιοπιστία και εγκυρότητα. Επιπλέον, δεν είναι ακόμη ξεκάθαρο αν οι συγκεκριμένες διαστάσεις του κλίματος προβλέπουν ένα μονοδιάστατο αποτέλεσμα ή ένα πλήθος αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, η υψηλή συνοχή μιας ομάδας μπορεί ταυτόχρονα να σχετίζεται με υψηλό βαθμό καινοτομίας, χαμηλή συχνότητα πρόκλησης ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο, και με μεγαλύτερη αντίσταση στην αλλαγή κ.λπ.

## Το Κλίμα της Ομάδας με σκοπό την Καινοτομία

Εδώ δεν θα αναφερθούμε ξανά στο ορισμό της καινοτομίας, αλλά ωστόσο θα πρέπει να τονίσουμε ότι, και γι' αυτή τη μεταβλητή, συγκριτικά πολύ λίγοι ερευνητές ερμηνεύουν τα ευρήματα των ερευνών τους κάνοντας χρήση του ομαδικού επιπέδου ανάλυσης. Αυτή είναι μια αξιοσημείωτη παρατήρηση, μολονότι συχνά συμβαίνει η καινοτομία να γεννιέται και μετέπειτα να αναπτύσσεται από μία ομάδα που ασχολείται με πρακτικές ρουτίνες μέσα σε μία οργάνωση (West & Farr, 1990, Anderson & King, 1993, King & Anderson, 1995, βλ. Anderson & West, 1998). Για παράδειγμα, μια διευθυντική ομάδα μπορεί να εισάγει αλλαγές στις διαδικασίες μίας οργάνωσης· μία ομάδα του μάρκετινγκ μπορεί να τροποποιήσει τις διαδικασίες προβολής και διαφήμισης των προϊόντων· και μία ομάδα στη γραμμή παραγωγής μπορεί να διαμορφώσει νέες και βελτιωμένες μεθόδους για την κατασκευή των προϊόντων. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό να δούμε πώς το κλίμα της εγγύς ομάδας σχετίζεται με τη μεταβλητή της καινοτομίας.

Σκοπός των Anderson και West (1998) ήταν να δημιουργήσουν μια πολυδιάστατη μέτρηση του κλίματος της εγγύς ομάδας με σκοπό την καινοτομία για χρήση μελλοντική από κείνους τους ερευνητές που θα ασχοληθούν με τη θεματική αυτή, η οποία βασίστηκε σε μια *a priori* επαναδόμηση του εργασιακού κλίματος, και πάνω σε μια υποθετική θεωρία των τεσσάρων παραγόντων του κλίματος με σκοπό την καινοτομία (West, 1990, βλ. Anderson & West, 1998). Τα επόμενα κεφάλαια αφιερώνονται στην περιγραφή του θεωρητικού μοντέλου, στην ανάπτυξη και την ψυχομετρική εγκυρότητα της μέτρησης αυτής – του Team Climate Inventory (TCI).

## *Η Θεωρία των Τεσσάρων Παραγόντων*

Προηγούμενες επισκοπήσεις της έρευνας για τις μεταβλητές κλίμα και καινοτομία (West & Farr, 1990, West, 1990, Anderson & King, 1993, King & Anderson, 1995, βλ. Anderson & West, 1998) αποκάλυψαν την ύπαρξη της θεωρίας των τεσσάρων παραγόντων του κλίματος στα πλαίσια μιας ομάδας, οι οποίοι είναι ικανοί να παρακινήσουν τα μέλη να προτείνουν καινοτόμες ιδέες. Γενικά, πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι το μοντέλο των τεσσάρων παραγόντων με σκοπό την καινοτομία εμφανίζει μια συνέπεια όπου και αν χρησιμοποιήθηκε. Κάνοντας μια ανακεφαλαίωση αυτών των παραγόντων, ο West (1990, βλ. Anderson & West, 1998) έφερε στο φως το μοντέλο των τεσσάρων παραγόντων, κάνοντας την υπόθεση ότι οι τέσσερις αυτοί παράγοντες του κλίματος μέσα στην ομάδα προβλέπουν το βαθμό καινοτομίας της ομάδας (βλ. West & Anderson, 1996, πηγή: βλ. Anderson & West, 1998). Έτσι, η μέτρηση του Team Climate Inventory δημιουργήθηκε με σκοπό τη μέτρηση των παραπάνω παραγόντων, μαζί με έναν άλλο αριθμό δημογραφικών και δομικών χαρακτηριστικών της ομάδας.

Το αυθεντικό TCI που αποτελούνταν από 116 ερωτήματα, υποβλήθηκε σε διερευνητική και επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων σε αρκετό αριθμό δειγμάτων (βλ., επίσης, Agrell & Gustafson, 1994, πηγή: Anderson & West, 1996). Αρχικά, 61 ερωτήματα από τα παραπάνω υποβλήθηκαν σε διερευνητική ανάλυση παραγόντων (exploratory factor analysis). Στο αρχικό αυτό δείγμα προσαρμογής του ερωτηματολογίου συμμετείχαν 155 υποκείμενα 27 νοσοκομειακών διευθυντικών ομάδων, ενώ στη συνέχεια οι ερευνητές εξοικονόμησαν δεδομένα από 121 επιπλέον ομάδες τεσσάρων επαγγελματιών (35 ομάδες της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας, 42 ομάδες κοινωνικών λειτουργών, 20 ομάδες της ψυχικής υγείας, και 24 ομάδες εταιριών πετρελαίου, συνολικό δείγμα  $N=971$  ατόμων), τα οποία υποβλήθηκαν σε επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων (confirmatory factor analysis) καταλήγοντας σε ένα ερωτηματολόγιο 38 ερωτημάτων, το οποίο αποτέλεσε και την τελική έκδοση (Anderson & West, 1998). Η έκδοση αυτή περιλαμβάνει, επίσης, μία κλίμακα με έξι ερωτήματα που μετρά την τάση των συμμετεχόντων να θέλουν να γίνονται κοινωνικά επιθυμητοί, και η οποία σχεδιάστηκε για να προειδοποιεί τον χρήστη για την πιθανότητα δήλωσης ψεύτικων απαντήσεων (σύνολο, δηλαδή, 44 ερωτήματα). Οι συγγραφείς μέχρι τώρα έχουν κάνει συνεργασίες με ερευνητές απ' όλη την Ευρώπη, προκειμένου να δείχθει η συνέπεια και η εγκυρότητα του μοντέλου των τεσσάρων παραγόντων στις διάφορες χώρες (Burningham & West, 1994, Kuk, Wood, Anderson, & West, 1994, βλ. Anderson & West, 1996). Στον πίνακα που ακολουθεί διαφαίνεται η πορεία ανάπτυξης και κατασκευής του Team Climate Inventory:

ΗμερομηνίεςΔραστηριότητεςΣυγκεκριμένα Καθήκοντα

|                                       |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ιανουάριος 1988 –<br>Φεβρουάριος 1989 | Επισκόπηση της βιβλιογραφίας                                                                                | Ευρεία διερεύνηση της βιβλιογραφίας, και της έρευνας. Αντίγραφα υπάρχουσών μετρήσεων για την μεταβλητή κλίμα                                                                                                                                                                                                                            |
| Ιούνιος 1988 –<br>Φεβρουάριος 1989    | Ανάπτυξη της θεωρίας των τεσσάρων παραγόντων για τη μεταβλητή – Κλίμα                                       | Σύνθεση της βιβλιογραφίας. Αναγνώριση κοινών θεματικών στην έρευνα για το κλίμα της εργασιακής ομάδας                                                                                                                                                                                                                                   |
| Δεκέμβριος 1988 –<br>Φεβρουάριος 1989 | Γένεση των ερωτήσεων                                                                                        | Δημιουργία των ερωτήσεων από τους ίδιους τους ερευνητές. Τροποποίηση και διαμόρφωση των ερωτήσεων                                                                                                                                                                                                                                       |
| Μάρτιος 1989 –<br>Απρίλιος 1989       | Δοκιμή της αυθεντικής έκδοσης του TCI                                                                       | Σχεδιασμός πιλοτικών ερευνών. Διαπραγμάτευση πρόσβασης σε δείγμα. Καταγραφή των αποτελεσμάτων ανατροφοδότησης                                                                                                                                                                                                                           |
| Απρίλιος 1989 –<br>Απρίλιος 1991      | Η μεγαλύτερη προσπάθεια για την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου σε διευθυντικές ομάδες της Μεγάλης Βρετανίας | Σχεδιασμός της μελέτης αυτής. Συμφωνηθείσα πρόσβαση σε 27 διευθυντικές ομάδες. Τα αποτελέσματα αναλύονται με λεπτομέρεια. Το TCI καταλήγει να αποτελείται από 44 ερωτήματα.                                                                                                                                                             |
| Απρίλιος 1991 –<br>Απρίλιος 1992      | Νέες έρευνες για την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου                                                         | Τέσσερις ανεξάρτητες έρευνες επαλήθευσης πραγματοποιούνται. Γίνεται έλεγχος της δομής των παραγόντων και της αξιοπιστίας τους με το TCI των 44 ερωτημάτων. Γίνονται έλεγχοι για την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου: συγκεκριμένα ελέγχεται η εννοιολογικής δομής, η προβλεπτικής συνάφειας, η διακρίνουσα, και η consensual εγκυρότητα. |
| Απρίλιος 1992 –<br>Μέχρι σήμερα       | Επέκταση της βάσης των νομών και της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου                                        | Γίνεται πρόσθεση στο σύνολο των νομών του ερωτηματολογίου. Ολοκληρώνονται επιπλέον έρευνες για την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου. Εμφανίζεται στην αγορά ηλεκτρονική έκδοση του TCI.                                                                                                                                                   |

**Πίνακας 1.** Η Ανάπτυξη του Team Climate Inventory (βλ. Anderson & West, 1996).

Όσον αφορά τη δομή της σύντομης έκδοσης του TCI, στη συνέχεια θα γίνει περιγραφή των τεσσάρων παραγόντων του κλίματος μέσα στην ομάδα με σκοπό την καινοτομία – του οράματος, της συμμετοχικής ασφάλειας, του προσανατολισμού προς το έργο, και της υποστήριξης των μελών με σκοπό την καινοτομία.

**Όραμα (Vision):** «Το όραμα είναι μια ιδέα μιας πολύτιμης έκβασης, η οποία αντιπροσωπεύει έναν ύψιστο στόχο και μια παρακινούμενη δύναμη στην εργασία» (West, 1990, σελ. 310, βλ. Anderson & West, 1998). Οι ομάδες με ευδιάκριτους και σαφώς προσδιορισμένους στόχους αναπτύσσουν πιο εύκολα νέες (Guzzo & Shea, 1992, Pritchard, Jones, Roth, Stuebing, & Ekeberg, 1988, βλ. Curral, Forrester, Dawson, & West, 2001), κατάλληλες μεθόδους εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων, καθώς οι προσπάθειές τους έχουν επίκεντρο και προσανατολισμό. Ωστόσο, προκειμένου τα άτομα να συνδέσουν τις προσπάθειές τους αποτελεσματικά, πρέπει συλλογικά να συνειδητοποιήσουν αυτό που προσπαθούν να πετύχουν. Χωρίς την ύπαρξη μιας ρητής δήλωσης των προτεραιοτήτων και των αξιών που θέτει μια ομάδα, πολλά μέλη αισθάνονται πιθανότατα ένα αίσθημα αποξένωσης από την εργασία τους όταν δεν μπορούν να διακρίνουν την ευρύτερη αξία αυτού που κάνουν (Anderson & West, 1994, βλ. Williams & Laungani, 1999). Αντιθέτως, η έρευνα έχει δείξει ότι, όταν τα μέλη της ομάδας εμπλέκονται στη διαδικασία ρύθμισης των στόχων, αυτό αυτομάτως αυξάνει την πιθανότητα δέσμευσης στους στόχους (Latham & Yulk, 1975, Locke, 1968, Maier, 1963, Vroom & Yetton, 1973, βλ. West & Anderson, 1996) και, κατά συνέπεια, η ομάδα εμφανίζει μεγαλύτερη απόδοση (Weldon & Weingart, 1993, βλ. West & Anderson, 1996). Υπάρχουν, ωστόσο, πολύ λίγα ευρήματα που συσχετίζουν την σαφήνεια των στόχων και τη δέσμευση των μελών με τους στόχους αυτούς με το βαθμό καινοτομίας της ομάδας. Οι Pinto και Prescott (1987, βλ. West & Anderson, 1996), σε μια μελέτη τους σε 418 ομάδες που ασχολούνται με διάφορα project, βρήκαν ότι μια σαφή αποστολή ήταν ο μοναδικός παράγοντας που προέβλεψε την επιτυχία σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας της καινοτομίας (σύλληψη της ιδέας, σχεδιασμός, εκτέλεση, και τερματισμός).

Ο West (1990, βλ. Anderson & West, 1998) υποστηρίζει ότι το όραμα της ομάδας έχει τέσσερα συστατικά μέρη: τη σαφήνεια, τη φύση του οράματος, την ικανότητα επίτευξης – πραγματοποίησης, και το μοίρασμα. Η σαφήνεια αναφέρεται στο βαθμό που το όραμα είναι ευρέως κατανοητό. Η φύση του οράματος δείχνει το βαθμό που το όραμα γίνεται πολύτιμο στα άτομα της ομάδας, με αποτέλεσμα να γεννάει την αφοσίωση των μελών στους στόχους της ομάδας. Το μοίρασμα αναφέρεται στο βαθμό που το όραμα κερδίζει την ευρεία αποδοχή των ατόμων μέσα στην ομάδα. Τα οράματα, επίσης, αν έχουν ως στόχο να διευκολύνουν την καινοτομία, θα πρέπει να είναι σχετικά επιτεύξιμα, γιατί αν ο στόχος δεν μπορεί να επιτευχθεί, κάτι τέτοιο μπορεί να επιφέρει εμπόδιο στην παρακίνηση, με αποτέλεσμα πρακτικά βήματα με στόχο την επίτευξη να μην μπορούν ρεαλιστικά να προβλεφθούν.

**Συμμετοχική Ασφάλεια (Participation safety):** «Η συμμετοχή και η ασφάλεια χαρακτηρίζονται ως μία ψυχολογική δομή, στην οποία οι εξαρτήσεις είναι τέτοιες που η

ανάμειξη στη λήψη απόφασης παρακινείται και ενδυναμώνεται, όταν συμβαίνει σε ένα περιβάλλον, το οποίο γίνεται από τα άτομα αντιληπτό ως μη απειλούμενο» (West, 1990, σελ. 311, βλ. Anderson & West, 1998). Η έρευνα με θέμα τη συμμετοχή στη λήψη απόφασης, η οποία έχει μια μακρά ιστορία τόσο στην κοινωνική όσο και στην βιομηχανική - οργανωσιακή ψυχολογία, έχει αποκαλύψει ότι η συμμετοχή τείνει να ενθαρρύνει την αποτελεσματικότητα και τη δέσμευση (Bowers & Seashore, 1966, Coch & French, 1948, Lawler & Hackman, 1969, Wall & Lischeron, 1977, Heller, Pusic, Strauss, & Wilpert, 1998, βλ. West & Anderson, 1996 και Curral, Forrester, Dawson, & West, 2001). Αντίθετα, η «κοινωνική σκηνή» (Ringelmann, 1913,<sup>12</sup> Hayes, 1997, βλ. Williams & Laungani, 1999) εμφανίζεται εκεί που υπάρχουν χαμηλά επίπεδα συμμετοχής των μελών της ομάδας. Σε αυτή την περίπτωση κάποια μέλη δεν συνεισφέρουν στο μέγιστο των ικανοτήτων τους, ενώ παράλληλα δεν συμμετέχουν καθόλου στους στόχους της ομάδας.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι, οι οποίοι υποθέτουν ότι αυτός ο παράγοντας θα σχετίζεται, επίσης, με την καινοτομία της ομάδας (βλ. West & Anderson, 1996). Ο West προτείνει ότι όσο πιο πολλά άτομα συμμετέχουν στη λήψη απόφασης έχοντας επιρροή, αλληλεπίδραση, και μοιράζονται την πληροφορία (Cowan, 1986, Mumford & Gustafson, 1988, Pearce & Ravlin, 1987, Porac & Howard, 1990, βλ. Curral, Forrester, Dawson, & West, 2001) τόσο πιο πολύ υπάρχει η πιθανότητα να επενδύσουν στα αποτελέσματα των αποφάσεών τους και να προσφέρουν ιδέες πάνω σε καινούργιες και βελτιωμένες μεθόδους και τρόπους εργασίας (Kanter, 1983, King, Anderson, & West, 1992, βλ. West & Anderson, 1996). Γενικά, υψηλά επίπεδα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων σχετίζονται με μικρότερη αντίσταση στην αλλαγή και επομένως με μεγαλύτερη πιθανότητα οι καινοτόμες προσπάθειες να εφαρμοστούν (Bowers & Seashore, 1966, Coch & French, 1948, Lawler & Hackman, 1969, Wall & Lischeron, 1977, βλ. West & Anderson, 1996). Στην Ευρώπη, σχέδια που αναπτύχθηκαν με σκοπό την αύξηση της συμμετοχής, έχουν καταλήξει σε υψηλότερα επίπεδα καινοτομίας ανάμεσα στους βιομηχανικούς εργαζομένους (Duell & Frei, 1986, Fricke, 1975, βλ. West & Anderson, 1996). Στο οργανωσιακό επίπεδο, οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι υψηλός συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων (χαμηλή, δηλαδή, συμμετοχή) παρεμποδίζει την εκδήλωση καινοτομικών ιδεών (Anderson & King, 1993, Burns & Stalker, 1961, Hage & Aiken, 1967, King, 1990, Shepard, 1967, Thompson, 1965, βλ. West & Anderson, 1996), αν και υπάρχει και δω περιορισμένη μαρτυρία για να υποστηρίξουμε μια τέτοια θέση.

<sup>12</sup>Ο οποίος πρωτοπειραματίστηκε (1882-1884) προσπαθώντας να ανακαλύψει αν ένα άτομο καταβάλλει την ίδια προσπάθεια για την υλοποίηση ενός έργου όταν πρέπει να συνεργαστεί με κάποιον και όταν εργάζεται μόνο του (πηγή: Παπαστάμου και συνεργάτες, 2001).

Η δομή, έτσι, της συμμετοχικής ασφάλειας σχετίζεται με την ενεργητική ανάμειξη στις αλληλεπιδράσεις της ομάδας όπου η επικρατούσα ατμόσφαιρα μεταξύ των ατόμων της ομάδας χαρακτηρίζεται από μη απειλούμενη εμπιστοσύνη και υποστήριξη (Anderson & West, 1998). Μια ομάδα λειτουργεί με ικανοποιητικό τρόπο, όταν όλα τα μέλη της αισθάνονται επαρκώς «ασφαλή» να προτείνουν νέες ιδέες, να βελτιώσουν τους υπάρχοντες τρόπους διεκπεραίωσης του εργασιακού έργου, χωρίς να φοβούνται τις αντεγκλήσεις των διευθυντών και των άλλων μελών της ομάδας (Williams & Laungani, 1999, βλ., επίσης, Rogers, 1983, πηγή: Williams & Laungani, 1999).

Οι Anderson *et al.* (1990, βλ. Williams & Laungani, 1999) βρήκαν ότι ο παράγοντας της συμμετοχικής ασφάλειας αποτελεί ζωτικό συστατικό της ομάδας εργασίας. Χώρις κατάλληλα επίπεδα διαπροσωπικής ζεστασιάς, εμπιστοσύνης, συμμετοχής και διακίνησης της πληροφορίας, τα μέλη των ομάδων αντιστέκονται στην αλλαγή και αποφεύγουν κάθε προσπάθεια επιβολής νέων προτάσεων που θα βελτιώσουν κάθε πρακτική στο χώρο εργασίας (Hayes, 1997, βλ. Williams & Laungani, 1999).

**Προσανατολισμός προς το Έργο (Task orientation):** «Μια από κοινού υπευθυνότητα για την ποιότητα του παραγόμενου έργου σε σχέση με το κοινό όραμα ή τα αποτελέσματά, η οποία χαρακτηρίζεται από αξιολογήσεις, τροποποιήσεις, ελέγχους των συστημάτων, και με κριτικό τρόπο εκτιμήσεις» (West, 1990, σελ. 313, βλ. Anderson & West, 1998). Μέσα στις ομάδες, ο παράγοντας του προσανατολισμού προς το έργο γίνεται φανερός από την έμφαση που δίνεται στην ατομική και ομαδική ευθύνη· στον έλεγχο των συστημάτων για αξιολόγηση και τροποποίηση της απόδοσης· στην αντανάκλαση των εργασιακών μεθόδων και της ομαδικής απόδοσης· στον ρόλο της συμβολής μέσα στην ομάδα· στην ανατροφοδότηση και την συνεργασία· στην αξιολόγηση της απόδοσης και των ιδεών· στα σαφή κριτήρια απόδοσης· στη διερεύνηση των αντικρουόμενων απόψεων· στη δομική σύγκρουση (Tjosvold, 1982, Tjosvold & Field, 1983, Tjosvold & Johnson, 1977, Tjosvold, Wedley, & Field, 1986, Tjosvold, 1991, βλ. Anderson & West, 1998 και West & Anderson, 1996)· και στην έγνοια που υπάρχει μεταξύ των μελών της ομάδας για βελτίωση της ποιότητας στην απόδοση του έργου. Αυτός ο παράγοντας, επομένως, περιγράφει τη γενική δέσμευση των μελών για αύξηση της απόδοσης στο αντικείμενο εργασίας τους σε ένα κλίμα που υποστηρίζει την υιοθέτηση τρόπων βελτίωσης των βαθιά εγκαθιδρυμένων πολιτικών, διαδικασιών, και μεθόδων (Anderson & West, 1998). Ενθαρρύνει τον αντίλογο και την σκέψη πάνω σε εναλλακτικές αποδόσεις της διαθέσιμης πληροφορίας, οδηγώντας σε πιο δημιουργικές λύσεις. Επιπλέον, διευκολύνει την εκδήλωση καινοτόμων

προτάσεων, γιατί μέσα από τις διάφορες διαδικασίες υπάρχει μεγάλη δυνατότητα οι ιδέες που προτείνονται, να έχουν προηγουμένως προσεχτικά διερευνηθεί (West & Anderson, 1996).

**Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία (Support for innovation):** «...η προσδοκία, η έγκριση, και η πρακτική υποστήριξη των προσπάθειών για εισαγωγή νέων και βελτιωμένων τρόπων εκτέλεσης των εργασιών στο εργασιακό περιβάλλον» (West, 1990, σελ. 38, βλ. Anderson & West, 1998).

Η στήριξη για καινοτόμες προτάσεις ποικίλει από ομάδα σε ομάδα στο βαθμό που εκφράζεται με σαφήνεια και ευκολία, και υποστηρίζεται απ' όλους. Ο West υποστηρίζει ότι, όταν η στήριξη εκφράζεται με σαφήνεια, αυτή, κατά συνέπεια, μπορεί να βρεθεί στα προσωπικά έγγραφα, στις πολιτικές, ή μπορεί να αποκαλυφθεί από φράσεις που ξεστομίζονται. Ωστόσο, από την άλλη, για να γίνεται η ομάδα εστία καινοτομίας και για να υπάρχει εκδήλωση καινοτομικής συμπεριφοράς, η έννοια της στήριξης χρειάζεται να γίνεται αποδεκτή απ' όλα τα μέλη της ομάδας, και όχι απλά να εκφράζεται με σαφήνεια. Ο Daft (1986, βλ. Anderson & West, 1998) παραβλέποντας τη θέση του West τόνισε ότι πόροι χρειάζονται για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, ενώ οι Schroeder, Van de Ven, Scrudder, και Polley (1989, βλ. Anderson & West, 1998) θεωρούν ότι η υποστήριξη που νιώθουν οι εργαζόμενοι από τους ανωτέρους τους, επιτρέπει στους ίδιους να θέσουν σε εφαρμογή καινοτόμες προτάσεις τους. Η καινοτομία είναι πιθανή όταν οι καινοτομικές προσπάθειες ενθαρρύνονται και όχι όταν τιμωρούνται (Amabile, 1983, Kanter, 1983, βλ. West & Anderson, 1996). Σε επισκόπηση της βιβλιογραφίας για το ρόλο των ομάδων εργασίας στον βιομηχανικό και το δημόσιο τομέα ο Hayes (1997, βλ. Williams & Laungani, 1999) βρήκε ότι οι επιχειρήσεις ισχυρίζονται ότι ενθαρρύνουν την καινοτομία, ενώ παράλληλα αποδέχονται νέες ιδέες που προτείνει το προσωπικό τους. Παρ' όλα αυτά, αυτό συχνά δεν επιτυγχάνεται στην πράξη, καθώς οι προταθείσες καινοτομίες συναντούν εμπόδιο, είτε σκοπίμως είτε από απροσεξία μέσω αυστηρών διοικητικών και γραφειοκρατικών πρακτικών.

Τέλος, δεν πρέπει να παραληφθεί η κλίματα της *Κοινωνικής επιθυμητότητας (Social desirability)*, η οποία υποδιαιρείται σε δύο υποκλίμακες, εκείνη της κοινωνικής πλευράς, και εκείνη της πλευράς του εργασιακού καθήκοντος, και η οποία είναι μια κλίμακα ελέγχου, που σκοπό έχει να δείξει το παρατεταμένο ψεύδος στις απαντήσεις των συμμετεχόντων (Anderson & West, 1996).

Όπως τονίστηκε και πιο πάνω, το αρχικό ερωτηματολόγιο δοκιμάστηκε ψυχομετρικά σε πολλά δείγματα του Ηνωμένου Βασιλείου, σε νοσοκομειακές, δηλαδή, ομάδες, σε ομάδες ψυχιατρικής φροντίδας, σε ομάδες κοινωνικών λειτουργών, σε διευθυντικές ομάδες μεγάλων

βιομηχανιών (Anderson & West, 1998, βλ. Ragazzoni *et al.*, 2002), όπως, επίσης, και σε δείγματα της Σουηδίας (Agrell & Gustafson, 1994, βλ. Ragazzoni *et al.*, 2002), της Φιλανδίας (Kivimäki *et al.*, 1997, βλ. Ragazzoni *et al.*, 2002) και της Ιταλίας (Ragazzoni *et al.*, 2002).

Τα ευρήματα των ερευνών αυτών έδωσαν ίδιες ή παρόμοιες παραγοντικές δομές, αλλά διαφορετική σειρά εμφάνισης των παραγόντων ύστερα από την ορθογώνια περιστροφή των αξόνων κατά την παραγοντική ανάλυση.

Συγκεκριμένα, στην έρευνα των Anderson και West (1998) σε δείγμα 115 ατόμων που εργάζονταν σε ομάδες διευθυντικών στελεχών νοσοκομείων του Ηνωμένου Βασιλείου, η παραγοντική δομή που προέκυψε, εμφάνισε την ακόλουθη σειρά: το όραμα εμφανίστηκε ως πρώτος παράγοντας και εξηγούσε το 37,8% της συνολικής διακύμανσης, ενώ ακολούθησαν οι παράγοντες της συμμετοχικής ασφάλειας, της υποστήριξης με σκοπό την καινοτομία, του προσανατολισμού προς το έργο, και της συχνότητας της αλληλεπίδρασης. Ας μη ξεχνούμε εδώ ότι η διερευνητική ανάλυση παραγόντων έδωσε μια δομή με πέντε παράγοντες όπου η υποκλίμακα «Συχνότητα της αλληλεπίδρασης» της κλίμακας της «Συμμετοχικής ασφάλειας» αποτέλεσε τον πέμπτο παράγοντα με 4 items. Συγκεκριμένα, στην έρευνα αυτή τα αποτελέσματα ήταν κατά κάποιον τρόπο μη αναμενόμενα. Η πρωταρχική ανάλυση παραγόντων χωρίς περιστροφή των αξόνων, έδειξε μια δομή με πέντε παράγοντες να εξηγούν το 57,4% της ολικής διακύμανσης και με ιδιοτιμές (eigenvalues) εξαιρετικά μεγαλύτερες από την μονάδα. Η περαιτέρω ανάλυση Varimax (ορθογώνια περιστροφή των αξόνων) που δοκιμάστηκε περιορίζοντας τον αριθμό παραγόντων σε πέντε, έδωσε τη λύση των πέντε παραγόντων να εξηγούν πλέον το 61,7% της ολικής διακύμανσης (σημαντικό ποσοστό). Όσον αφορά τη δομή των παραγόντων, δεν είχαμε σπουδαίες διαφορές σε σχέση με την αυθεντική λύση των τεσσάρων παραγόντων. Η μόνη διαφορά σημειώθηκε στην κλίμακα της συμμετοχικής ασφάλειας. Ο παράγοντας αυτός, εδώ, αποτελούνταν από επτά ερωτήματα που ήταν κοινά με κείνα της αυθεντικής κλίμακας, φορτίζοντας τον παράγοντα από 0,50 και πάνω. Παρ' όλα αυτά, τέσσερα ερωτήματα από την αυθεντική κλίμακα φόρτιζαν σε έναν πέμπτο παράγοντα. Τα επτά ερωτήματα σχετιζόνταν με αντιλήψεις που είχαν τα μέλη για την ύπαρξη συμμετοχικού κλίματος μέσα στην ομάδα: αντιλήψεις για το βαθμό διαχείρισης της πληροφορίας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας: αντιλήψεις για το βαθμό επιρροής πάνω στους άλλους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων· και αντιλήψεις για το βαθμό διαπροσωπικής ασφάλειας και εμπιστοσύνης μέσα στην ομάδα (για παράδειγμα: *Γίνονται πραγματικές προσπάθειες να μοιραζόμαστε πληροφορίες μέσα στην ομάδα. Έπηρεάζουμε ο ένας τον άλλον*). Αντιθέτως, ο πέμπτος παράγοντας με τα τέσσερα ερωτήματα σχετιζόνταν με τη *Συχνότητα αλληλεπίδρασης* (ο παράγοντας αυτός ονομάστηκε

έως έχει μετά) είτε αυτή ήταν τοπική είτε άτυπη, μεταξύ των μελών της ομάδας (για παράδειγμα: Κρατάμε συχνή επαφή μεταξύ μας. Έχουμε επαφή μεταξύ μας ως ομάδα. Τα μέλη της ομάδας συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν θέματα σχετικά με την εργασία τους όπως και θέματα άσχετα με αυτή).

Οι δείκτες του Cronbach κυμάνθηκαν από 0,84 και 0,94 φανερώνοντας αποδεκτά επίπεδα εσωτερικής ομοιογένειας και αξιοπιστίας και για τους πέντε παράγοντες. Οι κλίμακες είχαν μεταξύ τους στατιστικώς σημαντικές συνάφειες θετικής κατεύθυνσης, οι οποίες κυμάνθηκαν από 0,35 (μεταξύ των κλιμάκων της συχνότητας αλληλεπίδρασης και του οράματος) και 0,62 (μεταξύ των κλιμάκων του προσανατολισμού προς το έργο και της υποστήριξης με σκοπό την καινοτομία) υποδεικνύοντας ταυτόχρονα ένα ισχυρό *halo effect* μεταξύ των κλιμάκων. Επιπλέον, η προβλεπτικής συνάφειας εγκυρότητα (ευρήματα γι' αυτή είχαμε στα πλαίσια της διαχρονικής μελέτης των West & Anderson, 1994, West & Anderson, 1996, και των follow-up μελετών των Agrell & Gustafson, 1994, Forrester, 1995, βλ. Anderson & West, 1998) των κλιμάκων του ερωτηματολογίου προσέφερε αρκετή υποστήριξη στη θεωρία για το κλίμα των ομάδων με σκοπό την καινοτομία. Τα αποτελέσματα έδειξαν, δηλαδή, ότι τα σκορ που παίρνουν οι ομάδες στις διάφορες κλίμακες του TCI προβλέπουν σημαντικά τα μετέπειτα επίπεδα καινοτομίας των ομάδων αυτών (βλ. Ragazzoni *et al.*, 2002). Ο παράγοντας της υποστήριξης με σκοπό την καινοτομία αποδείχθηκε ο μόνος, σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της συνολικής καινοτομίας της ομάδας, ερμηνεύοντας το 46% της ολικής διακύμανσης και ο μόνος προβλεπτικός παράγοντας του βαθμού νεωτερισμού μιας καινοτομίας που προτείνει η ομάδα (*innovation novelty*<sup>13</sup>). Ο παράγοντας της συμμετοχικής ασφάλειας, από την άλλη, θεωρήθηκε ως καλύτερος προβλεπτικός παράγοντας του αριθμού καινοτομιών μιας ομάδας και των αυτό-αναφορών που κάνουν οι ομάδες για το βαθμό καινοτομίας τους, ενώ ο παράγοντας του προσανατολισμού προς το έργο προέβλεπε καλύτερα τη διοικητική αποτελεσματικότητα<sup>14</sup>.

Τέλος, στην προσπάθεια των ερευνητών να φανεί η δύναμη των κλιμάκων έγινε επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων με τη χρήση του AMOS, την έκδοση 3.51 (Arbuckle, 1995, βλ. Anderson & West, 1998). Τα ευρήματα έδειξαν ότι η λύση με τους πέντε παράγοντες προσέφερε εννοιολογική «καθαρότητα», χωρίς να σημαίνει βέβαια ότι και η λύση με τους τέσσερις παράγοντες δεν είναι αποδεκτή. Ο δείκτης TLI (Tucker Lewis Index) έδειξε ότι το μοντέλο των πέντε παραγόντων εξηγεί το 96% της διακύμανσης (TLI=0.96,  $\chi^2/df=1.96$ ). Το  $\chi^2$  ήταν κάτω από 2.0, αποδεικνύοντας πάλι την καταλληλότητα του συγκεκριμένου μοντέλου.

Συνεχίζοντας, λοιπόν, την ανάλυση για το περίεργο αυτό εύρημα, αρκεί να τονίσουμε ότι οι West και Anderson (1998, βλ. Ragazzoni *et al.*, 2002) ισχυρίστηκαν ότι οι διαφορές που βρέθηκαν στην τελική παραγοντική δομή, μπορεί να είναι αποτέλεσμα της σύγχυσης που προκαλεί η μεταβλητή της πολυπλοκότητας τους εργασιακού καθήκοντος [το βρετανικό δείγμα διακρίνονταν για την ομοιογένεια όσον αφορά τις επαγγελματικές κατηγορίες που περιελάμβανε σύμφωνα με το *Dictionary of Occupational Titles*<sup>15</sup> (Roos & Treiman, 1980, Υπουργείο Εργασίας των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, 1977, βλ. Kivimäki *et al.*, 1997), και τα εργασιακά αντικείμενα ομάδων χαρακτηρίζονταν από υψηλή πολυπλοκότητα, ενώ το σουηδικό δείγμα περιελάμβανε ομάδες που εργάζονταν και στα υψηλά και στα χαμηλά επίπεδα της οργανωσιακής ιεραρχίας]. Με τις στατιστικές μεθόδους [Chi-squared test, Goodness of Fit Index (GFI), Tucker Lewis Index (TLI)] οι ερευνητές έδειξαν ότι υπάρχουν πολύ μικρές διαφορές μεταξύ των δύο μοντέλων, και επομένως, όποια λύση (είτε εκείνη των τεσσάρων είτε των πέντε παραγόντων) και αν χρησιμοποιηθεί στο μέλλον, είναι αποδεκτή (West και Anderson, 1996, 1998, βλ. Ragazzoni *et al.*, 2002).

Στο Σουηδικό δείγμα (Agrell & Gustafson, 1994) (ανταποκρίθηκαν στην έρευνα 124 συμμετέχοντες 13 διαφορετικών επιχειρήσεων του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα), ο έλεγχος για τη εγκυρότητα της εννοιολογικής δομής έδωσε την αυθεντική λύση των τεσσάρων παραγόντων. Οι ερευνητές αρχικά επιχείρησαν να κάνουν έλεγχο των ερωτημάτων του ερωτηματολογίου (item analysis). Τα ευρήματα έδειξαν ότι όλα τα ερωτήματα θα έπρεπε να διατηρηθούν στην μεταφρασμένη στα σουηδικά έκδοση. Οι δείκτες αξιοπιστίας της εσωτερικής συνέπειας για τις τέσσερις κλίμακες ήταν εξαιρετικά υψηλές (από  $r=0,86$  μέχρι  $r=0,91$ ), ενώ ο δείκτης Cronbach  $\alpha$  ολόκληρη την κλίμακα των 38 ερωτημάτων ήταν  $r=0,95$ . Η εγκυρότητα του TCI εκτιμήθηκε συσχετίζοντας κάθε κλίμακα με κατατάξεις που έδιναν στην παραγωγικότητα των ομάδων (όσον αφορά την ποιότητα, την ποσότητα και το αν χαρακτηριζόταν ως καινοτομική) κάποιοι παρατηρητές. Η εγκυρότητα φάνηκε να είναι αποδεκτή. Όσον αφορά τώρα την παραγοντική ανάλυση πρώτος ήρθε ο παράγων τη συμμετοχικής ασφάλειας (εξηγεί το 34% της συνολικής διακύμανσης) και ακολούθησαν οι παράγοντες του οράματος (εξηγεί το 10% της συνολικής διακύμανσης), της υποστήριξης με σκοπό την καινοτομία (εξηγεί το 5% της συνολικής διακύμανσης), και τέλος του προσανατολισμού προς το έργο (εξηγεί το 5% της συνολικής διακύμανσης).

Στην έρευνα με το Ιταλικό δείγμα (Ragazzoni *et al.*, 2002), το οποίο αποτελούνταν από 585 συμμετέχοντες (199 συμμετέχοντες ήταν εργαζόμενοι στο σύστημα της φροντίδας υγείας, ενώ οι 386 ήταν υπάλληλοι τραπεζών και άλλων εταιριών), είχαμε τη λύση με τους πέντε

παράγοντες, η οποία εξηγούσε το 58,8% της ολικής διακύμανσης. Η σειρά εμφάνισης των παραγόντων ύστερα από την ορθογώνια περιστροφή των αξόνων ήταν και εδώ διαφορετική: ο παράγων της υποστήριξης με σκοπό την καινοτομία που εξηγούσε το 17,48% της συνολικής διακύμανσης εμφανίστηκε πρώτος, και ακολουθούσαν οι παράγοντες του οράματος (εξηγεί το 15,42% της συνολικής διακύμανσης), του προσανατολισμού προς το έργο (εξηγεί το 14,34% της συνολικής διακύμανσης), της συμμετοχικής ασφάλειας (εξηγεί το 7,01% της συνολικής διακύμανσης) και της συχνότητας της αλληλεπίδρασης (εξηγεί το 4,58% της συνολικής διακύμανσης)<sup>16</sup>. Η εσωτερική συνέπεια του TCI είναι καλή, όπως φαίνεται από τις τιμές των δεικτών για κάθε κλίμακα του Cronbach  $\alpha$  (αυτές κυμαίνονται από  $r=0,82$  έως  $r=0,90$  στις τέσσερις κλίμακες). Εξαιρεση αποτελεί η κλίμακα που ονομάζεται «*Συχνότητα Αλληλεπίδρασης*» ( $r=0,56$ )<sup>17</sup>, και η οποία στην αυθεντική έκδοση του ερωτηματολογίου αποτελεί υποκλίμακα της κλίμακας της *Συμμετοχικής Ασφάλειας*.

Τέλος, στην έρευνα με το φιλανδικό δείγμα (Kivimäki et al., 1997) (σε αυτό πήραν μέρος 2265 εργαζόμενοι διαφόρων υπηρεσιών της τοπικής κυβέρνησης, ταυτόχρονα δε το δείγμα ήταν χαρακτηριστικό για την ποικιλία του όσον αφορά την πολυπλοκότητα των επαγγελματιών), τόσο στη λύση με τους τέσσερις παράγοντες όσο και στη λύση με τους πέντε παράγοντες, η σειρά των παραγόντων ήταν η ακόλουθη: το όραμα, ο προσανατολισμός προς το έργο, η υποστήριξη με σκοπό την καινοτομία, η συμμετοχική ασφάλεια, και η συχνότητα της αλληλεπίδρασης. Ο έλεγχος των ερωτημάτων και οι δείκτες αξιοπιστίας των κλιμάκων ενίσχυσαν την αυθεντική έκδοση του TCI (Anderson & West, 1994, βλ. Kivimäki et al., 1997). Οι δείκτες αξιοπιστίας έδειξαν υψηλή εσωτερική συνέπεια και για τις δύο λύσεις των τεσσάρων ή των πέντε παραγόντων (αυτοί κυμάνθηκαν από  $r=0,83$  σε  $r=0,94$ ). Το πρόβλημα των εν λόγω ευρημάτων λύθηκε αμέσως: χρησιμοποιήθηκε, λοιπόν, η LISREL επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων (CFA) για να δοκιμαστεί ποια λύση, των τεσσάρων παραγόντων ή των πέντε παραγόντων, ταιριάζει καλύτερα σε ομάδες με αντικείμενο που χαρακτηρίζεται από υψηλή ή χαμηλή πολυπλοκότητα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι δύο λύσεις δίνουν παρόμοια αποτελέσματα όταν τα δείγματα χαρακτηρίζονται από χαμηλή πολυπλοκότητα του εργασιακού καθήκοντος, ενώ η λύση των πέντε παραγόντων προσφέρεται καλύτερα σε περιπτώσεις που τα δείγματα χαρακτηρίζονται από υψηλή πολυπλοκότητα του εργασιακού καθήκοντος (βλ. Ragazzoni et al., 2002).

Οι ερευνητές, λόγω της ιδιαιτερότητας του δείγματος, (στην Φιλανδία, στους τομείς των υπηρεσιών και της νοσοκομειακής περίθαλψης, εργάζονται περισσότερες γυναίκες απ' ότι άντρες) ανησύχησαν για το ρόλο της μεταβλητής φύλο στις ψυχομετρικές ιδιότητες του TCI.

Έτσι, επιχείρησαν ξεχωριστές για τα δύο φύλα παραγοντικές αναλύσεις. Στην παραγοντική ανάλυση με δείγμα μόνο τους άντρες (N=184), μόνο η κλίμακα του οράματος παρέμεινε δομικά άθικτη και στις δύο λύσεις (των τεσσάρων και των πέντε παραγόντων). Στην λύση των τεσσάρων παραγόντων οι κλίμακες του προσανατολισμού προς το έργο και της υποστήριξης με σκοπό την καινοτομία φόρτιζαν σε έναν παράγοντα, ενώ η κλίμακα της συμμετοχικής ασφάλειας σε δύο. Στη λύση των πέντε παραγόντων, παρουσιάστηκε παρόμοια δομή με κείνη των τεσσάρων παραγόντων, μόνο που δύο ερωτήματα της κλίμακας της υποστήριξης με σκοπό την καινοτομία σχημάτιζαν τον πέμπτο παράγοντα. Σε αντίθεση, η παραγοντική δομή που έδωσε το δείγμα των γυναικών (N=1455) ήταν ίδια με κείνη του συνολικού δείγματος. Οι αναλύσεις αυτές, έκαναν τους ερευνητές να συνειδητοποιήσουν ότι τα δύο φύλα έχουν διαφορετικές αντιλήψεις για το βαθμό καινοτομίας της εργασιακής τους ομάδας. Μια τέτοια ερμηνεία είχε, ωστόσο, έναν πολύ σπουδαίο περιορισμό: το ποσοστό των αντρών του δείγματος ήταν σημαντικά μικρότερο από εκείνο των γυναικών (βλ. Kivimäki *et al.*, 1997).

Σε όλες αυτές τις μελέτες, [την Βρετανική (Anderson & West, 1998, βλ. Ragazzoni *et al.*, 2002), τη Σουηδική (Agrell & Gustafson, 1994, βλ. Ragazzoni *et al.*, 2002), την Φιλανδική (Kivimäki *et al.*, 1997, βλ. Ragazzoni *et al.*, 2002) και την Ιταλική (Ragazzoni *et al.*, 2002)], διακρίνουμε παρόμοια ευρήματα όσον αφορά την παραγοντική δομή του ερωτηματολογίου, ενώ ταυτόχρονα διαφαίνεται μια συνέπεια όσον αφορά την αξιοπιστία της εσωτερικής συνέπειας των κλιμάκων του ερωτηματολογίου, η οποία θεωρείται αποδεκτή (όλοι δείκτες της αξιοπιστίας της εσωτερικής συνέπειας του Cronbach  $\alpha$  κυμαίνονται από  $\alpha=0,79$  έως  $\alpha=0,95$ ) (βλ. Ragazzoni *et al.*, 2002).

<sup>13</sup>Ο ορισμός της έννοιας του νεωτερισμού αναφέρεται στο κατά πόσο κάθε πρόταση αλλαγής (δηλαδή, κάθε πρόταση καινοτομίας) είναι γενικά καινούργια: μετριέται σε πενταβάθμια κλίμακα με 1=καθόλου νεωτεριστική έως 5=υπερβολικά νεωτεριστική (βλ. West & Anderson, 1996).

<sup>14</sup>Για περισσότερες λεπτομέρειες όσον αφορά τα ευρήματα της έρευνας και τους τύπους της μεταβλητής της καινοτομίας που τέθηκαν σε εφαρμογή σε δείγμα με διευθυντικές ομάδες, μπορείτε να ανατρέξετε στην έρευνα των West και Anderson (1996, βλ. Anderson & West, 1998).

<sup>15</sup>Το κριτήριο με το οποίο έγινε ο διαχωρισμός των επαγγελματιών σε υψηλής και χαμηλής πολυπλοκότητας, ήταν οι βαθμολογίες που δίνει το DOT στις διάφορες διαστάσεις των επαγγελμάτων (Roos & Treiman, 1980, βλ. Kivimäki *et al.*, 1997), και οι οποίες γενικά φαίνεται να επηρεάζονται λιγότερο από τα λάθη της μέτρησης απ' ό,τι πολλά άλλα κριτήρια (Gehart, 1988, Spector & Jex, 1991, βλ. Kivimäki *et al.*, 1997). Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα των σκορ του DOT είναι ότι βασίζονται στην παρατεταμένη παρατήρηση των επαγγελμάτων σε αντίθεση με άλλα συστήματα πληροφόρησης για το εύρος και το αντικείμενο των επαγγελμάτων που υπάρχουν, και τα οποία βασίζονται σε αυτο-αναφορές των εργαζομένων (Cain & Treiman, 1981, σελ. 254, βλ. Kivimäki *et al.*, 1997).

<sup>16</sup>Πρέπει να τονίσουμε εδώ ότι πρώτη παραγοντική ανάλυση του TCI σε ιταλικό δείγμα έγινε από τους Giorgi *et al.* (1999). Το δείγμα αυτό αποτελούνταν από 199 εργαζόμενους του συστήματος της φροντίδας υγείας. Αυτή έδειξε ότι η λύση των πέντε παραγόντων είναι βιώσιμη για το ιταλικό δείγμα (αυτό το εύρημα επιβεβαιώθηκε και στην έρευνα των Ragazzoni *et al.* (2002), ενώ η σειρά εμφάνισης των παραγόντων ήταν διαφορετική σε σχέση με κείνη της δεύτερης προσπάθειας εγκυροποίησης του ερωτηματολογίου που έγινε από τους Ragazzoni *et al.* (2002).

<sup>17</sup>Η χαμηλή βαθμολογία που παρουσιάζει η κλίμακα, πιθανώς οφείλεται εν μέρει σε μερικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας της Ιταλίας, όπου κύριάρχος προσανατολισμός στον εργασιακό χώρο είναι ο ατομισμός (Hofstede, 1980, βλ. Ragazzoni *et al.* (2002), ενώ η κουλτούρα χρήσης εργασιακών ομάδων δεν είναι διαδεδομένη.

## Ερευνητική προσπάθεια με τη χρήση του *Team Climate Inventory*

Προηγουμένως, έγινε αναφορά στις προσπάθειες ερευνητών από διάφορες χώρες της Ευρώπης προσαρμογής και στάθμισης του *Team Climate Inventory*. Πέρα από αυτόν τον σημαντικό αριθμό ερευνών, η ερευνητική προσπάθεια δεν σταμάτησε μόνο εκεί. Στην βιβλιογραφία μπορεί να βρει κανείς έναν επιπρόσθετο αριθμό ερευνών, όπου το TCI χρησιμοποιήθηκε για διαφορετικούς σκοπούς κάθε φορά.

### *Team Climate Inventory και Ατομικές Αντιλήψεις*

Ειδικότερα, οι Axtell *et al.* (2000) επιχείρησαν να διαλευκάνουν την επίδραση των ατομικών αντιλήψεων για τους παράγοντες άτομο - ομάδα - οργάνωση στα δύο επίπεδα της μεταβλητής της καινοτομίας (τη γένεση των ιδεών [δημιουργικότητα] και την εφαρμογή τους). Βρέθηκε, λοιπόν, ότι η γένεση των ιδεών σχετιζόνταν περισσότερο με τα ατομικά (προσωπικά και εργασιακά) χαρακτηριστικά απ' ό,τι με τα χαρακτηριστικά της ομάδας και της οργάνωσης, ενώ η εφαρμογή των ιδεών σχετιζόνταν αποκλειστικά με τα ομαδικά και τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά. Δύο πλευρές-κλειδιά του κλίματος της ομάδας μετρήθηκαν, και γι' αυτό το σκοπό χρησιμοποιήθηκαν δύο κλίμακες του *Team Climate Inventory* (Anderson & West, 1998), η κλίμακα της *συμμετοχικής ασφάλειας* και η κλίμακα της *υποστήριξης με σκοπό την καινοτομία*. Βρέθηκε ότι τα άτομα που είχαν την εμπειρία να χαρακτηρίζεται η ομάδα τους ως υποστηρικτική με σκοπό την καινοτομία, ενώ υπήρχε ταυτόχρονα διάθεση συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, ήταν εκείνα που ανέφεραν ότι πολλές από τις προτάσεις τους έτειναν να μπαίνουν σε εφαρμογή. Το εύρημα αυτό φάνηκε να είναι σύστοιχο με την αντίληψη ότι η εφαρμογή των ιδεών βασίζεται στην ανάμειξη των άλλων (Van de Ven *et al.*, 1989, βλ. Axtell *et al.*, 2000), ενώ είναι αντίθετο με τα ευρήματα των Bruce και West (1995, βλ. Axtell *et al.*, 2000), οι οποίοι ανακάλυψαν ότι οι ατομικοί παράγοντες ευθύνονται περισσότερο για την εφαρμογή των νέων ιδεών. Η διαφορά αυτή προέκυψε πιθανώς από το διαφορετικό τρόπο χειρισμού των μεταβλητών από τους ερευνητές (Unsworth, 1999, βλ. Axtell *et al.*, 2000), ή εξαιτίας των διαφορετικών δειγμάτων που χρησιμοποιήθηκαν (ειδικοί επιστήμονες στον τομέα της φροντίδας υγείας ≠ τεχνικοί στην γραμμή παραγωγής). Οι ειδικοί επιστήμονες, κατά κοινή ομολογία, έχουν περισσότερη αυτονομία και ελευθερία να σπάσουν τους οργανωσιακούς κανόνες και να κάνουν τα πράγματα με το δικό τους τρόπο απ' ό,τι οι εργαζόμενοι στη γραμμή παραγωγής. Επομένως, ατομικοί παράγοντες φαίνεται να συμμετέχουν στην εφαρμογή ή όχι

των ιδεών των ειδικών επιστημόνων, ενώ οι εργαζόμενοι στην παραγωγή φαίνεται να βασίζονται στη ομάδα ή την οργάνωσή τους προκειμένου να δουν τις ιδέες τους να εφαρμόζονται.

Γενικά, αυτό που βρέθηκε, ήταν ότι η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σχετίζονταν τόσο με την πρόταση όσο και με την εφαρμογή των ιδεών. Για παράδειγμα, θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι υπάρχει ελάχιστη πιθανότητα οι εργαζόμενοι να προτείνουν νέα πράγματα όταν δεν τους επιτρέπεται, ενώ προκειμένου να θέσουν σε εφαρμογή τις προτάσεις τους, απαιτείται η συμμετοχή των ατόμων και των ομάδων. Παρ' όλα αυτά, περαιτέρω ανάλυση αποκάλυψε ότι η συμμετοχή συμμετείχε περισσότερο στην φάση της εφαρμογής της καινοτομίας. Από την άλλη, οι αντιλήψεις των ατόμων για το ρόλο της ομάδας οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι η συμμετοχική ασφάλεια δεν σχετίζεται ούτε με την γένεση ούτε με την εφαρμογή των νέων ιδεών (στην περίπτωση, δηλαδή, μόνο που η σχέση των μεταβλητών της συμμετοχικής ασφάλειας και της εφαρμογής των ιδεών είναι απλά ένα αντικείμενο χειροπιαστό της συσχέτισης που υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών της συμμετοχικής ασφάλειας και των προτάσεων που κάνουν τα μέλη της ομάδας). Όταν όμως η επίδραση των δύο επιπέδων της καινοτομίας διαχωρίζονταν το ένα από το άλλο, βρέθηκαν συσχετίσεις μεταξύ της μεταβλητής της συμμετοχικής ασφάλειας και των δύο επιπέδων της μεταβλητής της καινοτομίας. Το εύρημα αυτό ήταν ανάλογο με κείνο των Bunce και West (1995, βλ. Axtell *et al.*, 2000), οι οποίοι βρήκαν συσχετίσεις μεταξύ της συμμετοχικής ασφάλειας και της ατομικής καινοτομίας.

### ***Team Climate Inventory και βαθμός Καινοτομίας ομάδων με Ανώτατα Διοικητικά Στελέχη***

Οι West και Anderson (1996) σε μια διαχρονική τους μελέτη σε 27 επιχειρήσεις-οργανισμούς προσπάθησαν να διερευνήσουν το βαθμό που τα χαρακτηριστικά και οι διαδικασίες της ομάδας προέβλεπαν το βαθμό καινοτομίας των ομάδων που απαρτίζονταν από ανώτατα διοικητικά στελέχη. Αναρωτήθηκαν, λοιπόν, αν σημαντικές διαδικασίες της ομάδας (συμμετοχή, προσανατολισμός προς το έργο, δέσμευση στους στόχους, και υποστήριξη με σκοπό την καινοτομία), τα προσωπικά χαρακτηριστικά των μελών της (τάση να καινοτομούν), οι δομικοί παράγοντες της ομάδας (το μέγεθος, οι διαθέσιμοι πόροι, και η βιωσιμότητα-θητεία της) προβλέπουν το βαθμό καινοτομίας της. Εδώ, δεν θα παρουσιαστούν όλα τα αποτελέσματα της έρευνας. Πρέπει, ωστόσο, να γίνει ιδιαίτερη μνεία στο εύρημα: η *υποστήριξη με σκοπό την καινοτομία* (κλίμακα του Team Climate Inventory) ήταν η πιο σπουδαία μεταβλητή, η οποία

προέβλεπε την καινοτομία των ομάδων, και η οποία ερμήνευε το 46% της συνολικής διακύμανσης της καινοτομίας. Το αποτέλεσμα αυτό δεν είναι άξιο απορίας, αν αναλογιστούμε ότι είναι η μοναδική κλίμακα, η οποία εστιάζει στην αλλαγή, στις νέες ιδέες, στη δημιουργικότητα, στην παρέκκλιση από την βαθιά ριζωμένη πρακτική. Μάλιστα διαφέρει από προηγούμενες μετρήσεις της οργανωσιακής υποστήριξης με σκοπό την καινοτομία (π.χ., Siegel & Kaemmerer, 1978, βλ. West & Anderson, 1996), γιατί ειδικά περιλαμβάνει ερωτήματα που σχεδιάστηκαν για να αξιολογούν κατά πόσο η μεταβλητή αυτή μπορεί να περάσει στα μέλη της ομάδας όπως, επίσης, και να εκφραστεί λεκτικά.

Τα αποτελέσματα, επιπλέον, έδειξαν ότι η συμμετοχή και ο προσανατολισμός προς το έργο εξηγούσαν διαφορετικές πλευρές της καινοτομίας. Η συμμετοχή προέβλεπε τον αριθμό των καινοτομιών που εισήγαγαν οι ομάδες των ανώτερων στελεχών, πιθανότατα ως αποτέλεσμα των υψηλών επιπέδων αλληλεπίδρασης, της διαχείρισης της πληροφορίας, και της ανάμειξης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ η μεταβλητή του προσανατολισμού προς το έργο, η οποία θεωρείται περισσότερο από όλες τις άλλες ως μέτρηση που βασίζεται στη σύγκρουση, προέβλεπε τη διοικητική αποτελεσματικότητα στις καινοτομίες που εισήγαγαν τα μέλη των ομάδων. Πιθανότατα, η συμμετοχή οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα καινοτομίας, ενώ η σύγκρουση που προέρχεται από τον προσανατολισμό των ατόμων στο εργασιακό καθήκον επηρεάζει την ποιότητα των καινοτομιών που εισάγονται. Αυτό που ήταν περισσότερο εντυπωσιακό, ήταν το γεγονός ότι οι στόχοι των ομάδων δεν σχετιζόταν με καμία από τις εννέα μετρήσεις που χρησιμοποιήθηκαν. Παρ' όλου που σε προηγούμενες έρευνες θεωρήθηκε ένας από τους σημαντικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας της ομάδας, και συγκεκριμένα της παραγωγικότητας, η σαφήνεια και η αφοσίωση στους στόχους της ομάδας έδειχναν να μη σχετίζονται με το βαθμό καινοτομίας των ομάδων. Βέβαια, τα επίπεδα αφοσίωσης στους στόχους της ομάδας μπορεί να ήταν τόσο υψηλά σε αυτές τις ομάδες των ανώτερων στελεχών με αποτέλεσμα η διασπορά να είναι πολύ μικρή. Επιπλέον, σε σύγκριση με άλλες ομάδες από τις οποίες οι ερευνητές είχαν δεδομένα, οι διευθυντικές ομάδες των νοσοκομείων είχαν βαθμολογία σημαντικά υψηλότερη. Σε άλλα οργανωσιακά πλαίσια, ενδεχομένως οι στόχοι να μπορούν να προβλέψουν την καινοτομία της ομάδας.

### *Team Climate Inventory και Διομαδικές Διαφορές*

Σε μια άλλη έρευνα οι Williams και Laungani (1999) προσπάθησαν να διερευνήσουν τέσσερις κατηγορίες ομάδων του Εθνικού Συστήματος Υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου: τις ομάδες ενός επιστημονικού κλάδου, τις διεπιστημονικές ομάδες, τις διοικητικές, και τις ομάδες

της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας. Η έρευνα αυτή χρησιμοποίησε δείγμα 259 ατόμων (συνολικά 30 ομάδες). Οι ομάδες συμμετείχαν στην έρευνα κατά τη διάρκεια εργασιών *team building* με τη χρήση του *Team Climate Inventory* (TCI: Anderson & West, 1994, βλ. Williams & Laungani, 1999).

Αφορμή για την συγκεκριμένη μελέτη υπήρξαν τα αποτελέσματα μιας άλλης έρευνας των West και Poulton (1997, βλ. Williams & Laungani, 1999), οι οποίοι συνέκριναν 68 ομάδες της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας με 27 διοικητικές ομάδες του Εθνικού Συστήματος Υγείας, 20 ομάδες ψυχικής υγείας, 40 ομάδες κοινωνικής φροντίδας και 24 ομάδες σε εταιρίες πετρελαίου. Οι ερευνητές βρήκαν ότι οι ομάδες της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας πολύ σπάνια έθεταν στόχους σε επίπεδο ομάδας (West & Poulton, 1997, βλ. Williams & Laungani, 1999), ενώ έτειναν γενικά να σκοράρουν συγκριτικά χαμηλά σε όλους τους παράγοντες λειτουργίας της ομάδας εκτός από την περίπτωση της μεταβλητής του *προσανατολισμού προς το έργο*. Ανάλογα ευρήματα για τις ομάδες της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας βρήκαν και οι Williams και Laungani (1999), ενώ ταυτόχρονα οι ομάδες αυτές σκόραραν χαμηλά και στην μεταβλητή της *συμμετοχικής ασφάλειας*. Οι ομάδες του ενός επιστημονικού κλάδου εστίαζαν περισσότερο στο εργασιακό καθήκον και ήταν ένθερμοι υποστηρικτικές της ιδέας της ομάδας που αποτελείται από τους ίδιους και τους συναδέλφους τους. Επιπλέον, ο χώρος της παιδικής προστασίας φαίνεται να είναι ο τοπικός τομέας όπου οι διεπιστημονικές ομάδες δεν είναι μόνο επιθυμητές, αλλά και αναγκαίες (Hallett & Birchall, 1992, βλ. Williams & Laungani, 1999).

### ***Team Climate Inventory - Μέγεθος και Τύπος της Ομάδας***

Συνεχίζοντας με τον αριθμό των ερευνών, στις οποίες έγινε χρήση του *Team Climate Inventory*, οι Curral, Forrester, Dawson και West (2001) έφεραν στο φως τα αποτελέσματα μιας άλλης έρευνας, στην οποία έγινε συσχετισμός μεταβλητών όπως ο τύπος και το μέγεθος της ομάδας με διαδικασίες της ομάδας σε 87 ομάδες διαφόρων βιομηχανιών στην Πορτογαλία, σε μερικές από τις οποίες υπήρχε υψηλή απαίτηση να καινοτομούν ενώ σε άλλες χαμηλή. Οι διαδικασίες των ομάδων μετρήθηκαν με τη χρήση του TCI, ενώ έγινε έλεγχος σε τρεις υποθέσεις. Τα αποτελέσματα υποστήριξαν μερικώς την πρώτη υπόθεση, δείχνοντας ότι οι ομάδες με υψηλή την υποχρέωση να καινοτομούν είχαν υψηλότερα επίπεδα *συμμετοχής* και *υποστήριξης με σκοπό την καινοτομία* από τις ομάδες με χαμηλότερη απαίτηση για καινοτόμες προτάσεις. Παρ' όλα αυτά ο τύπος της ομάδας δεν προέβλεψε ούτε την *σαφήνεια των στόχων* ούτε την *έμφαση στην ποιότητα μέσα στις ομάδες*. Τα ευρήματα, επίσης, υποστήριξαν τη δεύτερη υπόθεση ότι οι μεγαλύτερες ομάδες διακρίνονται για τις φτωχότερες διαδικασίες απ' ότι οι μικρότερες ομάδες.

Αυτό το αποτέλεσμα έγινε περισσότερο πολύπλοκο, όταν επιχειρήθηκε ανάλυση στα δεδομένα για περισσότερη διερεύνηση της τυχόν αλληλεπίδρασης μεταξύ του μεγέθους και του τύπου τη ομάδας στις διαδικασίες της ομάδας. Υπήρξε αρνητική συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους και των διαδικασιών της ομάδας, αλλά μόνο στην περίπτωση της υψηλής ανάγκης για καινοτομία, επιβεβαιώνοντας έτσι την τρίτη υπόθεση.

### *Team Climate Inventory και Στολ Ηγεσίας*

Στην βιβλιογραφία, μέχρι τώρα, δεν έχουν καταγραφεί αρκετά ευρήματα ερευνών, στα οποία να διακρίνεται μια διάθεση διερεύνησης της ενδεχόμενης συσχέτισης μεταξύ του στολ ηγεσίας και του κλίματός που επικρατεί σε αυτή με σκοπό την καινοτομία. Έρευνα σχετική με το θέμα αυτό είναι εκείνη των West, Borrill, Dawson, Brodbeck, Shapiro και Haward (2003). Αυτή έγινε σε δείγμα 3447 συμμετεχόντων από 98 ομάδες της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας, 113 ομάδες ψυχικής υγείας, και 72 ομάδες φροντίδας από τον καρκίνο του στήθους. Συγκεκριμένα, έγινε εγχειρηματοποίηση δύο επιπέδων της μεταβλητής της ηγεσίας (της σαφήνειας και της σύγκρουσης μεταξύ των μελών της ομάδας για το ποιος κατέχει το ρόλο του ηγέτη), και σε αντίθεση με άλλες έρευνες, στις οποίες υιοθετήθηκε το ατομικό επίπεδο ανάλυσης, εδώ χρησιμοποιήθηκε το ομαδικό. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι και τα δύο επίπεδα της μεταβλητής ηγεσία προέβλεψαν τις διαδικασίες της ομάδας και στις 283 ομάδες της φροντίδας υγείας. Χαμηλά επίπεδα σαφήνειας για το ποιος είναι ο ηγέτης και κατ' επέκταση υψηλά επίπεδα σύγκρουσης σχετιζόνταν με μη σαφείς στόχους της ομάδας, με χαμηλά επίπεδα συμμετοχής, χαμηλή έμφαση στην ποιότητα της εργασίας, και χαμηλή υποστήριξη με σκοπό την καινοτομία. Η επίδραση ήταν μεγάλη, ερμηνεύοντας το 17% της διακύμανσης στις ομάδες της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας, το 26% της διακύμανσης στις ομάδες της ψυχικής υγείας, και το 37% της διακύμανσης στις ομάδες της φροντίδας από τον καρκίνο του στήθους. Επιπλέον, στην περίπτωση δύο δειγμάτων από το συνολικό (το δείγμα με τις ομάδες της φροντίδας από τον καρκίνο του στήθους και τις ομάδες της ψυχικής υγείας, N=192), τα δύο επίπεδα της μεταβλητής της ηγεσίας προέβλεπαν διάφορα επίπεδα της καινοτομίας (όπως η έλλειψη της σαφήνειας και τα υψηλά επίπεδα σύγκρουσης σχετιζόνταν με χαμηλά επίπεδα καινοτομίας). Η σαφήνεια/ σύγκρουση της ηγεσίας εξηγούσε το 17% της διακύμανσης της καινοτομίας ανάμεσα στις ομάδες της ψυχικής υγείας, και το 6% της διακύμανσης της καινοτομίας ανάμεσα στις ομάδες της φροντίδας από τον καρκίνο του στήθους. Όλες οι αναλύσεις έθεταν υπό έλεγχο τη μεταβλητή του μεγέθους της ομάδας, γιατί οι συγγραφείς βρήκαν στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ του μεγέθους των ομάδων και των επιπέδων της καινοτομίας και στα τρία δείγματα.

Τέλος, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι διαδικασίες των ομάδων διαμεσολαβούσαν τη σχέση μεταξύ των δύο επιπέδων της μεταβλητής της ηγεσίας και του βαθμού καινοτομίας της ομάδας στα δύο από τα τρία δείγματα όπου βρέθηκε αυτή η συσχέτιση (στο δείγμα με τις ομάδες της φροντίδας από τον καρκίνο του στήθους και εκείνο με τις ομάδες της ψυχικής υγείας).

### *Το Team Climate Inventory ως μέσο εξακρίβωσης της Εγκυρότητας άλλων ερωτηματολογίων*

Οι Wright και Barker (2000) στην προσπάθειά τους να δείχθει η διακρίνουσα εγκυρότητα του ψυχομετρικού εργαλείου μέτρησης του από κοινού ελέγχου «concertive control»<sup>18</sup> που φαίνεται να αποτελεί παράγοντας μέτρησης της αποτελεσματικότητας των ομάδων, χρησιμοποίησαν δύο κλίμακες του Team Climate Inventory (Anderson & West, 1993, βλ. Wright & Barker, 2000), την κλίμακα της συμμετοχικής ασφάλειας και εκείνη της υποστήριξης με σκοπό την καινοτομία. Επιπλέον, έκαναν χρήση και μιας κλίμακας μέτρησης της ομαδικής αυτονομίας του Gulowsen (1979, βλ. Wright & Barker, 2000), η οποία μετράει το βαθμό υπευθυνότητας, ελέγχου και ευχέρειας που παρέχεται σε μια ομάδα από το διοικητικό προσωπικό μιας επιχείρησης. Η Concertive Control Scale μαζί με τις δύο κλίμακες του Team Climate Inventory<sup>19</sup> και την Work Group Autonomy Scale χορηγήθηκαν σε 270 συμμετέχοντες τεσσάρων επιχειρήσεων σε διαφορετικές πολιτείες της Αυστραλίας. Οι ερευνητές υπέθεσαν ότι με την προσθήκη των μετρήσεων του κλίματος της ομάδας θα κατέληγαν σε επιβεβαίωση της διακρίνουσας εγκυρότητας της κλίμακας του από κοινού ελέγχου. Πράγματι τα αποτελέσματα επικύρωσαν μια τέτοια υπόθεση, ενώ παράλληλα διαπιστώθηκε ότι η χρήση του εργαλείου θα μπορούσε να γίνει στο μέλλον και σε ομάδες που διοικούνται με τον παραδοσιακό τρόπο (η χρήση του εργαλείου να μην μείνει μόνο σε ομάδες που αυτό-κατευθύνονται).

<sup>18</sup>Προκειμένου να καταλάβουμε τις πολύπλοκες εσωτερικές διαδικασίες των αυτο-κατευθυνόμενων ομάδων, χρειάζεται να διερευνήσουμε τα συστήματα ελέγχου. Γι' αυτό μια ομάδα ερευνών προσπάθησαν να ελέγξουν τον τρόπο που μέλη μιας ομάδας ενεργούν από κοινού προκειμένου να αναπτύξουν μηχανισμούς ελέγχου της εργασιακής τους δραστηριότητας. Αυτή η πρακτική, που ονομάζεται «concertive control», πρώτη φορά αναπτύχθηκε από τους Tompkins και Cheney (1985, βλ. Wright & Barker, 2000). Ο έλεγχος (αυτο-έλεγχος) φαίνεται να αυξάνεται σε περιβάλλοντα όπου επικρατεί η συμμετοχή των εργαζομένων. Αντίθετα, όταν τα συστήματα ελέγχου γίνονται αρκετά περιοριστικά, αυτομάτως αποπνίγεται κάθε προσπάθεια καινοτομίας, ενώ ταυτόχρονα αυτά οδηγούν σε δυσaréσκεια και απουσία παρακίνησης των μελών της ομάδας. Ο Sinclair (1992, βλ. Wright & Barker, 2000) υποστηρίζει ότι, κάτω από τέτοιες καταστάσεις, οι ομάδες δοκιμάζουν την νέα τους δύναμη τυραντώντας «τα μέλη της ομάδας - καμουφλάροντας τον εξαναγκασμό και τη σύγκρουση με την παρουσία της παροχής συμβουλευτικής βοήθειας και της συνοχής» (σελ. 611).

<sup>19</sup>Οι ερευνητές υπέθεσαν ότι η συμμετοχή αποτελεί τη βάση όπου το σύστημα του από κοινού ελέγχου γίνεται έκδηλο μέσα στις ομάδες, ενώ η υποστήριξη με σκοπό την καινοτομία είναι ένας κανόνας, ο οποίος αναμένεται να εμφανιστεί όταν δεν υπάρχει κάποιο σύστημα του από κοινού ελέγχου των μελών της ομάδας (βλ. Wright & Barker, 2000).

## *Team Climate Inventory και Αποτελεσματικότητα (παραγωγή πλούσιου ερευνητικού έργου) Βρετανικών Πανεπιστημίων*

Πρόσφατα, εξωτερικοί παράγοντες του Ήνωμένου Βασιλείου έχουν προβεί σε κατάταξη των διαφόρων πανεπιστημιακών τμημάτων αγγλικών πανεπιστημίων όσον αφορά την αποτελεσματικότητά τους στην παραγωγή ερευνητικού έργου. Η έρευνα για τους παράγοντες που συμμετέχουν στην αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης έχει αποκαλύψει την ύπαρξη ενός συνδέσμου μεταξύ του κλίματος και της αποτελεσματικότητας. Στα πλαίσια αυτά, οι West και Smith (1998) προσπάθησαν να διερευνήσουν αυτόν τον πιθανό σύνδεσμο ελέγχοντας τη συσχέτιση μεταξύ του κλίματος που επικρατεί στα πανεπιστημιακά τμήματα και της θέσεως που παίρνουν στην κατάταξη για την αποτελεσματικότητα του ερευνητικού τους έργου μέσα σε μια περίοδο διάρκειας έξι ετών (από το 1989 έως το 1994). Ταυτόχρονα, ήθελαν να δουν κατά πόσο οι μετρήσεις της μεταβλητή του κλίματος που έγιναν στα πανεπιστημιακά τμήματα το 1992 παρουσίαζαν μια αλλαγή σε μια δεύτερη φάση το 1994. Τέλος, προσπάθησαν να ελέγξουν αν οι αλλαγές στη μεταβλητή του κλίματος μεταξύ του 1992 και του 1994 προβλεπόταν από αλλαγές στην κατάταξη των τμημάτων όσον αφορά την ποιότητα του ερευνητικού τους έργου μεταξύ των ετών 1989 και 1992.

Στην πρώτη φάση, ανταποκρίθηκαν στην έρευνα 522 συμμετέχοντες 78 τμημάτων, ενώ στη δεύτερη φάση 75 τμήματα από τα 78 συμφώνησαν να συμμετάσχουν περαιτέρω. Για τη μέτρηση του κλίματος χρησιμοποιήθηκε το Team Climate Inventory (Anderson & West, 1994, βλ. West & Smith, 1998), ενώ παράλληλα είχαμε μετρήσεις και για άλλες διαστάσεις του κλίματος των τμημάτων όπως είναι τα συστήματα αμοιβών, οι σχέσεις των υπαλλήλων και η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας, η διοικητική αποτελεσματικότητα, η τυπολατρία και η γραφειοκρατία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, όταν το κλίμα των τμημάτων χαρακτηριζόταν από διάθεση ανάπτυξης συστήματος σταδιοδρομίας και η υποστήριξη με σκοπό την καινοτομία ήταν μεγάλη στους κόλπους των τμημάτων, τότε τα τμήματα βρίσκονταν πιο υψηλά στην κλίμακα για την αποτελεσματικότητα του ερευνητικού τους έργου. Όταν τα τμήματα θεωρούνταν λιγότερο τυπολατρικά και γραφειοκρατικά, είχαμε τα ίδια αποτελέσματα. Η ανάλυση παλινδρόμησης έδειξε ότι η ποιότητα του ερευνητικού έργου προέβλεπε κατά μεγάλο βαθμό το κλίμα των τμημάτων<sup>20</sup> και όχι το αντίθετο (αυτό το εύρημα είναι αντίθετο από κείνο των Pritchard & Karasek, 1973, Denison, 1990, βλ. West & Smith, 1998).

<sup>20</sup>Αυτό το εύρημα είναι παρόμοιο με κείνο των Mullen & Copper' s (1994, βλ. West & Smith, 1998), οι οποίοι βρήκαν ότι η αποτελεσματικότητα της ομάδας διαμορφώνει τη συνοχή της ομάδας και όχι το αντίθετο.

Η μεταβλητή του κλίματος με σκοπό την καινοτομία κατά τη μέτρηση του 1994 βρέθηκε ότι μπορούσε να προβλεφθεί από τη μέτρηση της ίδιας μεταβλητής το έτος του 1992. Επιπροσθέτως, γυρνώντας στο κεντρικό ρόλο που φάνηκε ότι έπαιζε η μέτρηση της τυπολατρίας, αρκεί να τονίσουμε ότι, όταν ένα τμήμα διακρίνονταν για την ύπαρξη γραφειοκρατίας και κανόνων, τότε αποδίδονταν μικρότερη αξία στους στόχους του τμήματος, η ατμόσφαιρα χαρακτηριζόταν ως λιγότερο φιλική, οι ιδέες δεν μοιράζονταν εύκολα, και οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη θεωρούνταν λιγότερο δίκαιες (Burns & Stalker, 1961, Morgan, 1986, βλ. West & Smith, 1998).

Η σύγκριση των μέσων όρων έδειξε ότι οι αντιλήψεις των ανθρώπων για τη μεταβλητή κλίμα μέσα στον εργασιακό τους χώρο είχαν αλλάξει. Παρατηρήθηκε μία αλλαγή των πάνω από το μισό παραγόντων του κλίματος στο διάστημα μεταξύ των ετών 1992 και 1994. Τέλος, αξιο παρατήρησης ήταν το εύρημα ότι οι αντιλήψεις για τη μεταβλητή της υποστήριξης με σκοπό την καινοτομία μειώθηκαν σημαντικά, ενώ ο βαθμός τυπολατρίας αυξήθηκε δραματικά. Το ίδιο συνέβη και με τις μεταβλητές της σαφήνειας των στόχων και της συμμετοχής.

### ***Team Climate Inventory και η μεταβλητή της Εμπιστοσύνης στην Ομάδα***

Οι Clegg *et al.* (2002) επιχείρησαν να διεξάγουν έρευνα, η οποία επηρεάστηκε από τρία σχετικά ρεύματα της έρευνας. Πρώτα απ' όλα οι Eisenberger, Huntington, Hutchison, και Sowa (1986, βλ. Clegg *et al.*, 2002) έκαναν χρήση της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής για να υποστηρίξουν ότι οι εργαζόμενοι σχηματίζουν κοινά πιστεύω γύρω από το βαθμό που οι οργανώσεις δίνουν αξία στην συνεισφορά τους και νοιάζονται για την ύπαρξή τους. Βρήκαν, λοιπόν, ότι τα πιστεύω αυτά σχετίζονταν θετικά με το βαθμό θετικής έκβασης των ανωνύμων προτάσεων που έθεταν οι εργαζόμενοι. Δεύτερον, οι Siegel και Kaemmerer (1978, βλ. Clegg *et al.*, 2002) διερευνήσαν το κλίμα που κυριαρχεί στις οργανώσεις που χαρακτηρίζονται ως καινοτόμες, και αναγνώρισαν ως κύριο παράγοντα καινοτομίας τη μεταβλητή που ονόμασαν υποστήριξη με σκοπό τη δημιουργικότητα. Μετέπειτα, οι Anderson και West (1998) βρήκαν ότι μια τροποποιημένη έκδοση αυτού του παράγοντα προέβλεπε την καινοτομία. Τρίτον, οι Cook και Wall (1980, βλ. Clegg *et al.*, 2002) ανέπτυξαν μετρήσεις της διαπροσωπικής εμπιστοσύνης στην εργασία, εστιάζοντας πρωταρχικά στη σημασία της μεταβλητής της αυτοπεποίθησης στις ικανότητες των άλλων (τόσων των συναδέλφων όσο και των προϊσταμένων) και στην πίστη των προθέσεών τους.

Οι συγγραφείς αφού βασίστηκαν στα ευρήματα αυτών των παλιότερων ερευνών, αντιπροτείνουν την έννοια της εμπιστοσύνης και τόνισαν ότι αυτή παίζει σημαντικό ρόλο στη

διαδικασία της καινοτομίας. Υπέθεσαν, έτσι, ότι υπάρχει πιθανότητα οι άνθρωποι να εμπλακούν στη διαδικασία της καινοτομίας όταν πιστεύουν ότι οι ιδέες και οι προτάσεις τους θα ακουστούν, και όταν έχουν την εντύπωση ότι θα μοιραστούν μετέπειτα οφέλη που θα προκύψουν. Επειδή η υιοθέτηση καινοτόμων συμπεριφορών σχετίζεται με προσπάθεια και μεγάλο ρίσκο, είναι σχεδόν βέβαιο, ότι τα άτομα δεν θα εμπλακούν σε μια τέτοια διαδικασία, όταν είναι πεπεισμένα ότι δεν θα ακουστούν ή όταν υπάρχει πιθανότητα να μη μοιραστούν τα πιθανά οφέλη.

Στην έρευνα που ακολούθησε, οι ερευνητές έλεγξαν αυτές τις υποθέσεις με την κατασκευή μιας κλίμακας. Ακολουθώντας τα αποτελέσματα των ερευνών των Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson, και Harrington (2000), και του Unsworth (2000, βλ. Clegg *et al.*, 2002), εστίασαν ειδικά σε δύο διακριτές πλευρές της διαδικασίας της καινοτομίας, στη γένεση των ιδεών και της εφαρμογή τους. Επίσης, έγινε έλεγχος ενός μεγάλου εύρους παραγόντων της διαδικασίας της καινοτομίας όπως είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά (Amabile & Grysiewicz, 1989, Farr & Fold, 1990, βλ. Clegg *et al.*, 2002), τα χαρακτηριστικά του εργασιακού καθήκοντος (Oldham & Cummings, 1996), και τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά (Anderson & King, 1993 πηγή: Clegg *et al.*, 2002, Anderson & West, 1998,). Συγκεκριμένα, περιελήφθησαν στην έρευνα οι μεταβλητές του στυλ σκέψης (ένα προσωπικό χαρακτηριστικό - βλ. Jabri, 1990 πηγή: Clegg *et al.*, 2002, Scott & Bruce, 1994), της διεύθυνσης του ρόλου (ένα χαρακτηριστικό του εργασιακού καθήκοντος - βλ. Parker, 1998, πηγή: Clegg *et al.*, 2002), του στυλ ηγεσίας (οργανωσιακή μεταβλητή - βλ. Dansereau, Grae, & Haga, 1975 πηγή: Clegg *et al.*, 2002, Scott & Bruce, 1994), και της οργανωσιακής υποστήριξης με σκοπό την καινοτομία (οργανωσιακή μεταβλητή - βλ. Anderson & West, 1998, Scott & Bruce, 1994).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το στυλ σκέψης και η αυτο-αποτελεσματικότητα στη διεύθυνση του ρόλου προέβλεπαν τη γένεση των ιδεών (και όχι την εφαρμογή τους), ενώ η υποστήριξη με σκοπό την καινοτομία και το στυλ ηγεσίας προέβλεπαν την εφαρμογή των ιδεών και όχι την γένεση. Η γένεση των ιδεών προέβλεπε την εφαρμογή τους, επιβεβαιώνοντας έτσι την υπόθεση H3. Μόνο η εμπιστοσύνη για τα πιθανά οφέλη προέβλεπε τη γένεση των ιδεών, ενώ η εμπιστοσύνη των εργαζομένων ότι θα ακουστούν οι προτάσεις τους προέβλεπε την εφαρμογή των ιδεών. Δεν υπήρχε ένδειξη ότι τα δύο επίπεδα της μεταβλητής της εμπιστοσύνης ενεργούσαν ως ενδιάμεσες μεταβλητές, ούτε ότι μπορούν να έπονται της εφαρμογής των ιδεών.

## *Team Climate Inventory - Μέγεθος, Θητεία και Επίπεδο Ενημερίας της Ομάδας. Η επίδραση των μεταβλητών αυτών στο βαθμό Αποτελεσματικότητας της Ομάδας*

Οι Poulton και West (1999) προσπάθησαν να διερευνήσουν σε δείγμα εργαζομένων του συστήματος πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου τη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών: διαδικασίες της ομάδας (σαφήνεια και δέσμευση σε στόχους, επίπεδα συμμετοχής των μελών, έμφαση στην ποιότητα του έργου, και υποστήριξη με σκοπό την καινοτομία), μέγεθος, θητεία και επίπεδο ενημερίας της ομάδας με το βαθμό αποτελεσματικότητά της σε. Για τη μέτρηση των διαδικασιών της ομάδας χρησιμοποίησαν την κλίμακα του Team Climate Inventory (Anderson & West, 1994 πηγή: Poulton & West, 1999, 1998), της οποίας η αξιοπιστία και εγκυρότητα δείχθηκε λεπτομερειακά προηγουμένως, ενώ για τη μέτρηση της μεταβλητής της αποτελεσματικότητας οι ερευνητές ακολούθησαν την προσέγγιση «constituency approach» (Bedeian, 1986, Connaly et al., 1980, βλ. Poulton & West, 1999), η οποία προσπαθεί να βρει και να ενσωματώσει όλες τις σημαντικές διαστάσεις εγχειρηματοποίησης της μεταβλητής. Έτσι, στην συγκεκριμένη έρευνα αναγνωρίστηκαν τα πιο σπουδαία συστατικά μέτρησης της αποτελεσματικότητας των ομάδων (για παράδειγμα, οι ασθενείς, το προσωπικό, τα νοσοκομεία, και οι επιχειρήσεις πιστοποίησης της ποιότητας των υπηρεσιών των νοσοκομείων) ενάντια στα οποία τέθηκαν κάποια κριτήρια για τη μεταβλητή της αποτελεσματικότητας.

Τα αποτελέσματα δεν εμφάνισαν κάποια στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της δομής της ομάδας (το μέγεθος, τη θητεία, και το επίπεδο ενημερίας της ομάδας) και των τεσσάρων μετρήσεων της ομαδικής αποτελεσματικότητας (η εργασία με το σχηματισμό ομάδων, η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, η συνήθης πρακτική στα συστήματα φροντίδας υγείας, και η ασθενοκεντρική φροντίδα). Αντίθετα οι διαδικασίες της ομάδας αποτέλεσαν τους καλύτερους προβλεπτικούς παράγοντες της συνολικής αποτελεσματικότητας της ομάδας, εξηγώντας το 23% της ολικής διακύμανσης. Οι μεταβλητές αυτές προέβλεψαν το 30% της διακύμανσης της μεταβλητής εργασία με το σχηματισμό ομάδων. Φαίνεται, δηλαδή, ότι οι ομάδες που είναι περισσότερο συμμετοχικές και συνεργατικές εστιάζουν περισσότερο σε υπηρεσίες με επίκεντρο τον ασθενή, εργάζονται περισσότερο ως ομάδες και είναι περισσότερο αποτελεσματικές.

Τέλος, η διερεύνηση της διαφορικής επίδρασης κάθε διαδικασίας της ομάδας στην αποτελεσματικότητά της έδειξε ότι οι κοινοί στόχοι είχαν τη μεγαλύτερη επίδραση στην αποτελεσματικότητα των ομάδων της πρωτοβάθμιου συστήματος φροντίδας υγείας. Οι στόχοι

αυτοί προέβλεψαν το 27% της εργασίας με το σχηματισμό ομάδων, το 13% της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, το 13% της συνήθους πρακτικής στα συστήματα φροντίδας υγείας, το 12% της ασθενοκεντρικής φροντίδας και το 22% της συνολικής αποτελεσματικότητας. Αυτή, λοιπόν, η μεταβλητή φαίνεται να είναι το κλειδί για την ανάπτυξη του πλαισίου της αποτελεσματικότητας των ομάδων της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας.

## *Η Εφαρμογή του Team Climate Inventory στον Εργασιακό χώρο*

Νέα είδη οργανωσιακής δομής, τα οποία χαρακτηρίζονται για την ευελιξία τους, την ικανότητα προσαρμογής στις περιβαλλοντικές αλλαγές, την αυξανόμενη χρήση ομάδων με σκοπό την ενθάρρυνση καινοτομιών και τη δέσμευση στην ποιότητα, έχουν σχολιαστεί σε έργο από συγγραφείς πολλών Ευρωπαϊκών χωρών τα τελευταία χρόνια (για παράδειγμα: Blyton & Turnbull, 1992, Storey, 1992, βλ. Anderson & West, 1996).

Τα θέματα αυτά δεν θα μπορούσαν να αφήσουν αδιάφορους τους οργανωσιακούς/εργασιακούς ψυχολόγους, των οποίων το ερευνητικό ενδιαφέρον έχει πάρει άλλη κατεύθυνση. Πλέον, έχουν ξεφύγει αρκετά από τα παραδοσιακά θέματα της βιομηχανικής ψυχολογίας (μετρήσεις της προσωπικότητας, της γνωστικής ικανότητας, του άγχους, του ηγετικού στυλ, και, φυσικά, της ατομικής τάσης για καινοτόμες προτάσεις), ενώ τείνουν να εστιάζουν περισσότερο σε θέματα που άπτονται του οργανωσιακού-μάκρο επιπέδου. Έτσι, πολλοί οργανωσιακοί ψυχολόγοι έχουν αγγίξει θέματα όπως:

- ✓ η καινοτομία και η αλλαγή στις επιχειρήσεις (Anderson & King, 1993, King & Anderson, 1995, West, 1987, West & Farr, 1990, βλ. Anderson & West, 1996)
- ✓ οι ψυχολογικές πλευρές του Human Resources Management (Guest, 1990, βλ. Anderson & West, 1996)
- ✓ οι εργασιακές σχέσεις και η φύση του ψυχολογικού συμβολαίου που συνεχώς αλλάζει (Hartley, Jacobson, Klandermans, & Van Vuuren, 1991, Herriot, 1992, βλ. Anderson & West, 1996)
- ✓ η θεωρία της δράσης στα οργανωσιακά πλαίσια (Frese & Zapf, 1994, βλ. Anderson & West, 1996)
- ✓ εργασία με το σχηματισμό ομάδων (West, 1994, βλ. Anderson & West, 1996)

Το Team Climate Inventory εμφανίστηκε στην αγορά ως ένα εργαλείο, το οποίο μπορεί να προβλέπει το βαθμό καινοτομίας μιας ομάδας (Anderson & West, 1994, βλ. Anderson & West, 1998), ενώ θεωρείται μία από τις λίγες μετρήσεις που χρησιμοποιεί το ομαδικό επίπεδο ανάλυσης, ταυτόχρονα δε είναι από τα πρώτα ψυχομετρικά εργαλεία, το οποίο κατασκευάστηκε για να μετράει το κλίμα μέσα στην ομάδα. Μέχρι τώρα δεν υπήρχε κάποια καταγραφή αντίστοιχου ψυχομετρικού εργαλείου (Agrell & Gustafson, 1994, βλ. Anderson & West, 1998). Το συγκεκριμένο είναι πολύ εύχρηστο και εύκολο κατά την συμπλήρωσή του. Ο χρόνος δε που χρειάζεται να διαθέσει κανείς είναι πολύ μικρός (περίπου δέκα έως δεκαπέντε λεπτά), ένα στοιχείο που για τις επιχειρήσεις κρίνεται σημαντικό, αν αναλογιστεί κανείς τους ρυθμούς με

τους οποίους δουλεύουν με τον περιορισμένο χρόνο και τη λιγοστή διάθεση από την πλευρά των εργαζομένων. Οι δυνατότητές του είναι πολλές: μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πλαίσια, όπως είναι οι μελέτες για το οργανωσιακό κλίμα, η ανάπτυξη και το team building<sup>21</sup> μιας ομάδας, η επιλογή νέων μελών που θα εργαστούν σε ομάδες, όπως και για εκπαιδευτικούς σκοπούς (Kivimäki *et al.*, 1997, βλ. Anderson & West, 1998). Πάνω απ' όλα, όμως, είναι μια μέτρηση του κλίματος μέσα στις ομάδες, με σκοπό να γίνουν διορθωτικές επεμβάσεις στη διαδικασία χτισίματος της ομάδας και στα προγράμματα ανάπτυξης του προσωπικού των επιχειρήσεων. Άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι το Team Climate Inventory μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε δύο φάσεις: συγκεκριμένα, όταν γίνονται προσπάθειες αλλαγής και ανάπτυξης των επιχειρήσεων, οι οποίες με τις υπάρχουσες δομές δυσλειτουργούν, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ερευνητικά εγχειρήματα κυρίως όταν γίνεται η αξιολόγηση των επιδράσεων παρεμβάσεων αλλαγής του κλίματος της ομάδας. Το εργαλείο, δηλαδή, μπορεί να είναι χρήσιμο πριν και μετά την παρέμβαση (Agrell & Gustafson, 1994) .

Το Team Climate Inventory μπορεί να αποτελέσει μέρος της εργαλειοθήκης μεγάλων επιχειρήσεων που παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες σε άλλες επιχειρήσεις και οι οποίες ειδικεύονται στην ατομική και ομαδική αξιολόγηση και ανάπτυξη. Σε αυτό το σημείο πρέπει να γίνει αναφορά σε μια εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων της Νορβηγίας, την Human Factors, στην οποία το TCI είναι ένα από τα οχτώ ερωτηματολόγια που διαθέτει η εταιρεία. Το 1995 επιχείρησε μια πρώτη προσπάθεια προσαρμογής του ερωτηματολογίου στα νορβηγικά δεδομένα, ενώ τον Ιανουάριο του 1998 αναπτύχθηκαν οι πρώτες νορβηγικές νόρμες με τη χρήση 43 ομάδων. Τον ίδιο χρόνο η εταιρία κατασκεύασε δικό της λογισμικό με περισσότερες πληροφορίες εύχρηστες για τους πελάτες της εταιρίας, και αυτό γιατί τα στελέχη της θεώρησαν ότι το αυθεντικό λογισμικό του ερωτηματολογίου παρείχε πληροφορίες που αντανάκλαζαν περισσότερο ακαδημαϊκά κριτήρια. Επίσης, δημιούργησε δύο χωριστά φυλλάδια: στο ένα δίνονται τα αποτελέσματα της ομάδας, ενώ στο δεύτερο καταγράφονται οι ατομικές αναλύσεις όλων των μελών της ομάδας. Η δημιουργία του προφίλ της ατομικής ανάλυσης είχε ως στόχο την αύξηση της ατομικής εμπλοκής και δέσμευσης των μελών σε ενέργειες βελτίωσης της ομάδας.

<sup>21</sup>Το Team Climate Inventory έχει χρησιμοποιηθεί ως μέσο σε περιπτώσεις teambuilding. Για περισσότερες λεπτομέρειες δείτε το case study των Anderson & West (1996): The Team Climate Inventory: Development of the TCI and its Applications in Teambuilding fir Innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, 5 (1), 53-66.

Στη συγκεκριμένη εταιρία, η σπουδαιότητα του ερωτηματολογίου φάνηκε από την πρώτη στιγμή της χρήσης του, η οποία έτεινε να αυξάνει από χρόνο σε χρόνο. Από το 1995 μέχρι σήμερα πάνω από 200 άτομα, κυρίως εσωτερικοί και εξωτερικοί σύμβουλοι έχουν παρακολουθήσει το πρόγραμμα μιας μέρας εκπαίδευσης πάνω στο TCI, ενώ οι μισοί περίπου από αυτούς έχουν πάρει τη βεβαίωση πιστοποίησης χορήγησής του (Ekelund, Jørstad, & Maznevski, 2000).

Όσον αφορά στην επιλογή προσωπικού οι Anderson και Ostroff (1997, βλ. Burch & Anderson, 2004) επισημαίνουν πόσο σημαντικό είναι για τη διευκόλυνση θετικών σύμφωνα με την εργασία συμπεριφορών και στάσεων το ταίριασμα μεταξύ του ατόμου και του εργασιακού του περιβάλλοντος. Γι' αυτό είναι ένθερμοι υποστηρικτές της ανάπτυξης διαδικασιών και εργαλείων που θα επιτύχουν το ταίριασμα ανθρώπου και εργασιακού αντικειμένου και ανθρώπου και οργάνωσης κατά την επιλογή προσωπικού. Θεωρούν ότι μια τέτοια προσέγγιση «θα καταλήξει σε εργαζομένους που θα μπορέσουν να αφομοιωθούν γρήγορα και απόλυτα στο εργασιακό τους περιβάλλον, και θα παράγουν πιο θετικά αποτελέσματα σε σχέση με την εργασία τους» (σελ. 414). Το εργασιακό περιβάλλον εκτός από τα δύο αυτά στοιχεία (ταίριασμα ανθρώπου και εργασιακού αντικειμένου και ανθρώπου και οργάνωσης) αναφέρεται και σε ένα τρίτο: το ταίριασμα ανθρώπου και ομάδας. Οι Herriot και Anderson (1997, βλ. Burch & Anderson, 2004) υπογραμμίζουν πόσο σημαντικό είναι γι' αυτούς που παίρνουν μέρους στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού να επεκτείνουν τη διαδικασία πέρα από το ατομικό επίπεδο (ταίριασμα ανθρώπου - εργασιακού αντικειμένου), να συμπεριλάβουν, δηλαδή, διαδικασίες άλλων επιπέδων (ταίριασμα ανθρώπου - οργάνωσης και ανθρώπου - ομάδας). Το TCI μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην επιλογή προσωπικού (Anderson & West, 1994, 1999, βλ. Burch & Anderson, 2004) αν και το περιεχόμενό του δεν φαίνεται να είναι ιδανικό για τέτοιους σκοπούς, γιατί είναι μια μέτρηση που χρησιμοποιεί το ομαδικό επίπεδο ανάλυσης και ρωτάει τα υποκείμενα για το κλίμα και την ατμόσφαιρα της εργασιακής τους ομάδας. Αυτό έκανε τους Burch και Anderson (2004) να δημιουργήσουν μια παραλλαγή του TCI (παρέμβαση στο ατομικό επίπεδο ανάλυσης), το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην επιλογή προσωπικού και το οποίο μπορεί να αναδείξει αν το προς επιλογή άτομο μπορεί να εργαστεί σε εργασιακά βασιζόμενα στην ομάδα κλίματα. Το TSI χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με το TCI, και όταν γίνεται αυτό επιτυγχάνεται το ταίριασμα ανθρώπου - ομάδας.

Ο αρχικός σκοπός δημιουργίας του TCI ήταν συγκεκριμένος: για να υπάρχει μία πολυδιάστατη μέτρηση σε επίπεδο ομάδας. Πέρα, όμως, από αυτό, πολύ γρήγορα έγιναν αντιληπτές οι ερευνητικές του προεκτάσεις: το TCI μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη των

ενδοομαδικών ή διομαδικών αλλαγών, ενώ παράλληλα μπορεί να φανεί χρήσιμο στις μελέτες των διαδικασιών απόδοσης, (αυτή τη φορά σε εργασιακά πλαίσια και με εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία που παίρνει τόσο η εσωομάδα όσο και η εξωομάδα στις τέσσερις κλίμακες του Team Climate Inventory) οι οποίες εισάγουν ως ανεξάρτητες μεταβλητές την κατηγοριακή υπαγωγή των υποκειμένων και τις διομαδικές σχέσεις (Ross, 1977, Jones & Davis, 1965, Nisbett, Caputo, Legant & Maraceck, 1973, Storms, 1973, Taylor & Jaggi, 1974, πηγή: βλ. Παπαστάμου, 1989). Οι αλλαγές όσον αφορά το κλίμα της ομάδας με σκοπό την καινοτομία μπορούν στην συνέχεια να συσχετιστούν με φαινόμενα της ομάδας όπως η αξιοπιστία της ομάδας (Leplat, 1994), η απόδοσή της (Guzzo & Shea, 1992, βλ. Kivimäki *et al.*, 1997) και ο τρόπος σκέψης της (Janis, 1971, βλ. Kivimäki *et al.*, 1997).

Επιπλέον, ερευνητικά αποτελέσματα φαίνεται να προσδίδουν στη μέτρηση αυτή και άλλες χρήσεις. Για παράδειγμα, πολλοί αναρωτήθηκαν αν μπορεί το εργαλείο αυτό να χρησιμοποιηθεί ως μέτρηση αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του ηγέτη της ομάδας (Ekelund, Jørstad & Maznevski, 2000). Η βαθμολογία που παίρνουν οι ομάδες στις διάφορες κλίμακες του TCI, μπορεί να λειτουργήσει ανατροφοδοτικά για τους ηγέτες τους. Για τους ηγέτες που επιθυμούν να προάγουν την καινοτομία μέσα στις ομάδες τους, απαιτείται εκπαίδευση στους τρόπους ανάπτυξης της ομάδας με σαφείς και κοινούς στόχους, υψηλά επίπεδα συμμετοχής, δέσμευση για ποιότητα, και υποστήριξη με σκοπό την καινοτομία (West *et al.*, 2003).

Τέλος, ενδεχομένως, κάποιες κλίμακες του ερωτηματολογίου TCI (π.χ., η κλίμακα της συμμετοχικής ασφάλειας) μπορούν στο μέλλον να χρησιμοποιηθούν πειραματικά για να εξηγήσουν την μειονοτική επιρροή και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες είναι εφικτή η διάδοση μιας καινοτομίας. Όσοι ερευνητές ασχοληθούν με το θέμα αυτό, θα έχουν την ευκαιρία να πληροφορηθούν ποιες είναι οι συνθήκες κάτω από τις οποίες ένας μειονοτικός φορέας χαμηλού κύρους, μη αναγνωρισμένης ικανότητας, αμβλυμένης ισχύος και με ανύπαρκτη «εξουσία» είναι σε θέση να διαδώσει με σχετική επιτυχία μια καινούρια συγκροσιακή ιδέα που είναι πηγή καινοτομίας, και να την κάνει – έστω και εν μέρει – αποδεκτή από το στόχο επιρροής (Moscovici, 1976, 1979, Παπαστάμου και συνεργάτες, 2001).

## **Σκοπός της παρούσης έρευνας - Ερευνητικές Υποθέσεις**

Γενικός σκοπός τη έρευνας είναι καταρχάς να συνοψισθεί και να παρουσιαστεί το θεωρητικό πλαίσιο κατασκευής του Ερωτηματολογίου του Κλίματος της Ομάδας με σκοπό την Καινοτομία (TCI), όπως αυτό διαμορφώθηκε από τους Anderson και West (1994, υπό έκδοση, βλ. Anderson & West, 1998).

Παράλληλα, στόχος μας είναι να παρουσιάσουμε το ερευνητικό ενδιαφέρον αρκετών ακαδημαϊκών για το συγκεκριμένο ψυχομετρικό εργαλείο. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και η συνοπτική έκθεση αρκετών ερευνών που ασχολούνται με τη θεματική της Καινοτομίας της Ομάδας (team innovation) θα συμβάλουν ουσιαστικά στην ανάδειξη της σπουδαιότητας του Team Climate Inventory τόσο για την ομάδα όσο και για τον οργανισμό.

Πρώτιστος σκοπός όμως της έρευνας είναι να επαναλάβει και να διευρύνει την έρευνα των Anderson και West (υπό έκδοση) και των Agrell και Gustafson (1994) διερευνώντας τις ψυχομετρικές ιδιότητες της Ελληνικής έκδοσης του TCI. Αρχικά, επιχειρείται μια προκαταρκτική μετάφραση και προσαρμογή στα ελληνικά της κλίμακας του Team Climate Inventory των Anderson και West (1994, υπό έκδοση, βλ. Anderson & West, 1998). Στη συνέχεια, γίνεται προσπάθεια να φανεί η παραγοντική δομή του ερωτηματολογίου, η εγκυρότητα εννοιολογικής δομής, η αξιοπιστία της εσωτερικής συνέπειας του Cronbach  $\alpha$ , και η εσωτερική του ομοιογένεια, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην ανάλυση των διαφορών μεταξύ δειγμάτων με διαφορετικές κουλτούρες. Γενικά, επιθυμούμε τη διατήρηση, κατά το δυνατό, της δομής της ξενόγλωσσας κλίμακας, επειδή θέλουμε να επιτύχουμε εννοιολογική αντιστοιχία ανάμεσα στην ελληνική και την ξενόγλωσσα έκδοση του ερωτηματολογίου.

Επίσης, επιχειρούμε να διερευνήσουμε την πιθανή συσχέτιση των μεταβλητών του κλίματος με ορισμένες μεταβλητές όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, αλλά και με μερικές μεταβλητές που συνδέονται με την εργασιακή κατάσταση του ατόμου, όπως τα χρόνια προϋπηρεσίας του ατόμου στην εταιρεία, και τη θέση του κάθε εργαζομένου στον οργανισμό που εργάζεται.

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη ευρήματα άλλων ερευνών διατυπώνουμε τρεις ερευνητικές υποθέσεις με τις μεταβλητές της ομάδας υπαγωγής των μελών, τα χρόνια συμμετοχής τους στην ομάδα υπαγωγής τους, το μέγεθος της ομάδας, και των τεσσάρων παραγόντων του κλίματος της ομάδας (βλ. στα μέρη της Εισαγωγής: «Παράγοντες που συντελούν στην ομαδική αποτελεσματικότητα και καινοτομία» και «Ερευνητική προσπάθεια με τη χρήση του Team Climate Inventory»). Συγκεκριμένα:

Υ<sup>1</sup> Οι μεγάλες ομάδες θα έχουν λιγότερους ξεκάθαρους στόχους, θα χαρακτηρίζονται από χαμηλότερα επίπεδα συμμετοχής, θα δίνουν λιγότερη έμφαση στην ποιότητα και θα υποστηρίζουν λιγότερο τις καινοτόμες προτάσεις απ' ό,τι οι μικρές ομάδες.

Υ<sup>2</sup> Οι ομάδες που ασχολούνται με εργασιακά αντικείμενα που χαρακτηρίζονται από υψηλή ζήτηση για καινοτόμες προτάσεις, θα διακρίνονται για τα υψηλά επίπεδα σαφήνειας και δέσμευσης στους στόχους της ομάδας, για τα υψηλά επίπεδα συμμετοχής, για έμφαση στην ποιότητα και στην υποστήριξη με σκοπό την καινοτομία.

Υ<sup>3</sup> Ο χρόνος θητείας της ομάδας θα σχετίζεται αρνητικά με τους τέσσερις παράγοντες του κλίματος της ομάδας με σκοπό την καινοτομία.

Η επιλογή των συγκεκριμένων μεταβλητών ήταν σκόπιμη, είτε γιατί θελήσαμε να επιβεβαιώσουμε τα ευρήματα άλλων ερευνών, είτε γιατί επιθυμούσαμε να διαλευκάνουμε τυχόν συγκρουόμενα αποτελέσματα που βρέθηκαν κατά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

# Μέθοδος

## 1. Δείγμα

Ένας μεγάλος αριθμός ομάδων εργασίας προσφέρθηκε να συμμετάσχει σε αυτή την έρευνα. Οι ομάδες προήρθαν από οργανισμούς τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Από τις εταιρίες που δέχτηκαν να πάρουν μέρος στην έρευνα, οι 2 είναι επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα και δραστηριοποιούνται στην πόλη της Αθήνας, 4 είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται αντίστοιχα στο νομό της Αιτωλοακαρνανίας, από τις οποίες τρεις είναι ιδιωτικές εταιρίες και μία δημόσια ιδιωτικού δικαίου παρ' όλα αυτά. Και οι έξι επιχειρήσεις είναι ελληνικές, οι τέσσερις από τις οποίες είναι κυρίως μικρού και μεσαίου μεγέθους, ενώ οι δύο είναι μεγάλες επιχειρήσεις με πάνω από 1000 εργαζομένους.

Οι εν λόγω εταιρίες δραστηριοποιούνται σε πολλούς χώρους: τον τραπεζικό, των δημοσίων υπηρεσιών, της βιομηχανίας τροφίμων και πλαστικών, της βιομηχανίας επεξεργασίας και παραγωγής αλατιού, και της βιομηχανίας και εμπορίας τούβλων.

Στην έρευνα συμμετείχαν 236 συμμετέχοντες, μέλη 52 ομάδων εργασίας. Από αυτούς το 58,1% είναι άντρες και το 41,9% είναι γυναίκες. Η ηλικία των υποκειμένων του δείγματος κυμαίνεται μεταξύ 20-64 ετών, με μέσο όρο 38,40 έτη και τυπική απόκλιση 9,57 έτη. Από τους 236 συμμετέχοντες στην έρευνα, οι 30 (12,7%) είναι απόφοιτοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι 91 (38,6%) έχουν πάει γυμνάσιο και λύκειο, οι 87 (36,9%) είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (κάποιοι, δηλαδή, είναι απόφοιτοι τμημάτων της ανώτερης ή της ανώτατης εκπαίδευσης, ενώ μικρό ποσοστό εξ αυτών (5,9%) έχουν ολοκληρώσει μεταπτυχιακές σπουδές ή είναι κάτοχοι διδακτορικής διατριβής), ενώ 22 (9,3%) συμμετέχοντες σημείωσαν την ένδειξη «άλλο», ενδεχομένως γιατί η εκπαίδευσή τους δεν αντιστοιχούσε σε καμία από τις κατηγορίες που είχαμε καταχωρήσει στο μέρος του ερωτηματολογίου με τα δημογραφικά στοιχεία.

Ο Πίνακας 2. παρουσιάζει την κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) του φύλου, της ηλικίας, και του επιπέδου εκπαίδευσης των 236 υποκειμένων του δείγματος.

**Πίνακας 2.** Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) του φύλου, της ηλικίας, και του επιπέδου εκπαίδευσης των 236 υποκειμένων του δείγματος

|                     |                     | Απόλυτη<br>Συχνότητα | Σχετική<br>Συχνότητα |
|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
|                     |                     | <i>f</i>             | %                    |
| Φύλο                |                     |                      |                      |
|                     | Ανδρες              | 137                  | 58,1                 |
|                     | Γυναίκες            | 99                   | 41,9                 |
| Ηλικία              |                     |                      |                      |
|                     | 0-35                | 95                   | 40,3                 |
|                     | 35-64               | 136                  | 57,6                 |
| Επίπεδο Εκπαίδευσης |                     |                      |                      |
|                     | Δημοτικό            | 30                   | 12,7                 |
|                     | Τριτάξιο Γυμνάσιο   | 12                   | 5,1                  |
|                     | Εξατάξιο Γυμνάσιο ή |                      |                      |
|                     | Λύκειο              | 67                   | 28,4                 |
|                     | Ανώτερη Σχολή       | 19                   | 8,1                  |
|                     | Ανώτατη Σχολή       | 50                   | 21,2                 |
|                     | Μεταπτυχιακό/       |                      |                      |
|                     | Διδακτορικό         | 14                   | 5,9                  |
|                     | Κολέγιο             | 4                    | 1,7                  |
|                     | Τεχνική Σχολή       | 12                   | 5,1                  |
|                     | Άλλο                | 22                   | 9,3                  |

Σημείωση: Έλλειψη στοιχεία για την ηλικία: 5 (2,1%) και για τη μόρφωση: 6 (2,5%)

Ο Πίνακας 3. παρουσιάζει την κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) της θέσης στην εταιρεία, των χρόνων στην εταιρεία, της ομάδας υπαγωγής, των χρόνων συμμετοχής στην ομάδα υπαγωγής, και του μεγέθους της ομάδας των 236 υποκειμένων του δείγματος. Συγκεκριμένα, το 60,6% των συμμετεχόντων του δείγματος εργάζονται στο χώρο των υπηρεσιών, ενώ το 39,4% στο χώρο της βιομηχανίας. Από αυτούς το 26,7% κατέχουν διευθυντικές ή θέσεις προϊσταμένου, το 41,9% του δείγματος είναι υπάλληλοι, ενώ το 29,7% εργάζονται ως εργάτες. Τα χρόνια υπηρεσίας των εργαζομένων του δείγματος κυμαίνονται από 3 μήνες μέχρι 34 χρόνια με μέσο όρο τα 12,14 χρόνια και τοπική απόκλιση 8,84 χρόνια.

**Πίνακας 3.** Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) της θέσης στην εταιρεία, των χρόνων στην εταιρεία, της ομάδας υπαγωγής, των χρόνων συμμετοχής στην ομάδα υπαγωγής, και του μεγέθους της ομάδας των 236 υποκειμένων του δείγματος

|                                          |                          | Απόλυτη<br>Συχνότητα | Σχετική<br>Συχνότητα |
|------------------------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------|
|                                          |                          | f                    | %                    |
| Θέση στην εταιρεία                       |                          |                      |                      |
|                                          | Διευθυντές/ Προϊσταμένοι | 63                   | 26,7                 |
|                                          | Υπάλληλοι                | 99                   | 41,9                 |
|                                          | Εργάτες                  | 70                   | 29,7                 |
| Χρόνια στην εταιρεία                     |                          |                      |                      |
|                                          | 0-έως 11 μήνες           | 23                   | 9,7                  |
|                                          | 1-2 χρόνια               | 26                   | 11,0                 |
|                                          | 2-7 χρόνια               | 31                   | 13,1                 |
|                                          | 7-9 χρόνια               | 19                   | 8,1                  |
|                                          | 9-15 χρόνια              | 40                   | 16,9                 |
|                                          | 15-19 χρόνια             | 37                   | 15,7                 |
|                                          | 19-23 χρόνια             | 28                   | 11,9                 |
|                                          | 23-34 χρόνια             | 28                   | 11,9                 |
| Ομάδα υπαγωγής                           |                          |                      |                      |
|                                          | Υπαλληλική               | 141                  | 59,7                 |
|                                          | Παραγωγής                | 95                   | 40,3                 |
| Χρόνια συμμετοχής στην<br>Ομάδα υπαγωγής |                          |                      |                      |
|                                          | 0μήνες-1χρόνο            | 66                   | 28,0                 |
|                                          | 1-5 χρόνια               | 57                   | 24,2                 |
|                                          | 5-10 χρόνια              | 53                   | 22,5                 |
|                                          | 10-30 χρόνια             | 51                   | 21,6                 |
| Μέγεθος ομάδας                           |                          |                      |                      |
|                                          | 2-4 μέλη                 | 88                   | 37,3                 |
|                                          | 5-9 μέλη                 | 104                  | 44,1                 |
|                                          | 10-25 μέλη               | 38                   | 16,1                 |

Σημείωση: Έλλιπη στοιχεία για την θέση στην εταιρεία: 4 (1,7%) , τα χρόνια στην εταιρεία: 4 (1,7%), τα χρόνια συμμετοχής στην ομάδα υπαγωγής: 9 (3,8%), το μέγεθος της ομάδας: 6 (2,5%)

Ο τρόπος επιλογής των ομάδων ήταν εσκεμμένος. Εκτός από το κριτήριο της διαθεσιμότητας, θελήσαμε να έχουμε ομάδες εργασίας που εργάζονται τόσο ως υπάλληλοι όσο ως εργάτες στο χώρο της παραγωγής. Το δείγμα των υπαλλήλων, ωστόσο, προερχόταν μόνο από τις επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα, ενώ οι εργαζόμενοι στην παραγωγή ανήκαν στο προσωπικό των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα. Δεν επιθυμούσαμε να έχουμε υπαλλήλους από τον ιδιωτικό τομέα, γιατί φοβηθήκαμε τυχόν επίδραση του διαφορετικού ρόλου που μπορεί να παίζει το είδος της επιχείρησης στις γνώμες των υπαλλήλων για τις ομάδες τους. Έτσι, 141 (59,7%) συμμετέχοντες δήλωσαν ότι ανήκουν σε υπαλληλικές ομάδες, ενώ οι 95 (40,3%) ανήκαν σε ομάδες της παραγωγής. Ο χρόνος δε συμμετοχής των υποκειμένων του δείγματος στις ομάδες υπαγωγής τους κυμαίνεται από 2 μήνες μέχρι 30 χρόνια, με μέσο όρο 7,05 έτη και τυπική απόκλιση 7,34 έτη. Οι ομάδες είναι ετερογενείς ως προς τη σύνθεσή τους. Αποτελούνται κυρίως από τους προϊσταμένους τους και το κατώτερο υπαλληλικό ή εργατικό προσωπικό. Και στα δύο είδη ομάδων τα μέλη τους εργάζονται καθημερινά μαζί, μόνο που το αντικείμενο εργασίας τους διαφέρει, ωστόσο αυτό είναι μέρος του ευρύτερου εργασιακού αντικειμένου της ομάδας. Οι υπαλληλικές ομάδες έχουν περισσότερο έλεγχο πάνω στα εργασιακά τους καθήκοντα, τα οποία συγχρόνως διακρίνονται για τη δυνατότητα που δίνουν στα άτομα να συμπεριφέρονται δημιουργικά, ενώ οι ομάδες της παραγωγής έχουν εργασιακά αντικείμενα ρουτίνας με διαδικασίες καθημερινά επαναλαμβανόμενες. Τέλος, το 37,3% των υποκειμένων δήλωσε ότι η ομάδα τους αποτελείται από 2 έως 4 άτομα, το 44,1% δήλωσε ότι τα μέλη της ομάδας τους κυμαίνονται από 5 έως 9 άτομα, ενώ μόνο το 16,1% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι το μέγεθος της ομάδας τους κυμαίνεται από 10 έως 25 άτομα.

Ο Πίνακας 4. παρουσιάζει την κατανομή (απόλυτες και σχετικές συνδυαστικές συχνότητες) των 236 υποκειμένων του δείγματος ως προς την ομάδα υπαγωγής τους και το φύλο. Όπως έδειξε το  $\chi^2$  κριτήριο, υπάρχει συστηματική συσχέτιση ανάμεσα στο φύλο και την ομάδα υπαγωγής των υποκειμένων του δείγματος:  $\chi^2(2, n=236)=34,547, p<0,001$ . Ειδικότερα, 77 (56,2%) άνδρες του δείγματος ανήκουν στις ομάδες της παραγωγής, ενώ ο αντίστοιχος αριθμός των γυναικών είναι 18 (18,2%). Αντιθέτως, στις υπαλληλικές ομάδες οι 81 (81,8%) είναι γυναίκες και οι 60 (43,8) είναι άντρες.



**Πίνακας 4.** Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συνδυαστικές συχνότητες) των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς το φύλο και την ομάδα υπαγωγής

| Ομάδα υπαγωγής | Φύλο   |      |          |      | Σύνολο |       |
|----------------|--------|------|----------|------|--------|-------|
|                | Αντρες |      | Γυναίκες |      |        |       |
|                | f      | %    | f        | %    | f      | %     |
| Υπαλληλική     | 60     | 43,8 | 81       | 81,8 | 141    | 59,7  |
| Παραγωγής      | 77     | 56,2 | 18       | 18,2 | 95     | 40,3  |
| Σύνολο         | 137    | 58,1 | 99       | 41,9 | 236    | 100,0 |

Σημείωση: Οι σχετικές συνδυαστικές συχνότητες έχουν υπολογιστεί για το φύλο. Οι διαφορές των ποσοστών είναι στατιστικώς σημαντικές:  $\chi^2(2, n=236)=34,547, p<0,001$ . Έλλειψη στοιχείων: 0 (,0%).

## 2. Μέσα συλλογής των δεδομένων

Τα στοιχεία της έρευνάς μας συγκεντρώθηκαν με το Team Climate Inventory των Neil Anderson και Michael West (Έκδοση: The NFER-NELSON Publishing Company Ltd, 1994). Το ερωτηματολόγιο αυτό ερευνά το κλίμα ή την ατμόσφαιρα που επικρατεί στην εργασιακή ομάδα. Ερευνά τον τρόπο που οι άνθρωποι τείνουν να εργάζονται μαζί στην ομάδα τους, τη συχνότητα αλληλεπίδρασής τους, τους στόχους και τους σκοπούς της ομάδας και τη συχνότητα πρακτικής υποστήριξης και βοήθειας που δίνεται στην ανάληψη και εφαρμογή νέων και βελτιωμένων τρόπων εργασίας.

Το TCI είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τη μέτρηση της δυναμικής και των διεργασιών μεταξύ των μελών ομάδων εργασίας στο χώρο της Οργανωσιακής Ψυχολογίας και Συμπεριφοράς. Προηγούμενες επισκοπήσεις της έρευνας για τις μεταβλητές κλίμα και καινοτομία (West & Farr, 1990, West, 1990, Anderson & King, 1993, King & Anderson, 1995, βλ. Anderson & West, 1998) έφεραν δειλά δειλά στο φως μια θεωρία των τεσσάρων παραγόντων του κλίματος της ομάδας, οι οποίοι είναι ικανοί να παρακινήσουν τα μέλη της να προτείνουν καινοτόμες ιδέες. Μετέπειτα έρευνες έδειξαν ότι το μοντέλο αυτό εμφανίζει μια συνέπεια όπου και αν χρησιμοποιήθηκε. Κάνοντας μια ανακεφαλαίωση αυτών των παραγόντων, ο West (1990, βλ. Anderson & West, 1998) πρότεινε το μοντέλο των τεσσάρων παραγόντων, κάνοντας την υπόθεση ότι οι τέσσερις αυτοί παράγοντες του κλίματος μέσα στην ομάδα προβλέπουν το βαθμό καινοτομίας της ομάδας (βλ. West & Anderson, 1996, βλ. Anderson & West, 1998). Έτσι, η μέτρηση του Team Climate Inventory δημιουργήθηκε με σκοπό τη μέτρηση των παραπάνω παραγόντων, μαζί με έναν άλλο αριθμό δημογραφικών και δομικών χαρακτηριστικών της ομάδας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 44 προτάσεις-ερωτήματα και είναι χωρισμένο σε τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα που φέρει το όνομα «Επικοινωνία και Καινοτομία», αποτελείται από 26 ερωτήματα και οι συμμετέχοντες πρέπει να απαντήσουν σε μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert με εύρος από 1 (διαφωνώ απόλυτα) μέχρι 5 (συμφωνώ απόλυτα). Η δεύτερη ενότητα που αναφέρεται στους «Στόχους» της ομάδας συγκροτείται από 11 ερωτήματα, τα οποία συμπληρώνονται και αυτά με μια πενταβάθμια κλίμακα με εύρος από 1 (καθόλου) μέχρι 5 (απόλυτα), ενώ η τρίτη ενότητα με τον τίτλο «Τρόπος εργασίας» αποτελείται από 7 ερωτήματα, τα οποία βαθμολογούνται με μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert με εύρος από 1 (σε πολύ μικρό βαθμό) μέχρι 5 (σε πολύ μεγάλο βαθμό).

Το TCI είναι αυτοσυμπληρούμενο (self-report) ερωτηματολόγιο. Ο χρόνος δε συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι πολύ μικρός (περίπου 10 λεπτά). Η βαθμολόγησή του μας δίνει πληροφορίες για τις ακόλουθες κλίμακες-παράγοντες:

1. Όραμα (Vision): η κλίμακα υποδιαιρείται σε τέσσερις υποκλίμακες: τη Σαφήνεια (Clarity, με 2 items), την Προσλαμβανόμενη Αξία (Perceived Value, με 4 items), το πόσο Κοινό είναι το Όραμα (Sharedness, με 3 items) και το βαθμό Πραγματοποίησης του Οράματος (Attainability, με 2 items).
2. Συμμετοχική ασφάλεια (Participation safety): με τέσσερις και αυτή υποκλίμακες: την υποκλίμακα της Διαχείρισης της Πληροφορίας (Information Sharing, με 3 items), την Ασφάλεια (Safety, με 2 items), την Επιρροή (Influence, με 3 items), και τη Συχνότητα Αλληλεπίδρασης (Interaction Frequency, με 4 items)<sup>22</sup>.
3. Υποστήριξη με σκοπό την καινοτομία (Support for innovation): με δύο υποκλίμακες: την Υποστήριξη που εκφράζεται με σαφήνεια και ευκολία (Articulated Support, με 4 items), την Υποστήριξη που ενθαρρύνεται απ' όλους (Enacted Support, με 4 items).
4. Προσανατολισμός προς το έργο (Task Orientation): με τρεις υποκλίμακες: την Τελειότητα της ποιότητας (Excellence, με 2 items), την Αξιολόγηση του έργου (Appraisal, με 3 items) και την υποκλίμακα του πόσο η ομάδα προτείνει νέες Ιδέες (Idealism, με 2 items) (Anderson & West, 1996).

<sup>22</sup>Να υπενθυμίσουμε εδώ ότι σε πολλές έρευνες, η υποκλίμακα της Συχνότητας Αλληλεπίδρασης αποτελούσε τον πέμπτο παράγοντα της δομής του ψυχομετρικού εργαλείου.

Η έκδοση αυτή περιλαμβάνει, επίσης, μία κλίμακα με έξι ερωτήματα (ερωτήματα, 4, 9, 12, 15, 18 και 22) που μετρά την τάση των συμμετεχόντων να θέλουν να γίνονται κοινωνικά επιθυμητοί, και η οποία σχεδιάστηκε για να προειδοποιεί τον χρήστη για την πιθανότητα δήλωσης ψεύτικων απαντήσεων. Πλήρης εννοιολογική περιγραφή των παραγόντων αυτών έχει ήδη δοθεί στο κεφάλαιο της εισαγωγής «Η Θεωρία των Τεσσάρων Παραγόντων».

Στο ερωτηματολόγιο δεν υπάρχουν «σωστές» ή «λάθος» απαντήσεις σε καμία από τις ερωτήσεις = τα υποκείμενα που συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο, είναι περισσότερο σημαντικό να δώσουν μια ακριβή και ειλικρινή απάντηση σε κάθε ερώτηση. Οι συγγραφείς τονίζουν αρκετά συχνά να μην ξοδεύεται πολύς χρόνος σε κάθε ερώτηση, γιατί θεωρούν ότι οι πρώτες αντιδράσεις είναι οι καλύτερες. Σε κάθε ερώτηση, ζητούν από τα άτομα να σκεφτούν πώς η ομάδα τους τείνει γενικά να είναι ή πώς αισθάνονται γενικά για το κλίμα μέσα στην ομάδα τους.

Το ξενόγλωσσο Team Climate Inventory έχει καλές ψυχομετρικές ιδιότητες: η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων (confirmatory factor analysis) έδειξε καλή συσχέτιση του ερωτηματολογίου με το θεωρητικό μοντέλων των τεσσάρων παραγόντων του West (1990, βλ. Anderson & West, 1998), παρ' όλο που οι ερευνητές Anderson και West (1998) βρήκαν ότι η υπόκλιμάκα της Συχνότητας Αλληλεπίδρασης (υπόκλιμάκα της κλίμακας της Συμμετοχικής ασφάλειας) φαίνεται να αποτελεί από μόνη της έναν πέμπτο παράγοντα.

Οι προτάσεις φορτώνουν ικανοποιητικά στον παράγοντα που ανήκουν, ενώ η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας υπερβαίνει το .80 και για τις τέσσερις κλίμακες. Όσον αφορά την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου, αυτό παρουσιάζει άριστη εγκυρότητα προβλεπτικής συνάφειας, πολύ καλή διακρίνουσα εγκυρότητα καθώς η μέτρηση διαφοροποιείται όταν αυτή χορηγείται σε διαφορετικές ομάδες, καθώς, επίσης, και καλή consensual εγκυρότητα.

Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει χρησιμοποιηθεί ολόκληρο ή ορισμένες μόνο κλίμακές του από πληθώρα ερευνητών πάνω στο θέμα, αλλά και από αρκετές διαπολιτιστικές μελέτες, στις οποίες έγιναν προσπάθειες επαλήθευσης της εννοιολογικής δομής τους ερωτηματολογίου (Anderson & West, 1998, Agrell & Gustafson, 1994, Kivimäki *et al.*, 1997, Ragazzoni *et al.*, 2002). Μπορεί να χορηγηθεί μόνο του ή σε συνδυασμό με μετρήσεις των διαφόρων επιπέδων της μεταβλητής της καινοτομίας.

Στην παρούσα έρευνα, το ερωτηματολόγιο προσαρμόστηκε στην ελληνική γλώσσα σύμφωνα με τη κριτική μέθοδο της αντίστροφης μετάφρασης του μεταφρασμένου τεστ στη γλώσσα στην οποία κατ' αρχήν γράφτηκε (back-translation): αρχικά μεταφράστηκε από την πρώτη γλώσσα κατασκευής του ερωτηματολογίου, την αγγλική, στη δεύτερη γλώσσα την

ελληνική (forward-translation) από δύο ψυχολόγους που γνωρίζουν πολύ καλά και τις δύο γλώσσες, ενώ στη συνέχεια μεταφράστηκε ξανά στην αγγλική γλώσσα από ειδικό έλληνα μεταφραστή. Τελικώς, οι δύο γλωσσικές μορφές του ερωτηματολογίου, δηλαδή η γλώσσα κατασκευής και η γλώσσα μετάφρασης, συγκρίθηκαν για να αξιολογηθεί η ποιότητα της μετάφρασης (Hambleton, 1993, βλ. Αλεξόπουλος, 1998). Ωστόσο, η διαδικασία αυτή έγινε όταν για πρώτη φορά χρησιμοποιήθηκε το Team Climate Inventory στην Ελλάδα για ερευνητικούς σκοπούς. Στη δική μας προσπάθεια, απλά έγιναν κάποιες διορθώσεις σε λέξεις ερωτημάτων, οι οποίες δεν απέδιδαν σωστά τον αγγλικό όρο.

Στη διαδικασία της προσαρμογής του ερωτηματολογίου στην ελληνική γλώσσα λήφθηκαν υπόψη όλες οι οδηγίες για τη μετάφραση των ερωτηματολογίων, όπως αυτές αναφέρονται από τους Van de Vijven και Hambleton (1996, βλ. Αλεξόπουλος, 1998).

Τέλος, στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλάβαμε ερωτήσεις που αναφέρονταν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Επιλέχτηκαν ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τη θέση στην εταιρία, τα χρόνια υπηρεσίας στην εταιρία, την ομάδα υπαγωγής των υποκειμένων, το χρονικό διάστημα συνεργασίας με την ομάδα υπαγωγής, το μέγεθος της ομάδας, και το όνομα του προϊσταμένου της κάθε ομάδας. Η τελευταία ερώτηση μπήκε για συγκεκριμένους λόγους: θέλαμε να έχουμε ένα διακριτό στοιχείο, με το οποίο θα πετυχαίναμε το διαχωρισμό των ομάδων. Το συγκεκριμένο ερώτημα δεν κατέληξε να γίνει ανασταλτικός παράγοντας κατά την επιστροφή των ερωτηματολογίων, γιατί πρωτίστως εξηγήσαμε το λόγο ύπαρξής του.

### **3. Διαδικασία συλλογής των δεδομένων**

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, τα δεδομένα της έρευνας συγκεντρώθηκαν με τα: «Team Climate Inventory» και το αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο των Δημογραφικών Στοιχείων.

Είπαμε, επίσης, ότι έγιναν κάποιες διορθώσεις στο ήδη μεταφρασμένο στα ελληνικά ερωτηματολόγιο, γιατί κάποιες λέξεις των προτάσεων δεν απέδιδαν αρκετά σωστά τον αγγλικό όρο. Θέλαμε να βρούμε ισοδύναμες λέξεις και φράσεις μεταξύ της γλώσσας στην οποία γράφτηκε το τεστ και αυτής στην οποία μεταφράστηκε για να πετύχουμε απόλυτη αντιστοιχία μεταξύ των δύο ερωτηματολογίων. Επιλέξαμε δε το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο γιατί είναι εύχρηστο ως προς τη χορήγηση και τη βαθμολόγησή του, καθώς, επίσης, είναι αρκετά μικρό σε έκταση για να συμπληρωθεί από εργαζομένους που διαθέτουν ελάχιστο χρόνο για διάλειμμα, αν αναλογιστεί κανείς ότι αρκετό ποσοστό των εργαζομένων εργάζονται στην παραγωγή, και

εγκαταλείψουν το πόστο τους, χρειάστηκε να χορηγηθεί το ερωτηματολόγιο επιτόπου με συμμετοχή της ερευνήτριας (ευτυχώς το ποσοστό αυτό ήταν αρκετά μικρό - σε πολλές περιπτώσεις, την ώρα που κάποιοι εργαζόμενοι συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο γινόνταν αντικατάσταση από συναδέλφους της βάρδιας τους - φροντίσαμε δε να καλούμε στην αίθουσα χορήγησης μικρό αριθμό εργαζομένων για να αποφευχθεί οποιοδήποτε πρόβλημα στην παραγωγή). Μάλιστα, το συγκεκριμένο δείγμα είχε και κάποιες ιδιαιτερότητες. Μεγάλο ποσοστό εργαζομένων είχαν περιορισμένη μόρφωση, ενώ πολλοί από αυτούς δεν μπορούσαν να διαβάσουν. Το πρόβλημα ξεπεράστηκε με συμμετοχή της ερευνήτριας κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, αναγιγνώσκοντας τα ερωτήματα σε όσους αντιμετώπιζαν τέτοιο πρόβλημα.

Γνωρίζαμε, λοιπόν, από την βιβλιογραφία ότι υπάρχει σοβαρός κίνδυνος για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, ο οποίος αποτελεί λανθάνοντα παράγοντα της συμπεριφοράς και υπεισέρχεται στις λεκτικές και μη - λεκτικές αντιδράσεις του ερευνήτη, πριν και κατά τη διάρκεια της χορήγησης του τεστ (η θεωρία της «αυτοεκπληρούμενης προφητείας» (*self-fulfilling prophecy*) = αυτή αποτελεί το κύριο μηχανισμό πρόκλησης της χωρίς πρόθεση υποβολής του αναμενόμενου αποτελέσματος<sup>23</sup>, βλ. Μουλωνάς, 1999). Δεν θεωρήσαμε, λοιπόν, αμελητέες τις επιδράσεις του ερευνήτη - εξεταστή στη διαδικασία, ούτε στο αποτέλεσμα που προκύπτει με βάση το ψυχομετρικό εργαλείο. Στο ποσοστό των ατόμων που για κάποιους λόγους αναγκαστήκαμε να συμμετάσχουμε στη διαδικασία συμπλήρωσης, προσπαθήσαμε να ακολουθήσουμε τους υπάρχοντες κανόνες διεξαγωγής της συνέντευξης.

Τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα. Για το σημείο στο μέρος του ερωτηματολογίου με τα δημογραφικά στοιχεία («ποιος ονομάζεται ο προϊστάμενος της ομάδας σου;») που κατά τη γνώμη των εργαζομένων φαινόταν ότι πρόδιδε την ανωνυμία τους, διαβεβαίωσαμε τους συμμετέχοντες ότι σκοπός της συγκεκριμένης ερώτησης ήταν για να μπορούμε να είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε ποια και πόσα άτομα (ερωτηματολόγια δηλαδή) αποτελούσαν την κάθε ομάδα. Στο ερωτηματολόγιο δεν μπορούσε να διαφανεί η ταυτότητα αυτού που το είχε συμπληρώσει, αν ήταν, δηλαδή, ο προϊστάμενος ή ο εργαζόμενος.

Σε όλες τις εταιρίες, η διανομή και η συλλογή του υλικού έγιναν από την ερευνήτρια. Είχαμε επιστροφή 242 ερωτηματολογίων, ενώ 6 ερωτηματολόγια από τα 242 αποφασίσαμε να μην τα συμπεριλάβουμε στην έρευνα, εξαιτίας της ελλιπούς συμπλήρωσής τους.

<sup>23</sup>Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το φαινόμενο της αυτοεκπληρούμενης προφητείας, βλέπε το σύγγραμμα: Δ. Γεώργας (1995): *Κοινωνική Ψυχολογία*, Τόμος Α', σελ. 200 & 272 και Τόμος Β', σελ. 167-169.

## Ευρήματα

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων προσαρμόστηκε στους σκοπούς της έρευνας. Πρώτα έγινε η βαθμολόγηση των απαντήσεων των υποκειμένων. Συνδυασμός των ερωτήσεων οδηγεί στους τέσσερις παράγοντες-κλίμακες του Κλίματος της ομάδας, οι μέσοι όροι των οποίων υπολογίστηκαν για το συνολικό δείγμα και ως την επίδραση ανεξάρτητων μεταβλητών (φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρεία, θέση στην εταιρεία, ομάδα υπαγωγής των μελών, χρόνια συμμετοχής στην ομάδα υπαγωγής, μέγεθος της ομάδας). Ο έλεγχος της στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων έγινε με τη μέθοδο της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA). Η συνάφεια των τεσσάρων παραγόντων με την ηλικία των υποκειμένων του δείγματος υπολογίστηκε με το δείκτη Pearson  $r$ . Αρχικά, ο έλεγχος των ερωτημάτων έγινε με το δείκτη συνάφειας Pearson  $r$ , ενώ στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε η εναλλακτική προσέγγιση της ανάλυσης παραγόντων. Σε αυτό το σημείο έγινε χρήση δύο μεθόδων: η μέθοδος της ανάλυσης των κυρίων συνιστώσων και η μέθοδος της ορθόγωνης περιστροφής των αξόνων (Varimax). Για την αξιοπιστία των κλιμάκων δοκιμάσαμε τη λύση του δείκτη Cronbach  $\alpha$ , ενώ για την εγκυρότητα της εννοιολογικής δομής του ερωτηματολογίου, ελέγξαμε τις ενδοσυνάφειες των κλιμάκων μεταξύ τους και των κλιμάκων με τη συνολική κλίμακα. Και δω ο έλεγχος έγινε με το δείκτη Pearson  $r$ .

Για την καλύτερη κατανόηση των ευρημάτων της έρευνας, η ενότητα των ευρημάτων χωρίζεται σε δυο μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνεται ο έλεγχος των ερωτημάτων, η παραγοντική ανάλυση, η αξιοπιστία της εσωτερικής συνέπειας των κλιμάκων του ερωτηματολογίου, και η εγκυρότητα της εννοιολογικής δομής του ερωτηματολογίου. Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των κλιμάκων του ερωτηματολογίου με τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων του δείγματος.

### Έλεγχος Ερωτημάτων (item analysis)

Στην προσπάθεια ελέγχου του ψυχομετρικού εργαλείου Team Climate Inventory βασικό στάδιο αποτέλεσε ο έλεγχος των ερωτημάτων του εν λόγω εργαλείου. Στόχος μας ήταν η επιβεβαίωση στην ελληνική έκδοση του ερωτηματολογίου της καταλληλότητας των ερωτημάτων που χρησιμοποιεί η αυθεντική κλίμακα. Θέλαμε να εξακριβώσουμε τα πιθανά μειονεκτήματα κάποιων ερωτημάτων, να διαπιστώσουμε τη σχέση μεταξύ των διαφόρων ερωτημάτων των κλιμάκων του ερωτηματολογίου και να καταλήξουμε στα ερωτήματα που δείχνουν να ανταποκρίνονται θετικά στον έλεγχο αυτό, καταλήγοντας έτσι στην τελική διαμόρφωση των ψυχομετρικών κλιμάκων για το εργαλείο αυτό. Χρησιμοποιήσαμε την προσέγγιση αυτή για να συνδυάσουμε τα αποτελέσματά της με κείνα που θα προκύψουν από την παραγοντική ανάλυση, στην προσπάθειά μας να ανιχνεύσουμε τα καλύτερα δυνατά ερωτήματα.

Για να μπορέσουμε να εφαρμόσουμε αυτή την τεχνική, προηγουμένως τηρήσαμε κάποιες αναγκαίες προϋποθέσεις όπως: κάθε ερώτημα όλων των υπό χορήγηση κλιμάκων μετρήθηκε με την ίδια κλίμακα μέτρησης, τηρήθηκαν οι κανόνες της δειγματοληψίας κατά τη συλλογή των δεδομένων, το δείγμα από το οποίο προέκυψαν οι τιμές των ερωτημάτων που θα αναλυθούν, αποτελείται από μεγάλο αριθμό ατόμων [χρησιμοποιήθηκαν τουλάχιστον 6 φορές περισσότεροι συμμετέχοντες από τον αριθμό των ερωτημάτων (38 ερωτήματα) των υπό ανάλυση κλιμάκων], και η ψυχομέτρης τηρήσε όλες τις μεθοδολογικές και στατιστικές προϋποθέσεις, όπως αυτές προβλέπονται από τη θεωρία της Μεθοδολογίας Επιστημονικής Έρευνας<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup>Βλ. σύγγραμμα: Ι.Ν. Παρασκευόπουλος (1993): *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, Τόμοι 1 και 2.

Πίνακας 5. Πίνακας συναφειών για τα ερωτήματα της κλίμακας Όραμα

| α/ Ερώτημα<br>α                                                                                      | i27    | i28    | i29    | i30    | i31    | i32    | i33    | i34    | i35    | i36    | i37    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| i27 Πόσο καλά γνωρίζεις ποιοι είναι οι στόχοι της ομάδας σου;                                        | 1,0000 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| i28 Σε ποιο βαθμό νομίζεις πως αυτοί οι στόχοι είναι χρήσιμοι και κατάλληλοι;                        | 0,3602 | 1,0000 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| i29 Σε ποιο βαθμό συμφωνείς με αυτούς τους στόχους;                                                  | 0,3798 | 0,6820 | 1,0000 |        |        |        |        |        |        |        |        |
| i30 Σε ποιο βαθμό νομίζεις ότι τα άλλα μέλη της ομάδας συμφωνούν με αυτούς τους στόχους;             | 0,4698 | 0,4182 | 0,5145 | 1,0000 |        |        |        |        |        |        |        |
| i31 Σε ποιο βαθμό νομίζεις ότι οι στόχοι της ομάδας γίνονται κατανοητοί από τα άλλα μέλη της ομάδας; | 0,4196 | 0,2592 | 0,3262 | 0,6120 | 1,0000 |        |        |        |        |        |        |
| i32 Σε ποιο βαθμό νομίζεις ότι οι στόχοι της ομάδας μπορούν στην πραγματικότητα να επιτευχθούν;      | 0,4508 | 0,4665 | 0,5290 | 0,4254 | 0,3151 | 1,0000 |        |        |        |        |        |
| i33 Πόση αξία νομίζεις ότι έχουν αυτοί οι στόχοι για σένα;                                           | 0,2679 | 0,5524 | 0,5183 | 0,3179 | 0,2247 | 0,4267 | 1,0000 |        |        |        |        |
| i34 Πόση αξία νομίζεις ότι έχουν αυτοί οι στόχοι για τον οργανισμό/ εταιρεία/ υπηρεσία;              | 0,1759 | 0,3843 | 0,3837 | 0,1808 | 0,1448 | 0,4452 | 0,4399 | 1,0000 |        |        |        |
| i35 Πόση αξία νομίζεις ότι έχουν αυτοί οι στόχοι για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο;                   | 0,2847 | 0,5259 | 0,4774 | 0,2771 | 0,1568 | 0,4357 | 0,5101 | 0,6047 | 1,0000 |        |        |
| i36 Σε ποιο βαθμό νομίζεις πως αυτοί οι στόχοι είναι ρεαλιστικοί και μπορούν να επιτευχθούν;         | 0,3986 | 0,4225 | 0,4825 | 0,3595 | 0,3961 | 0,4366 | 0,2880 | 0,3550 | 0,3705 | 1,0000 |        |
| i37 Σε ποιο βαθμό νομίζεις ότι τα μέλη της ομάδας δεσμεύονται από αυτούς τους στόχους;               | 0,4137 | 0,3763 | 0,4791 | 0,5248 | 0,3582 | 0,4730 | 0,3891 | 0,2447 | 0,3221 | 0,4531 | 1,0000 |

Σημείωση: N=228

**Πίνακας 6. Στατιστική ανάλυση της σχέσης ερωτημάτων - συνόλου για την κλίμακα Όραμα**

| α/ Ερώτημα<br>α                                                                                               | Μ.Ο. κλίμακας αν-<br>το ερώτημα<br>διαγραφεί | Διασπορά κλίμακας<br>αν το ερώτημα<br>διαγραφεί | «Διορθωμένη»<br>συνάφεια<br>ερωτημάτων-συνόλου | Δείκτης α αν-<br>το ερώτημα<br>διαγραφεί |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|
| i27 Πόσο καλά γνωρίζεις ποιοι<br>είναι οι στόχοι της ομάδας σου;                                              | 37,3509                                      | 40,5459                                         | 0,5282                                         | 0,8722                                   |
| i28 Σε ποιο βαθμό νομίζεις πως<br>αυτοί οι στόχοι είναι χρήσιμοι<br>και κατάλληλοι;                           | 37,4737                                      | 39,3517                                         | 0,6703                                         | 0,8629                                   |
| i29 Σε ποιο βαθμό συμφωνείς<br>με αυτούς τους στόχους;                                                        | 37,6272                                      | 38,1732                                         | 0,7178                                         | 0,8591                                   |
| i30 Σε ποιο βαθμό νομίζεις ότι τα<br>άλλα μέλη της ομάδας συμφωνούν<br>με αυτούς τους στόχους;                | 38,0307                                      | 40,5585                                         | 0,6062                                         | 0,8673                                   |
| i31 Σε ποιο βαθμό νομίζεις ότι<br>οι στόχοι της ομάδας γίνονται<br>κατανοητοί από τα άλλα μέλη της<br>ομάδας; | 37,8465                                      | 41,6195                                         | 0,4593                                         | 0,8763                                   |
| i32 Σε ποιο βαθμό νομίζεις ότι οι<br>στόχοι της ομάδας μπορούν στην<br>πραγματικότητα να επιτευχθούν;         | 37,6798                                      | 39,2142                                         | 0,6553                                         | 0,8637                                   |
| i33 Πόση αξία νομίζεις ότι έχουν<br>αυτοί οι στόχοι για σενα;                                                 | 37,4737                                      | 39,0698                                         | 0,5838                                         | 0,8689                                   |
| i34 Πόση αξία νομίζεις ότι έχουν<br>αυτοί οι στόχοι για τον<br>οργανισμό/ εταιρεία/ υπηρεσία;                 | 37,0614                                      | 42,0931                                         | 0,5003                                         | 0,8736                                   |
| i35 Πόση αξία νομίζεις ότι έχουν<br>αυτοί οι στόχοι για το ευρύτερο<br>κοινωνικό σύνολο;                      | 37,4693                                      | 38,7700                                         | 0,5834                                         | 0,8692                                   |
| i36 Σε ποιο βαθμό νομίζεις πως<br>αυτοί οι στόχοι είναι ρεαλιστικοί<br>και μπορούν να επιτευχθούν;            | 37,7895                                      | 40,6956                                         | 0,5825                                         | 0,8687                                   |
| i37 Σε ποιο βαθμό νομίζεις ότι τα<br>μέλη της ομάδας δεσμεύονται<br>από αυτούς τους στόχους;                  | 37,8816                                      | 39,9022                                         | 0,5953                                         | 0,8677                                   |

Σημείωση: N=228

Οι πίνακες 5. και 6. δίνουν τα αποτελέσματα του ελέγχου των ερωτημάτων για την κλίμακα «Όραμα». Ο δείκτης αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας για την κλίμακα αυτή είναι  $\alpha=0,8793$ . Ο δείκτης αυτός μειώνεται αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της κλίμακας. Επίσης, οι συνάφειες των προτάσεων μεταξύ τους κινούνται στα ίδια επίπεδα, ενώ ο μέσος όρος, η διορθωμένη συνάφεια ερωτημάτων - συνόλου και η διασπορά της κλίμακας αν διαγραφεί η πρόταση δεν διαφοροποιούνται σημαντικά.

Για τους λόγους αυτούς δεν κάναμε καμία αλλαγή σε αυτή την κλίμακα.

Πίνακας 7. Πίνακας συναφειών για τα ερωτήματα της κλίμακας Συμμετοχική Ασφάλεια

| α/ Ερώτημα<br>α                                                                                                           | i1     | i13    | i3     | i16    | i7     | i8     | i23    | i19    | i20    | i5     | i26    | i14    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| i1 Γενικά, στην ομάδα μοιραζόμαστε πληροφορίες και δεν τις κρατάμε για τους εαυτούς μας                                   | 1,0000 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| i13 Όλοι νιώθουμε ότι «ανήκουμε στην ίδια ομάδα»                                                                          | 0,3943 | 1,0000 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| i3 Επιπρεάζουμε ο ένας τον άλλον                                                                                          | 0,0916 | 0,2284 | 1,0000 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| i16 Τα μέλη της ομάδας πληροφορούν ο ένας τον άλλον σχετικά με εργασιακά θέματα                                           | 0,4475 | 0,4493 | 0,1653 | 1,0000 |        |        |        |        |        |        |        |        |
| i7 Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι γίνονται κατανοητά και αποδεκτά από τους άλλους                                     | 0,4519 | 0,5037 | 0,1789 | 0,4574 | 1,0000 |        |        |        |        |        |        |        |
| i8 Η άποψη του καθενός ακούγεται, ακόμη και αν αυτή ανήκει στην μειονότητα                                                | 0,4627 | 0,4437 | 0,0956 | 0,4192 | 0,5634 | 1,0000 |        |        |        |        |        |        |
| i23 Γίνονται πραγματικές προσπάθειες να μοιραζόμαστε πληροφορίες μέσα στην ομάδα                                          | 0,4873 | 0,4466 | 0,1926 | 0,5549 | 0,4221 | 0,3925 | 1,0000 |        |        |        |        |        |
| i19 «Δίνουμε» και «παιρνουμε» αρκετά μέσα στην ομάδα                                                                      | 0,4115 | 0,5142 | 0,3032 | 0,4719 | 0,3990 | 0,4406 | 0,4943 | 1,0000 |        |        |        |        |
| i20 Έχουμε επαφή μεταξύ μας ως ομάδα                                                                                      | 0,5290 | 0,5630 | 0,2357 | 0,5628 | 0,5219 | 0,4650 | 0,5722 | 0,6469 | 1,0000 |        |        |        |
| i5 Κρατάμε συχνή επαφή μεταξύ μας                                                                                         | 0,3571 | 0,4531 | 0,1352 | 0,4141 | 0,4448 | 0,3883 | 0,3698 | 0,4410 | 0,5695 | 1,0000 |        |        |
| i26 Τα μέλη της ομάδας συναντώνται τακτικά για να συζητήσουν θέματα σχετικά με την εργασία όπως και θέματα ασχέτα με αυτή | 0,4151 | 0,3622 | 0,1814 | 0,3128 | 0,3792 | 0,4879 | 0,3030 | 0,3588 | 0,4349 | 0,3644 | 1,0000 |        |
| i14 Αλληλεπιδρούμε συχνά μεταξύ μας                                                                                       | 0,3816 | 0,4745 | 0,2651 | 0,3203 | 0,4212 | 0,3492 | 0,3550 | 0,3975 | 0,4849 | 0,3723 | 0,3384 | 1,0000 |

Σημείωση: N=210

Πίνακας 8. Στατιστική ανάλυση της σχέσης ερωτημάτων – συνόλου για την κλίμακα Συμμετοχική Ασφάλεια

| α/ Ερώτημα<br>α                                                                                                             | Μ.Ο. κλίμακας αν<br>το ερώτημα<br>διαγραφεί | Διασπορά κλίμακας<br>αν το ερώτημα<br>διαγραφεί | «Διορθωμένη»<br>συνάφεια<br>ερωτημάτων-συνόλου | Δείκτης α αν το<br>ερώτημα<br>διαγραφεί |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| i1 Γενικά, στην ομάδα μοιραζόμαστε πληροφορίες και δεν τις κρατάμε για τους εαυτούς μας                                     | 40,2619                                     | 55,3139                                         | 0,5987                                         | 0,8764                                  |
| i13 Όλοι νιώθουμε ότι «ανήκουμε στην ίδια ομάδα»                                                                            | 40,7524                                     | 52,2542                                         | 0,6569                                         | 0,8725                                  |
| i3 Επιρεάζουμε ο ένας τον άλλον                                                                                             | 40,4952                                     | 58,9880                                         | 0,2681                                         | 0,8934                                  |
| i16 Τα μέλη της ομάδας πληροφορούν ο ένας τον άλλον σχετικά με εργασιακά θέματα                                             | 40,2857                                     | 54,8749                                         | 0,6147                                         | 0,8755                                  |
| i7 Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι γίνονται κατανοητά και αποδεκτά από τους άλλους                                       | 40,8000                                     | 53,3474                                         | 0,6478                                         | 0,8732                                  |
| i8 Η άποψη του καθενός ακούγεται, ακόμη και αν αυτή ανήκει στην μειονότητα                                                  | 40,5857                                     | 52,6362                                         | 0,6138                                         | 0,8753                                  |
| i23 Γίνονται πραγματικές προσπάθειες να μοιραζόμαστε πληροφορίες μέσα στην ομάδα                                            | 40,5095                                     | 54,8061                                         | 0,6144                                         | 0,8754                                  |
| i19 «Δίνουμε» και «παιρνουμε» αρκετά μέσα στην ομάδα                                                                        | 40,5952                                     | 54,1177                                         | 0,6614                                         | 0,8729                                  |
| i20 Έχουμε επαφή μεταξύ μας ως ομάδα                                                                                        | 40,4286                                     | 52,9351                                         | 0,7670                                         | 0,8675                                  |
| i5 Κρατάμε συχνή επαφή μεταξύ μας                                                                                           | 40,6524                                     | 53,9025                                         | 0,5811                                         | 0,8771                                  |
| i26 Τα μέλη της ομάδας συναντιούνται τακτικά για να συζητήσουν θέματα σχετικά με την εργασία όπως και θέματα άσχετα με αυτή | 40,9619                                     | 53,2617                                         | 0,5303                                         | 0,8812                                  |
| i14 Αλληλεπιδρούμε συχνά μεταξύ μας                                                                                         | 40,6048                                     | 54,5751                                         | 0,5601                                         | 0,8782                                  |

Σημείωση: N=210

Εν συνεχεία, οι πίνακες 7. και 8. μας πληροφορούν για τα αποτελέσματα του ελέγχου ερωτημάτων για την κλίμακα «Συμμετοχική Ασφάλεια». Ο δείκτης αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας α για την παραπάνω κλίμακα είναι .8883. Όπως φαίνεται από τον πίνακα 7., το ερώτημα 3 εισάγει διασπορά θορύβου στην κλίμακα: ο δείκτης α αυξάνει αρκετά αν αφαιρεθεί η πρόταση αυτή. Η πρόταση αυτή, επίσης, διαφοροποιεί τη διορθωμένη συνάφεια πρότασης και συνόλου της κλίμακας σε σχέση με τις υπόλοιπες προτάσεις (ο δείκτης είναι r=0,26), ενώ και η διασπορά της κλίμακας μεταβάλλεται αν αφαιρεθεί η πρόταση. Τέλος, όπως παρατηρούμε στον

πίνακα 6, το ερώτημα 3 έχει πολύ μικρές συνάφειες με τα υπόλοιπα ερωτήματα της κλίμακας, δεν προσφέρει, δηλαδή, αρκετά στο συνολικό άθροισμα της κλίμακας.

**Πίνακας 9.** Πίνακας συναφειών για τα ερωτήματα της κλίμακας Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία

| α/ Ερώτημα<br>α                                                                                                 | i24    | i2     | i10    | i21    | i6     | i11    | i17    | i25    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| i24 Αυτή η ομάδα κινείται πάντα προς την έρεση νέων λύσεων                                                      | 1,0000 |        |        |        |        |        |        |        |
| i2 Υπάρχει πάντα διαθέσιμη βοήθεια για την ανάπτυξη νέων ιδεών                                                  | 0,4354 | 1,0000 |        |        |        |        |        |        |
| i10 Η ομάδα είναι «ανοικτή» σε αλλαγές και ανταποκρίνεται σε αυτές                                              | 0,4977 | 0,3471 | 1,0000 |        |        |        |        |        |
| i21 Ως μέλη αυτής της ομάδας πάντα αναζητούμε νέους καινοφανείς τρόπους για να αντιμετωπίσουμε τα προβλήματα    | 0,5563 | 0,4444 | 0,4342 | 1,0000 |        |        |        |        |
| i6 Σε αυτή την ομάδα έχουμε το χρόνο που χρειαζόμαστε για να αναπτύξουμε νέες ιδέες                             | 0,3792 | 0,3931 | 0,3298 | 0,3469 | 1,0000 |        |        |        |
| i11 Τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται με σκοπό να βοηθήσουν στην έκφραση και εφαρμογή νέων ιδεών                 | 0,5748 | 0,5260 | 0,5050 | 0,4770 | 0,4665 | 1,0000 |        |        |
| i17 Τα μέλη της ομάδας παρέχουν και μοιράζονται απαραίτητες πηγές για να βοηθήσουν στην εφαρμογή των νέων ιδεών | 0,4737 | 0,5326 | 0,3405 | 0,5142 | 0,4000 | 0,5566 | 1,0000 |        |
| i25 Ως μέλη της ομάδας υποστηρίζουμε τις νέες ιδέες και την πρακτική εφαρμογή τους                              | 0,6642 | 0,4355 | 0,4100 | 0,5454 | 0,3694 | 0,6183 | 0,4867 | 1,0000 |

Σημείωση: N=226

**Πίνακας 10.** Στατιστική ανάλυση της σχέσης ερωτημάτων - συνόλου για την κλίμακα Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία

| α/ Ερώτημα<br>α                                                                                                             | Μ.Θ. κλίμακας αν<br>το ερώτημα<br>διαγραφεί | Διασπορά κλίμακας<br>αν το ερώτημα<br>διαγραφεί | «Διορθωμένη»<br>συνάφεια<br>ερωτημάτων-συνόλου | Δείκτης $\alpha$ αν το<br>ερώτημα<br>διαγραφεί |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| i24 Αυτή η ομάδα κινείται<br>πάντα προς την<br>εξρεύση νέων λύσεων                                                          | 26,0796                                     | 22,2781                                         | 0,6972                                         | 0,8488                                         |
| i2 Υπάρχει πάντα διαθέσιμη<br>βοήθεια για την<br>ανάπτυξη νέων ιδεών                                                        | 26,1150                                     | 22,0400                                         | 0,6020                                         | 0,8586                                         |
| i10 Η ομάδα είναι «ανοικτή»<br>σε αλλαγές και<br>ανταποκρίνεται σε αυτές                                                    | 26,1549                                     | 23,0292                                         | 0,5439                                         | 0,8643                                         |
| i21 Ως μέλη αυτής της ομάδας<br>πάντα αναζητούμε νέους,<br>καινοουργίους τρόπους<br>για να αντιμετωπίσουμε<br>τα προβλήματα | 25,9513                                     | 22,5087                                         | 0,6414                                         | 0,8542                                         |
| i6 Σε αυτή την ομάδα έχουμε<br>το χρόνο που χρειαζόμαστε<br>για να αναπτύξουμε νέες ιδέες                                   | 26,5442                                     | 22,3380                                         | 0,5109                                         | 0,8707                                         |
| i11 Τα μέλη της ομάδας<br>συνεργάζονται με σκοπό<br>να βοηθήσουν στην έκφραση<br>και εφαρμογή νέων ιδεών                    | 26,1062                                     | 21,7131                                         | 0,7350                                         | 0,8442                                         |
| i17 Τα μέλη της ομάδας<br>παρέχουν και μοιράζονται<br>απαραίτητες πηγές<br>για να βοηθήσουν στην<br>εφαρμογή των νέων ιδεών | 26,1416                                     | 22,0510                                         | 0,6427                                         | 0,8538                                         |
| i25 Ως μέλη της ομάδας<br>υποστηρίζουμε τις νέες ιδέες<br>και την πρακτική<br>εφαρμογή τους                                 | 26,0088                                     | 22,2221                                         | 0,6851                                         | 0,8498                                         |

Σημείωση: N=226

Οι πίνακες 9. και 10. δίνουν τα αποτελέσματα του ελέγχου των ερωτημάτων για την κλίμακα «Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία». Ο δείκτης αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας για την κλίμακα αυτή είναι  $\alpha=0,8749$ . Ο δείκτης αυτός μειώνεται αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της κλίμακας. Επίσης, οι συνάφειες των προτάσεων μεταξύ τους κινούνται στα ίδια επίπεδα, ενώ ο μέσος όρος, η διορθωμένη συνάφεια ερωτημάτων - συνόλου και η διασπορά της κλίμακας αν διαγραφεί η πρόταση δεν διαφοροποιούνται σημαντικά.

Για τους λόγους αυτούς ούτε και σε αυτή την κλίμακα κάναμε κάποια αλλαγή.

**Πίνακας 11. Πίνακας συναφειών για τα ερωτήματα της κλίμακας Προσανατολισμός προς το Έργο**

| α/ Ερώτημα<br>α                                                                                                                                            | i38    | i39    | i40    | i41    | i42    | i43    | i44    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| i38 Οι συνάδελφοι στην ομάδα σου παρέχουν χρήσιμες ιδέες και πρακτική βοήθεια για να σε βοηθήσουν να κάνεις τη δουλειά σου στο μέγιστο της ικανότητάς σου; | 1,0000 |        |        |        |        |        |        |
| i39 Μέσα στην ομάδα παρακολουθείτε ο καθένας την εργασία του άλλου, έτσι ώστε να διατηρείτε ένα υψηλό επίπεδο εργασίας;                                    | 0,5681 | 1,0000 |        |        |        |        |        |
| i40 Τα μέλη της ομάδας προβληματίζονται πάνω στο βασικό σχέδιο δράσης της ομάδας;                                                                          | 0,4913 | 0,5933 | 1,0000 |        |        |        |        |
| i41 Η ομάδα αξιολογεί με κριτικό τρόπο τις πιθανές αδυναμίες στον τρόπο που δουλεύει με σκοπό το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα;                               | 0,5685 | 0,5938 | 0,6034 | 1,0000 |        |        |        |
| i42 Στηρίζονται τα μέλη της ομάδας στις ιδέες των άλλων με σκοπό την επιτεύξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος;                                         | 0,6321 | 0,5675 | 0,4983 | 0,5946 | 1,0000 |        |        |
| i43 Έχουν συνειδητοποιήσει τα μέλη της ομάδας ότι η ομάδα πρέπει να επιτύχει τα υψηλότερα επίπεδα απόδοσης;                                                | 0,5959 | 0,5167 | 0,4835 | 0,5920 | 0,5761 | 1,0000 |        |
| i44 Υπάρχουν μέσα στην ομάδα συγκεκριμένες βαθμίδες επίδοσης που τα μέλη της προσπαθούν να φτάσουν, ώστε να επιτύχουν στο μέγιστο ως ομάδα;                | 0,4300 | 0,4521 | 0,4099 | 0,4278 | 0,5035 | 0,5564 | 1,0000 |

Σημείωση: N=234

Πίνακας 12. Στατιστική ανάλυση της σχέσης ερωτημάτων - συνόλου για την κλίμακα Προσανατολισμός προς το Έργο

| α/ Ερώτημα<br>α                                                                                                                                                           | Μ.Ο. κλίμακας<br>αν το ερώτημα<br>διαγραφεί | Διασπορά κλίμακας<br>αν το ερώτημα<br>διαγραφεί | «Διορθωμένη»<br>συνάφεια<br>ερωτημάτων-συνόλου | Δείκτης α αν το<br>ερώτημα<br>διαγραφεί |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 138 Οι συνάδελφοι στην<br>ομάδα σου παρέχουν<br>χρήσιμες ιδέες και πρακτική<br>βοήθεια για να σε βοηθήσουν<br>να κάνεις τη δουλειά σου στο<br>μέγιστο της ικανότητάς σου; | 21,9359                                     | 24,5066                                         | 0,6991                                         | 0,8700                                  |
| 139 Μέσα στην ομάδα<br>παρακολουθείτε ο καθένας<br>την εργασία του άλλου, έτσι<br>ώστε να διατηρείτε ένα υψηλό<br>επίπεδο εργασίας;                                       | 21,8632                                     | 25,1486                                         | 0,7021                                         | 0,8696                                  |
| 140 Τα μέλη της ομάδας<br>προβληματίζονται πάνω στο<br>βασικό σχέδιο δράσης<br>της ομάδας;                                                                                | 22,2179                                     | 25,3386                                         | 0,6492                                         | 0,8761                                  |
| 141 Η ομάδα αξιολογεί με<br>κριτικό τρόπο τις πιθανές<br>αδυναμίες στον τρόπο που<br>δουλεύει με σκοπό το<br>καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα;                                  | 22,0684                                     | 25,2571                                         | 0,7232                                         | 0,8674                                  |
| 142 Στηρίζονται τα μέλη της<br>ομάδας στις ιδέες των άλλων<br>με σκοπό την επίτευξη<br>του καλύτερου δυνατού<br>αποτελέσματος;                                            | 22,0214                                     | 25,4287                                         | 0,7232                                         | 0,8677                                  |
| 143 Έχουν συνειδητοποιήσει<br>τα μέλη της ομάδας ότι η<br>ομάδα πρέπει να επιτύχει τα<br>υψηλότερα επίπεδα απόδοσης;                                                      | 21,9829                                     | 24,7980                                         | 0,7112                                         | 0,8684                                  |
| 144 Υπάρχουν μέσα στην<br>ομάδα συγκεκριμένες<br>βαθμίδες επίδοσης που τα μέλη<br>της προσπαθούν να φτάσουν,<br>ώστε να επιτύχουν στο<br>μέγιστο ως ομάδα;                | 22,2179                                     | 25,5961                                         | 0,5799                                         | 0,8854                                  |

Σημείωση: N=234

Οι πίνακες 11. και 12. δίνουν τα αποτελέσματα του ελέγχου των ερωτημάτων για την κλίμακα «Προσανατολισμός προς το Έργο». Ο δείκτης αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας για την κλίμακα αυτή είναι  $\alpha=0,8749$ . Από τον πίνακα 11. φαίνεται ότι κανένα ερώτημα δεν εισάγει διασπορά θορύβου στην κλίμακα. Αντιθέτως, ο δείκτης  $\alpha$  μειώνεται αν αφαιρεθεί κάποια από τις προτάσεις της κλίμακας. Επίσης, οι συνάφειες των προτάσεων μεταξύ τους κινούνται περίπου στα ίδια επίπεδα, ενώ ο μέσος όρος, η διορθωμένη συνάφεια ερωτημάτων - συνόλου και η διασπορά της κλίμακας αν διαγραφεί η πρόταση δεν διαφοροποιούνται σημαντικά.

Θεωρήσαμε, λοιπόν, ότι και αυτή η κλίμακα θα έπρεπε να μείνει άθικτη.

## Παραγοντική Ανάλυση (factor analysis)

Η δεύτερη «εναλλακτική» προσέγγιση στον έλεγχο των ερωτημάτων που χρησιμοποιήσαμε, είναι η «ανάλυση παραγόντων» ή η «παραγοντική ανάλυση». Θέλαμε να ανακαλύψουμε την εσωτερική δομή, τις λανθάνουσες κυρίαρχες δομές και ακρογωνιαίες παραμέτρους μέσα στο σύνολο των τιμών που έδωσε το δείγμα μας, οι οποίες προέρχονται από το σύνολο των 38 ερωτημάτων του ερωτηματολογίου. Θα πρέπει, σε αυτό το σημείο να υπενθυμίσουμε ότι από την παραγοντική ανάλυση αφαιρέθηκαν τα έξι ερωτήματα της κλίμακας της «κοινωνικής επιθυμητότητας».

Στα πλαίσια της παρούσης έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν δύο ειδικές μέθοδοι: η ανάλυση κυρίων συνιστωσών που αποτελεί το πρώτο βήμα για την περαιτέρω ανάλυση παραγόντων, και η ορθόγωνη περιστροφή των αξόνων κατά τη φάση της παραγοντικής ανάλυσης. Πριν προχωρήσουμε και στις δύο μεθόδους ελέγξαμε την πλήρωση κάποιων προϋποθέσεων. Η κλίμακά την οποία επιχειρήσαμε να παραγοντοποιήσουμε, είχε πάνω από δέκα ερωτήματα<sup>25</sup>. Πετύχαμε, επίσης, την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος από το οποίο προήρθαν τα προς παραγοντοποίηση στοιχεία, ενώ στην ανάλυση παραγόντων είχαμε 6 φορές περισσότερα άτομα από τα ερωτήματα που πρόκειται στη συνέχεια να αναλυθούν. Τα ερωτήματα που χρησιμοποιήσαμε αναφέρονται σε μέρη ενός γενικότερου συστήματος. Οι τέσσερις κλίμακες μετρούν διαφορετικές πλευρές του κλίματος μέσα στην ομάδα με σκοπό την καινοτομία. Τέλος, οι μετρήσεις μας ήταν τακτικές τιμές και όχι διωνυμικής μορφής (πενταβάθμια κλίμακα μέτρησης τύπου Likert).

Στην συνέχεια της ανάλυσης μας προβήκαμε σε επικόπηση του πίνακα συνάφειών μεταξύ των ερωτημάτων. Ο πίνακας αυτός περιλαμβάνει μέτριες προς υψηλές συνάφειες, θετικής κατά κύριο λόγο κατεύθυνσης (από 0,10 έως 0,60 – είχαμε και μια συνάφεια -0,05). Δεν είχαμε ούτε μηδενικές ούτε πολύ υψηλές συνάφειες (της τάξης του 0,80 και άνω), που θα σήμαινε ότι ο πίνακας αυτός δεν είναι ο καταλληλότερος για παραγοντική ανάλυση καθώς οι επιμέρους μετρήσεις που προκύπτουν από τα διάφορα ερωτήματα φαίνεται να είναι παρόμοιες ή και απόλυτα όμοιες.

Στον Πίνακα 13. παρατίθενται τα αποτελέσματα της μεθόδου των Κυρίων Συνιστωσών (Principal Components).

<sup>25</sup>Το όριο των 10 ερωτημάτων τίθεται από τους πρωτεργάτες της παραγοντικής ανάλυσης, όμως αυτό δεν σημαίνει ότι με 10 ερωτήματα είμαστε οίγουροι για την εγκυρότητα της ανάλυσης. Ο αριθμός αυτός, απλά, αποτελεί κατώτατο όριο και ο ψυχομέτρης θα πρέπει να χρησιμοποιεί στην πραγματικότητα πολύ μεγαλύτερο αριθμό ερωτημάτων (Μυλωνάς, 1999).

Πίνακας 13. Αποτελέσματα ανάλυσης κυρίων συνιστωσών

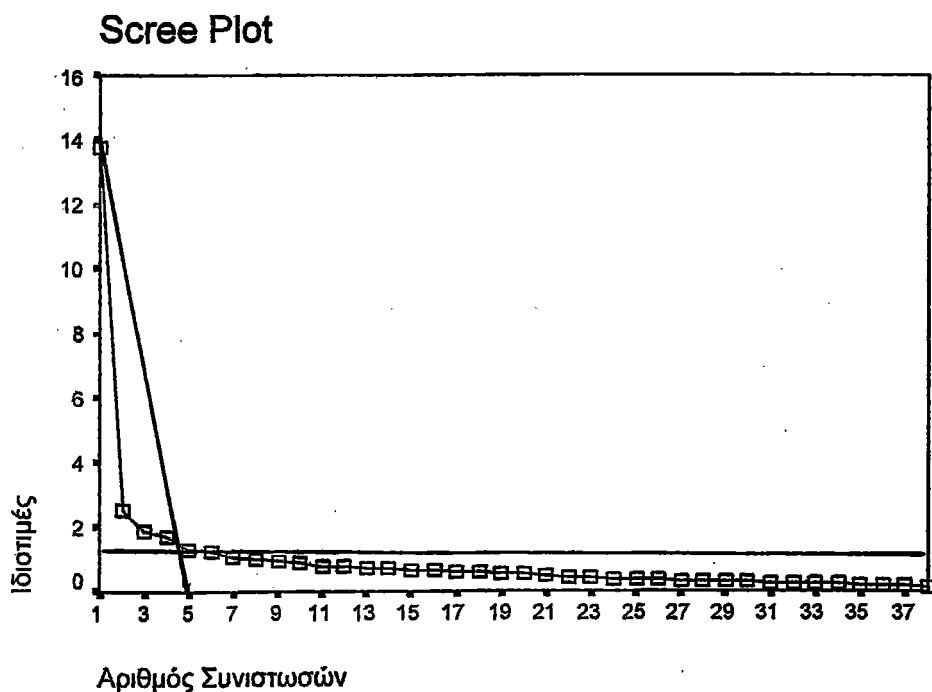
| Μέτρηση | Communality | Παράγον | Ιδιότητα | % εξηγούμενης διασποράς | Αθροιστικό % εξηγούμενης διασποράς |
|---------|-------------|---------|----------|-------------------------|------------------------------------|
| i1      | 1,000       | 1       | 13,739   | 36,156                  | 36,156                             |
| i2      | 1,000       | 2       | 2,554    | 6,721                   | 42,877                             |
| i3      | 1,000       | 3       | 1,892    | 4,980                   | 47,857                             |
| i5      | 1,000       | 4       | 1,682    | 4,425                   | 52,282                             |
| i6      | 1,000       | 5       | 1,290    | 3,394                   | 55,677                             |
| i7      | 1,000       | 6       | 1,220    | 3,210                   | 58,886                             |
| i8      | 1,000       | 7       | 1,066    | 2,806                   | 61,692                             |
| i10     | 1,000       | 8       | 0,978    | 2,574                   | 64,266                             |
| i11     | 1,000       | 9       | 0,953    | 2,509                   | 66,775                             |
| i13     | 1,000       | 10      | 0,889    | 2,339                   | 69,113                             |
| i14     | 1,000       | 11      | 0,791    | 2,083                   | 71,196                             |
| i16     | 1,000       | 12      | 0,773    | 2,034                   | 73,231                             |
| i17     | 1,000       | 13      | 0,733    | 1,929                   | 75,160                             |
| i19     | 1,000       | 14      | 0,689    | 1,812                   | 76,972                             |
| i20     | 1,000       | 15      | 0,650    | 1,711                   | 78,682                             |
| i21     | 1,000       | 16      | 0,632    | 1,663                   | 80,346                             |
| i23     | 1,000       | 17      | 0,596    | 1,568                   | 81,913                             |
| i24     | 1,000       | 18      | 0,574    | 1,510                   | 83,423                             |
| i25     | 1,000       | 19      | 0,538    | 1,417                   | 84,840                             |
| i26     | 1,000       | 20      | 0,504    | 1,325                   | 86,166                             |
| i27     | 1,000       | 21      | 0,452    | 1,189                   | 87,355                             |
| i28     | 1,000       | 22      | 0,429    | 1,130                   | 88,485                             |
| i29     | 1,000       | 23      | 0,419    | 1,103                   | 89,587                             |
| i30     | 1,000       | 24      | 0,381    | 1,002                   | 90,590                             |
| i31     | 1,000       | 25      | 0,366    | 0,964                   | 91,554                             |
| i32     | 1,000       | 26      | 0,360    | 0,948                   | 92,502                             |
| i33     | 1,000       | 27      | 0,323    | 0,849                   | 93,350                             |
| i34     | 1,000       | 28      | 0,314    | 0,827                   | 94,177                             |
| i35     | 1,000       | 29      | 0,308    | 0,810                   | 94,988                             |
| i36     | 1,000       | 30      | 0,274    | 0,722                   | 95,710                             |
| i37     | 1,000       | 31      | 0,262    | 0,691                   | 96,400                             |
| i38     | 1,000       | 32      | 0,255    | 0,671                   | 97,071                             |
| i39     | 1,000       | 33      | 0,228    | 0,599                   | 97,670                             |
| i40     | 1,000       | 34      | 0,223    | 0,586                   | 98,256                             |
| i41     | 1,000       | 35      | 0,193    | 0,507                   | 98,764                             |
| i42     | 1,000       | 36      | 0,173    | 0,455                   | 99,219                             |
| i43     | 1,000       | 37      | 0,160    | 0,420                   | 99,639                             |
| i44     | 1,000       | 38      | 0,137    | 0,361                   | 100,000                            |

Σημείωση: Η Principal Component Analysis έδωσε 7 παράγοντες.

Από τον Πίνακα 13. παρατηρούμε ότι οι ιδιοτιμές μας πληροφορούν για την ύπαρξη επτά κυρίων συνιστωσών. Συγκεκριμένα για την πρώτη κύρια συνιστώσα το ποσοστό της εξηγούμενης διασποράς των τιμών, δηλαδή της διασποράς των τιμών που οφείλεται στο γραμμικό συνδυασμό μετρήσεων που αποτελούν τη συνιστώσα αυτή είναι 36,15%. Για τη δεύτερη κύρια συνιστώσα το ποσοστό είναι 6, 72%, για την τρίτη 4,98%, για την τέταρτη 4,42% και ούτω καθεξής<sup>26</sup>.

Γιά να εκτιμήσουμε, λοιπόν, πόσες κύριες συνιστώσες έχουν κάποια σημασία για τα ερωτήματά μας, κατασκευάσαμε το *Cattell Scree test*, το οποίο δεν είναι παρά μια απεικόνιση των ιδιοτιμών (ή των ποσοστών της εξηγούμενης διασποράς των τιμών).

Το Σχήμα 1. που ακολουθεί παρουσιάζει το τεστ αυτό.



<sup>26</sup>Όταν στην ανάλυση των κυρίων συνιστωσών η πρώτη από αυτές συνοδεύεται από υψηλή ιδιοτιμή, τότε μπορούν να συμβαίνουν δύο πράγματα: ότι η συνιστώσα αυτή εκφράζει τη συνολικότητα της ψυχομετρικής κλίμακας, το γεγονός δηλαδή ότι είναι κλίμακα ή / και ότι μπορεί να υπάρχουν επιδράσεις της τάσης που έχουν οι συμμετέχοντες γενικά να συμφωνούν με όλα ή να διαφωνούν με όλα (*acquiescence effects*), μια τάση που εντάσσεται στα πλαίσια πόλωσης των απαντήσεων λόγω γενικότερων επιδράσεων των συμμετεχόντων (*subject effects*) (Μυλωνάς, 1999).

Οι «κύριες συνιστώσες» από την 8 έως την 38 έχουν ιδιοτιμές μικρότερες της μονάδας και στην ουσία δεν αποτελούν κύριες συνιστώσες. Το «πρόβλημα» αφορά κυρίως τις κύριες συνιστώσες 6 και 7. Εάν παραμείνουν, τότε, ξεκινώντας με τα 38 ερωτήματα, καταλήγουμε σε 7 θεμελιακές παραμέτρους που μάλλον είναι πολλές, καθώς δε θα πρέπει να ξεχνούμε και το θέμα του *parsimony*<sup>27</sup>. Από την άλλη, διαπιστώνουμε από το *scree test* ότι από την πρώτη έως και την τέταρτη ή ίσως και την πέμπτη κύρια συνιστώσα μπορούμε να σέρουμε μια ευθεία, η οποία είναι τελείως διαφορετική από μια άλλη ευθεία που μπορούμε να σέρουμε για τις υπόλοιπες κύριες συνιστώσες. Αυτή η διαφοροποίηση ορίζει και το σημείο «τομής». Στο σημείο αυτό, δηλαδή, φαίνεται να αποκόπτονται οι όχι και τόσο σημαντικές κύριες συνιστώσες και στην περίπτωση, αποφασίζουμε ότι οι κύριες συνιστώσες που ενδιαφέρουν είναι τέσσερις ή πέντε<sup>28</sup>.

Η ανάλυση των κυρίων συνιστωσών μας δίνει την πληροφορία για το συνολικό ποσοστό της διασποράς που οφείλεται στις κύριες συνιστώσες που έχουμε αποφασίσει ότι υπάρχουν στα ερωτήματά μας. Στην περίπτωση μας, αν υιοθετήσουμε τη λύση των τεσσάρων κυρίων συνιστωσών, το ποσοστό αυτό είναι 52,28%, ενώ με τη λύση των πέντε κυρίων συνιστωσών, το ποσοστό αυτό είναι 55,67%. Επομένως, η τυχαιότητα που συμπεριλαμβάνει και τους συστηματικούς παράγοντες των ατομικών διαφορών που οφείλονται σε άλλες παράμετρους, διάφορες από εκείνη που το ψυχομετρικό μας εργαλείο επιχειρεί να μετρήσει, αλλά και τη διασπορά λάθους, το σφάλμα της τυχαίας δειγματοληψίας, είναι στη μια περίπτωση 47,72% και στη δεύτερη περίπτωση 44,33%.

Αρχικά στην ανάλυση των κυρίων συνιστωσών εργαστήκαμε με τη λύση των πέντε κυρίων συνιστωσών. Από τον Πίνακα 14, βλέπουμε ότι ο δείκτης *Kaiser = Meyer = Olkin coefficient of sampling adequacy* (δείκτης καταλληλότητας του δείγματος για παραγοντική ανάλυση) είναι 0,91. Το δείγμα μας φαίνεται να είναι κατάλληλο για τη μέθοδο που επιχειρούμε, ενώ ξεπερνάει το όριο του .70 κάτω του οποίου η παραγοντική ανάλυση μπορεί να μην είναι και τόσο καλή ιδέα. Από την άλλη, ο δείκτης *Bartlett's test of sphericity* που αναφέρεται στην ομοιογένεια του δείγματος και ελέγχει την ύπαρξη σύνθετης συμμετρίας (*compound symmetry*) στον πίνακα διασποράς = συνδιασποράς των μετρήσεων (*variance = covariance*), είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $p < 0,001$ ,

---

<sup>27</sup>*Parsimony*: Μέσω όλων των διαδικασιών (*eigenvalues, factor loading, factor rotation, factor scores*) επιτυγχάνεται συνοπτική περιγραφή των αρχικών δευκτών συνάφειας με λίγες θεμελιακές παραμέτρους που προκύπτουν από αυτούς. Εάν η ανάλυση οδηγήσει σε επιτυχή περιστροφή των αξόνων, τότε πιθανόν να επιτευχθεί και εννοιολογική «καθαρότητα» (*conceptual meaningfulness*) (Μυλωνάς, 1999).

<sup>28</sup>Βλ. Tabachnick & Fidell (1989, βλ. Μυλωνάς, 1999) *Using Multivariate Statistics*, σελ. 635.

Πίνακας 14. KMO και Bartlett's Test

|                                                     |                      |          |
|-----------------------------------------------------|----------------------|----------|
| Kaiser - Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy |                      | ,915     |
| Bartlett's Test of Sphericity                       | Approx. Chi - Square | 4163,650 |
|                                                     | df                   | 703      |
|                                                     | Sig.                 | ,000     |

που σημαίνει ότι δεν υφίσταται σφαιρικότητα στα στοιχεία που διαθέτουμε, τίθεται, δηλαδή, ζήτημα ανομοιογένειας των δεδομένων μας.

Ο Πίνακας 15. που ακολουθεί παρουσιάζει τα φορτία των μετρήσεων στις πέντε κύριες συνιστώσες. Παρατηρούμε ότι για την πρώτη κύρια συνιστώσα όλες σχεδόν οι μετρήσεις παρουσιάζουν φορτίσεις μεγαλύτερες του  $|.35|$ <sup>29</sup>. Όλες οι μετρήσεις φαίνεται να είναι άμεσα συνδεδεμένες με αυτή τη συνιστώσα. Αυτή η διαπίστωση δείχνει και ότι αυτή η κύρια συνιστώσα είναι η ίδια η ύπαρξη της ψυχομετρικής κλίμακας των 38 ερωτημάτων, αλλά ταυτόχρονα δείχνει και την πιθανή παρείσφρηση του εξωγενούς παράγοντα του *acquiescence*. Η σπουδαιότερη όμως παρατήρηση είναι ότι 15 ερωτήματα (τα i29, i32, i33, i28, i8, i35, i34, i30, i36, i31, i14, i41, i43, i40, i11) έχουν διπλές και τριπλές μέτριες προς υψηλές φορτίσεις και στις πέντε συνιστώσες. Αυτό συμβαίνει, καθώς στο πρώτο αυτό στάδιο οι συνάφειες κάθε μέτρησης με τους γραμμικούς συνδυασμούς των θεμελιακών παραμέτρων δεν έχουν ακόμη μεγιστοποιηθεί.

<sup>29</sup>Συνήθως, στην παραγοντική ανάλυση γενικά δεχόμαστε ότι η φόρτιση είναι ενδιαφέρουσα εάν είναι μεγαλύτερη από την τιμή  $|.30|$ , ή αν είμαστε πιο αυστηροί από την τιμή  $|.40|$ .

Πίνακας 15. Αποτελέσματα ανάλυσης κυρίων συνιστωσών (πίνακας δομής)

|     | Κύριες<br>Συνιστώσες |        |       |        |        |
|-----|----------------------|--------|-------|--------|--------|
|     | 1                    | 2      | 3     | 4      | 5      |
| i20 | 0,777                |        |       |        |        |
| i25 | 0,708                |        |       |        |        |
| i42 | 0,694                |        |       |        |        |
| i11 | 0,680                |        |       |        | -0,405 |
| i38 | 0,677                |        |       |        |        |
| i24 | 0,676                |        |       |        |        |
| i13 | 0,674                |        |       |        |        |
| i39 | 0,673                |        |       |        |        |
| i19 | 0,671                |        |       |        |        |
| i17 | 0,671                |        |       |        |        |
| i21 | 0,661                |        |       |        |        |
| i23 | 0,661                |        |       |        |        |
| i1  | 0,642                |        |       |        |        |
| i2  | 0,640                |        |       |        |        |
| i37 | 0,635                |        |       |        |        |
| i41 | 0,634                |        |       | -0,428 |        |
| i43 | 0,629                |        |       | -0,417 |        |
| i44 | 0,622                |        |       |        |        |
| i7  | 0,614                |        |       |        |        |
| i30 | 0,603                |        | 0,460 |        |        |
| i29 | 0,597                | 0,540  |       |        |        |
| i16 | 0,591                |        |       |        |        |
| i32 | 0,585                | 0,407  |       |        |        |
| i33 | 0,584                | 0,423  |       |        |        |
| i28 | 0,567                | 0,547  |       |        |        |
| i10 | 0,566                |        |       |        |        |
| i8  | 0,553                | -0,393 |       |        |        |
| i5  | 0,550                |        |       |        |        |
| i27 | 0,545                |        |       |        |        |
| i6  | 0,536                |        |       |        |        |
| i26 | 0,524                |        |       |        |        |
| i36 | 0,522                |        | 0,361 |        |        |
| i31 | 0,504                |        | 0,483 |        |        |
| i14 | 0,460                |        | 0,351 |        |        |
| i35 | 0,498                | 0,508  |       |        |        |
| i34 | 0,380                | 0,477  |       |        | 0,427  |
| i3  |                      |        |       |        |        |
| i40 | 0,508                |        |       | -0,587 |        |

Σημείωση: Για καλύτερη κατανόηση του πίνακα έχουμε οβήσει όλες συνάφειες είναι κάτω του |.35|.

Για να ξεκαθαρίσει η πιο πάνω η εικόνα και για να ανακαλύψουμε την καλύτερη δυνατή λύση ως προς τα στοιχεία μας που θα μεγιστοποιήσει τις φορτίσεις και θα διαφωτίσει εννοιολογικά τις θεμελιακές παραμέτρους, προχωρήσαμε σε ορθόγωνη περιστροφή των αξόνων (Varimax) δοκιμάζοντας αρχικά τη λύση των πέντε παραγόντων. Χρησιμοποιήσαμε τη μέθοδο αυτή, γιατί θέλαμε οι παράγοντες που θα προέκυπταν να είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους.

Τα αποτελέσματα αυτής της περιστροφής παρουσιάζονται στον Πίνακα 16. Στον πίνακα αυτό σημειώνονται με έντονους χαρακτήρες οι προτάσεις που φορτίζουν κάθε παράγοντα. Αρχικά, κοιτάζοντας τα αποτελέσματα της ανάλυσης, ήρθαμε ενώπιον ενός περίεργου ευρήματος. Εκεί που θα περιμέναμε ο πέμπτος παράγοντας να αποτελείται από τα ερωτήματα της υποκλίμακας της Συχνότητας Αλληλεπίδρασης (i20, i5, i26, i14), αυτό δε συνέβη. Αντιθέτως, τα ερωτήματα αυτά φόρτιζαν το δεύτερο παράγοντα (τον παράγοντα της Συμμετοχικής Ασφάλειας). Φαίνεται, δηλαδή, ότι πιθανότατα το ελληνικό δείγμα δίνει τη δομή των τεσσάρων παραγόντων, δομή ίδια με εκείνη της αυθεντικής έκδοσης του ερωτηματολογίου, μόνο που στην περίπτωση μας συμβαίνει κάτι διαφορετικό σε σχέση με τα ευρήματα άλλων παρόμοιων ερευνών. Τα ερωτήματα από το i27 έως το i37 φορτίζουν με φόρτιση πάνω από |.35| δύο παράγοντες, τον τέταρτο και τον πέμπτο παράγοντα. Αν εξαιρέσουμε το i3 (*Επιπλέον, ο ένας τον άλλον*) που με τον έλεγχο των ερωτημάτων φάνηκε να μην λειτουργεί ως ερώτημα (επ' αυθεντικό TCI το ερώτημα αυτό αποτελεί μέρος της κλίμακας της Συμμετοχικής Ασφάλειας - στη δική μας περίπτωση το ερώτημα αυτό το πετάξαμε έξω - θεωρήσαμε ότι χρειάζεται μία αλλαγή ως προς τη διατύπωσή του), τα υπόλοιπα αποτελούν ερωτήματα της κλίμακας του Οράματος. Σε έρευνες έχει βρεθεί ότι τα ερωτήματα αυτά φορτίζουν έναν ισχυρό παράγοντα, αυτόν που ονομάζεται αργότερα Όραμα και ο οποίος αποτελεί διάσταση της μεταβλητής του κλίματος με σκοπό την καινοτομία.

Βλέποντας, λοιπόν, τις διπλές φορτίσεις στα ερωτήματα αυτά επιχειρήσαμε μια δεύτερη παραγοντική ανάλυση περιορίζοντας τον αριθμό των παραγόντων σε τέσσερις. Το τοπίο εδώ ήταν ακόμη πιο πολύπλοκο, και αυτό μας ανάγκασε να απορρίψουμε τη λύση αυτή αμέσως. Μια δεύτερη επισκόπηση του Πίνακα 16. μας έκανε να συνειδητοποιήσουμε ότι η λύση, που είχαμε μπροστά μας, ήταν στην πραγματικότητα η λύση των τεσσάρων παραγόντων. Τα ερωτήματα i33 (*Πόση αξία νομίζεις ότι έχουν αυτοί οι στόχοι για σένα*), i34 (*Πόση αξία νομίζεις ότι έχουν αυτοί οι στόχοι για τον οργανισμό/ εταιρεία/ υπηρεσία*), i35 (*Πόση αξία νομίζεις ότι έχουν αυτοί οι στόχοι για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο*) ήταν εκείνα που δημιουργούσαν το πρόβλημα του διαχωρισμού του παράγοντα του Οράματος σε δύο.

**Πίνακας 16.** Αποτελέσματα ανάλυσης παραγόντων με ορθόγωνη περιστροφή των αξόνων (Varimax)

|     | Παραγοντες |       |       |       |       |
|-----|------------|-------|-------|-------|-------|
|     | 1          | 2     | 3     | 4     | 5     |
| i11 | 0,690      |       |       |       |       |
| i21 | 0,672      |       |       |       |       |
| i25 | 0,660      |       |       |       |       |
| i17 | 0,655      |       |       |       |       |
| i24 | 0,600      |       |       |       |       |
| i2  | 0,526      |       |       |       |       |
| i23 | 0,495      | 0,466 |       |       | 0,352 |
| i6  | 0,442      |       |       |       |       |
| i10 | 0,440      |       |       |       |       |
| i8  |            | 0,730 |       |       |       |
| i7  |            | 0,655 |       |       |       |
| i16 | 0,386      | 0,611 |       |       |       |
| i20 | 0,489      | 0,575 |       |       |       |
| i14 |            | 0,569 |       |       |       |
| i5  |            | 0,551 |       |       |       |
| i13 |            | 0,536 |       |       |       |
| i19 | 0,449      | 0,460 |       |       |       |
| i1  | 0,418      | 0,422 |       |       |       |
| i26 |            | 0,383 |       |       |       |
| i40 |            |       | 0,739 |       |       |
| i43 | 0,425      |       | 0,682 |       |       |
| i41 |            |       | 0,669 |       |       |
| i38 |            | 0,510 | 0,614 |       |       |
| i39 |            | 0,370 | 0,582 |       | 0,384 |
| i42 |            | 0,387 | 0,543 |       |       |
| i44 |            |       | 0,399 |       |       |
| i30 |            |       |       | 0,702 |       |
| i31 |            |       |       | 0,650 |       |
| i37 |            |       |       | 0,627 |       |
| i36 |            |       |       | 0,542 | 0,364 |
| i27 |            |       |       | 0,519 |       |
| i3  |            |       |       | 0,417 |       |
| i34 |            |       |       |       | 0,767 |
| i35 |            |       |       |       | 0,720 |
| i28 |            |       |       | 0,375 | 0,630 |
| i32 |            |       |       | 0,351 | 0,604 |
| i29 |            |       |       | 0,534 | 0,552 |
| i33 | 0,418      |       |       |       | 0,483 |

Σημείωση: Για καλύτερη κατανόηση του πίνακα έχουμε σβήσει όλες συνάφειες είναι κάτω του |.35|.

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

a. Rotation converged in 12 iterations.

Σκεφτήκαμε, λοιπόν, ότι πιθανότατα επιδράσεις της τάσης που έχουν οι συμμετέχοντες γενικά να συμφωνούν με όλα ή να διαφωνούν με όλα (*acquiescence effects*), μια τάση που εντάσσεται στα πλαίσια πόλωσης των απαντήσεων λόγω γενικότερων επιδράσεων των συμμετεχόντων (*subject effects* – στο δείγμα μας, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στις τρεις αυτές ερωτήσεις έδινε την τιμή 5), φαίνεται να προκάλεσαν το πρόβλημα αυτό. Έτσι, ενόποιήσαμε τον τέταρτο και πέμπτο παράγοντα σε έναν.

Από τον πίνακα βλέπουμε, επίσης, ότι το ερώτημα i23 φορτίζει τρεις παράγοντες συγχρόνως, τον πρώτο, το δεύτερο, και τον πέμπτο. Στην αυθεντική κλίμακα το ερώτημα αυτό (i23: *γίνονται πραγματικές προσπάθειες να μοιραζόμαστε πληροφορίες μέσα στην ομάδα*) ανήκει στην κλίμακα της Συμμετοχικής Ασφάλειας, ενώ στην περίπτωση μας φορτίζει με περισσότερο βαθμό τον πρώτο παράγοντα της Υποστήριξης με σκοπό την Καινοτομία (0,495), αν και ο βαθμός του στον δεύτερο παράγοντα της Συμμετοχικής Ασφάλειας (0,466) δεν απέχει πολύ από κείνον του πρώτου παράγοντα. Είναι γεγονός πάντως ότι το εννοιολογικό περιεχόμενο του ερωτήματος θα μπορούσε να ταυτίζεται με κείνα των ερωτημάτων του παράγοντα της Υποστήριξης με σκοπό την Καινοτομία. Παρ' όλα αυτά, για να είμαστε ούστοιχοι με το πρωτότυπο TCI αποφασίσαμε να περιλάβουμε το συγκεκριμένο ερώτημα στην κλίμακα της Συμμετοχικής Ασφάλειας.

Εκτός από τις μικρές αυτές εξαιρέσεις, από τα αποτελέσματά αυτά μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η δομή του ελληνικού ερωτηματολογίου είναι όμοια με τη δομή του ξενόγλωσσου. Η λύση των τεσσάρων παραγόντων με τον παράγοντα Όραμα να διασπάται σε δύο υποπαράγοντες εξηγεί το 55,67% της συνολικής διακύμανσης στις απαντήσεις των συμμετεχόντων του δείγματος. Ο παράγοντας Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία εξηγεί το 36,15% της συνολικής διακύμανσης, ο παράγοντας Συμμετοχική Ασφάλεια το 6,72%, ο παράγοντας Προσανατολισμός προς το Έργο το 4,98%, και εκείνος του Οράματος: α) εξηγεί το 4,42% και το β) 3,39% της συνολικής διακύμανσης. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει, επίσης, να υπενθυμίσουμε ότι η σειρά εμφάνισης των παραγόντων στο δικό μας δείγμα διαφέρει από τη σειρά εμφάνισης των παραγόντων στο δείγμα των κατασκευαστών του ερωτηματολογίου (Anderson & West, 1998). Στη διερευνητική και επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση η σειρά που εμφανίστηκαν οι παράγοντες ήταν: το Όραμα, η Συμμετοχική Ασφάλεια, η Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία, ο Προσανατολισμός προς το Έργο, και η Συχνότητα Αλληλεπίδρασης. Η σειρά εμφάνισης των παραγόντων στο δικό μας δείγμα είναι αυτή που παρατίθεται στη συνέχεια.

Έτσι, μετά την παραγοντική ανάλυση οι παράγοντες του ελληνικού ερωτηματολογίου με τα ερωτήματα που μετρούν τον κάθε παράγοντα διαμορφώνονται ως εξής:

- ❖ Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία: περιέχει τα ερωτήματα i11, i21, i25, i17, i24, i2, (i23), i6, i10.
- ❖ Συμμετοχική Ασφάλεια: περιλαμβάνει τα ερωτήματα i23, i8, i7, i16, i20, i14, i5, i13, i19, i1, i26.
- ❖ Προσανατολισμός προς το Έργο: τον παράγοντα αυτόν φορτίζουν τα ερωτήματα i40, i43, i41, i38, i39, i42, i44.
- ❖ Όραμα: αποτελείται από τα ερωτήματα i30, i31, i37, i36, i27, i34, i35, i28, i32, i29, i33.

**Αξιοπιστία Εσωτερικής Συνέπειας Cronbach a**

Αφού καταφέραμε να ανακαλύψουμε την καλύτερη δυνατή λύση ως προς τα στοιχεία μας που θα μεγιστοποιούσε τις φορτίσεις και θα διαφώτιζε εννοιολογικά τις θεμελιακές παραμέτρους, θελήσαμε να βρούμε το δείκτη αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας για κάθε μια από τις παραπάνω κλίμακες.

**Πίνακας 17.** Αποτελέσματα για την αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας για τις τέσσερις κλίμακες του ερωτηματολογίου Team Climate Inventory

|                                 | Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία | Συμμετοχική Ασφάλεια | Προσανατολισμός προς το Έργο | Όραμα | Team Climate Inventory |
|---------------------------------|------------------------------------|----------------------|------------------------------|-------|------------------------|
| Αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας | 0,87                               | 0,89                 | 0,88                         | 0,87  | 0,95                   |

Έτσι, η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας για την κλίμακα Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία είναι  $\alpha=0,87$ , για την κλίμακα Συμμετοχική Ασφάλεια είναι  $\alpha=0,89$ , για την κλίμακα Προσανατολισμός προς το Έργο  $\alpha=0,88$ , και για την κλίμακα Όραμα είναι  $\alpha=0,87$ . Από την άλλη, ο δείκτης αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας για ολόκληρη την κλίμακα Team Climate Inventory με τα 38 ερωτημάτων (πλην των 6 ερωτημάτων της κλίμακας Κοινωνική Επιθυμητότητα) είναι  $\alpha=0,95$  (Πίνακας 17.).

Εννοιολογική Εγκυρότητα του ερωτηματολογίου: Αποκλίνουσα Εγκυρότητα των κλιμάκων του ερωτηματολογίου και Ομοιογένεια της συνολικής κλίμακας

Το Team Climate Inventory αναφέρεται στην έννοια του κλίματος της ομάδας, η οποία αναλύεται σε τέσσερις διαστάσεις. Συνεχίζοντας, λοιπόν, με τις ψυχομετρικές ιδιότητες του ερωτηματολογίου, θα έπρεπε να αποδείξουμε ότι το ερωτηματολόγιο αυτό μετρά τη συγκεκριμένη έννοια-μεταβλητή και όχι κάτι άλλο. Αυτή η αποδεικτική μας ικανότητα αναφέρεται στην τεκμηρίωση της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου. Θελήσαμε, έτσι, να ελέγξουμε την αποκλίνουσα εγκυρότητα των κλιμάκων του ερωτηματολογίου, καθώς και την ομοιογένεια της συνολικής κλίμακας. Για το σκοπό αυτό υπολογίσαμε τις συνάφειες των κλιμάκων μεταξύ τους και τις συνάφειές τους με το συνολικό ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 18. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των κλιμάκων και του συνολικού TCI – Συνάφειες των κλιμάκων μεταξύ τους και με το συνολικό ερωτηματολόγιο

|                                    | N   | Μέσος Όρος | Τυπική Απόκλιση | Όραμα  | Συμμετοχική Ασφάλεια | Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία | Προσανατολισμός προς το Έργο | Συνολικό TCI |
|------------------------------------|-----|------------|-----------------|--------|----------------------|------------------------------------|------------------------------|--------------|
| Όραμα                              | 236 | 41,14      | 7,01            | 1,00   |                      |                                    |                              |              |
| Συμμετοχική Ασφάλεια               | 236 | 39,98      | 7,89            | 0,57** | 1,00                 |                                    |                              |              |
| Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία | 236 | 29,60      | 5,50            | 0,63** | 0,78**               | 1,00                               |                              |              |
| Προσανατολισμός προς το Έργο       | 236 | 25,58      | 5,98            | 0,61** | 0,68**               | 0,70**                             | 1,00                         |              |
| Συνολικό TCI                       | 236 | 136,32     | 22,81           | 0,82** | 0,89**               | 0,89**                             | 0,85**                       | 1,00         |

Σημείωση: \*\* Οι συσχετίσεις είναι στατιστικώς σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 18., οι συνάφειες μεταξύ των κλιμάκων κυμαίνονται από 0,57 έως 0,78 και είναι στατιστικώς σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $p<0,01$ . Η μεγαλύτερη συνάφεια είναι αυτή μεταξύ των κλιμάκων Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία και Συμμετοχική Ασφάλεια ( $r=0,78$ ,  $p<0,01$ ), ενώ η μικρότερη παρατηρείται ανάμεσα στις κλίμακες Συμμετοχική Ασφάλεια και Όραμα ( $r=0,57$ ,  $p<0,01$ ).

Οι συνάφειες μεταξύ των κλιμάκων και του συνολικού ερωτηματολογίου κυμαίνονται από 0,82 έως 0,89 και είναι στατιστικώς σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $p<0,01$ . Όλες οι κλίμακες έχουν υψηλή συνάφεια θετικής κατεύθυνσης με τη συνολική κλίμακα.

Συσχετίσεις των Κλιμάκων του ερωτηματολογίου με τα Δημογραφικά και

Εργασιακά Στοιχεία

Τέλος, θελήσαμε να δούμε κατά πόσο τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων του δείγματός μας συσχετίζονται με τις κλίμακες του Team Climate Inventory. Υπολογίσαμε τους μέσους όρους των τεσσάρων κλιμάκων του ερωτηματολογίου ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά. Ο έλεγχος της στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων έγινε με τη μέθοδο της ανάλυσης διακύμανσης.

Ο Πίνακας 19. παρουσιάζει την ανάλυση διακύμανσης και τους μέσους όρους των τεσσάρων κλιμάκων των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς το φύλο. Εντοπίστηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές στις κλίμακες Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία και Προσανατολισμός προς το Έργο. Οι άνδρες σημειώνουν υψηλότερους μέσους όρους (Μ.Ο.=30,32) (Μ.Ο.=26,27) από τις γυναίκες (Μ.Ο.=28,61) (Μ.Ο.=24,61) και στις δύο κλίμακες αντίστοιχα:  $F(1/235)=5,62, p<0,05$ ,  $F(1/235)=4,49, p<0,05$ .

Πίνακας 19. Ανάλυση διακύμανσης και μέσοι όροι των τεσσάρων κλιμάκων των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς το φύλο

| Κλίμακες     | Φύλο   |       |         |       |       |
|--------------|--------|-------|---------|-------|-------|
|              | Ανδρας |       | Γυναίκα |       |       |
|              | Μ.Ο.   | Μ.Ο.  | F-τιμή  | d.f.  | p     |
| Όραμα        | 41,89  | 40,12 | 3,70    | 1/235 | Σ.Α.  |
| Συμμετοχική  | 44,27  | 42,75 | 1,98    | 1/235 | Σ.Α.  |
| Ασφάλεια     |        |       |         |       |       |
| Υποστήριξη   | 30,32  | 28,61 | 5,62    | 1/235 | <0,05 |
| με σκοπό την |        |       |         |       |       |
| Καινοτομία   |        |       |         |       |       |
| Προσανατο-   | 26,27  | 24,61 | 4,49    | 1/235 | <0,05 |
| λισμός προς  |        |       |         |       |       |
| το Έργο      |        |       |         |       |       |

Σημείωση: Μ.Ο.: Μέσος όρος. d.f.: βαθμοί ελευθερίας. p: επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Σ.Α.: Στατιστικώς ασήμαντο.

Ο Πίνακας 20. δείχνει τη συνάφεια (δείκτης Pearson r) των κλιμάκων του ερωτηματολογίου με την ηλικία των υποκειμένων του δείγματός μας. Σημειώθηκαν στατιστικώς σημαντικές συνάφειες θετικής κατεύθυνσης της ηλικίας και με τις τέσσερις κλίμακες του ερωτηματολογίου. Φαίνεται, λοιπόν, ότι όσο αυξάνει η ηλικία των συμμετεχόντων τόσο πιο υψηλά τείνουν οι συμμετέχοντες να σκοράρουν στις κλίμακες, αν και ο βαθμός της συνάφειας είναι μάλλον μικρός.

Πίνακας 20. Συνάφεια (δείκτες Pearson r) των κλιμάκων του ερωτηματολογίου με την ηλικία των 236 συμμετεχόντων του δείγματος

| Κλίμακες                           | r    | p     |
|------------------------------------|------|-------|
| Όραμα                              | 0,16 | <0,05 |
| Συμμετοχική Ασφάλεια               | 0,16 | <0,05 |
| Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία | 0,22 | <0,01 |
| Προσανατολισμός προς το Έργο       | 0,14 | <0,05 |

Σημείωση: p: επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας.

Ας δούμε τώρα κατά πόσο το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων συνδέεται με τις τέσσερις κλίμακες του ερωτηματολογίου. Ο Πίνακας 21. παρουσιάζει την ανάλυση διακύμανσης και τους μέσους όρους των κλιμάκων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των 236 συμμετεχόντων του δείγματος. Εμφανίστηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές σε δύο και δώ κλίμακες, στο Όραμα και στον Προσανατολισμό προς το Έργο. Έτσι, όσοι συμμετέχοντες είναι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σημειώνουν υψηλότερο μέσο όρο στην κλίμακα Όραμα (M.O.=44,46) από τους συμμετέχοντες της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (M.O.=40,04) και από εκείνους που έχουν βγάλει κάποια σχολή που δεν ανήκει σε κανένα από τα πιο πάνω επίπεδα:  $F(3/229)=4,88, p<0,01$ . Το ίδιο συμβαίνει και στην κλίμακα Προσανατολισμός προς το Έργο: τα υποκείμενα του δείγματος που έχουν τελειώσει την πρωτοβάθμια εκπαίδευση σημειώνουν υψηλότερο μέσο όρο (M.O.=28,90) από τους συμμετέχοντες της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (M.O.=24,70) και από εκείνους που δηλώνουν την ένδειξη «άλλο» (M.O.=23,45):  $F(3/229)=4,80, p<0,01$ .

Πίνακας 21. Ανάλυση διακύμανσης και μέσοι όροι των τεσσάρων κλιμάκων των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

| Κλίμακες                           | Επίπεδο Εκπαίδευσης |                     |                    |                    |        |       |        |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------|-------|--------|
|                                    | Πρωτοβάθμια         | Δευτεροβάθμια       | Τριτοβάθμια        | Άλλο               |        |       |        |
|                                    | M.O.                | M.O.                | M.O.               | M.O.               | F-τιμή | d.f.  | p      |
| Όραμα                              | 44,46 <sup>α</sup>  | 41,78 <sup>αβ</sup> | 40,04 <sup>β</sup> | 38,09 <sup>β</sup> | 4,88   | 3/229 | <0, 01 |
| Συμμετοχική Ασφάλεια               | 44,43               | 43,28               | 43,64              | 43,27              | 0,15   | 3/229 | Σ.Α.   |
| Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία | 31,60               | 30,02               | 28,75              | 28,68              | 2,39   | 3/229 | Σ.Α.   |
| Προσανατολισμός προς το Έργο       | 28,90 <sup>α</sup>  | 25,74 <sup>αβ</sup> | 24,70 <sup>β</sup> | 23,45 <sup>β</sup> | 4,80   | 3/229 | <0, 01 |

Σημείωση: M.O.: Μέσος όρος. d.f.: βαθμοί ελευθερίας. p: επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Σ.Α.: Στατιστικώς ασήμαντο. Μέσοι όροι που μοιράζονται κοινό δείκτη δεν διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους σύμφωνα με το post-hoc Bonferroni test.

Ο Πίνακας 22. δείχνει την ανάλυση διακύμανσης και τους μέσους όρους των τεσσάρων κλιμάκων των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς τη θέση στην εταιρία. Έτσι, οι εργάτες σημειώνουν υψηλότερο μέσο όρο από τους υπάλληλους στην κλίμακα Όραμα (M.O.=42,78) ( $F(2/231)=3,48$ ,  $p<0,05$ ), στην κλίμακα Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία (M.O.=31,57) ( $F(2/231)=9,48$ ,  $p<0,001$ ) και στην κλίμακα Προσανατολισμός προς το Έργο (M.O.=27, 54) ( $F(2/231)=9,53$ ,  $p<0,001$ ). Οι αντίστοιχοι μέσοι όροι των υπαλλήλων είναι (M.O.=39,91) για την κλίμακα Όραμα, (M.O.=27,97) για την κλίμακα Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία, και (M.O.=23,69) για την κλίμακα Προσανατολισμός προς το Έργο. Στατιστικώς σημαντική διαφορά σημειώθηκε και στους μέσους όρους της κλίμακας Συμμετοχική Ασφάλεια, ωστόσο δεν φάνηκε σε ποιες ομάδες παρατηρείται η διαφορά αυτή:  $F(2/231)=3,35$ ,  $p<0,05$ .

Πίνακας 22. Ανάλυση διακύμανσης και μέσοι όροι των τεσσάρων κλίμακων των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς τη θέση τους μέσα στην εταιρία

| Κλίμακες                           | Θέση στην Εταιρία           |                    |                    |        |       |        |
|------------------------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------|--------|-------|--------|
|                                    | Διευθύντες/<br>Προϊστάμενοι | Υπάλληλοι          | Εργάτες            |        |       |        |
|                                    | Μ.Ο.                        | Μ.Ο.               | Μ.Ο.               | F-τιμή | d.f.  | p      |
| Όραμα                              | 41,20 <sup>αβ</sup>         | 39,91 <sup>α</sup> | 42,78 <sup>β</sup> | 3,48   | 2/231 | <0,05  |
| Συμμετοχική Ασφάλεια               | 44,84                       | 41,97              | 44,71              | 3,35   | 2/231 | <0,05  |
| Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία | 29,87 <sup>αβ</sup>         | 27,97 <sup>α</sup> | 31,57 <sup>β</sup> | 9,48   | 2/231 | <0,001 |
| Προσανατολισμός προς το Έργο       | 26,15 <sup>α</sup>          | 23,69 <sup>β</sup> | 27,54 <sup>α</sup> | 9,53   | 2/231 | <0,001 |

Σημείωση: Μ.Ο.: Μέσος όρος. d.f.: βαθμοί ελευθερίας. p: επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Μέσοι όροι που μοιράζονται κοινό δείκτη δεν διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους σύμφωνα με το post-hoc Bonferroni test.

Στη συνέχεια, θέλαμε να δούμε κατά πόσο τα χρόνια υπηρεσίας των υποκειμένων του δείγματος στην εταιρία τους συνδέονται με τις τέσσερις κλίμακες του ερωτηματολογίου. Στον Πίνακα 23. στατιστικώς σημαντικές διαφορές είχαμε μόνο στις κλίμακες Συμμετοχική Ασφάλεια και Υποστήριξη με σκοπό την καινοτομία. Έτσι, όσοι έχουν εργαστεί 19-23 συνεχή χρόνια στην εταιρία σημειώνουν υψηλότερο μέσο όρο στην κλίμακα Συμμετοχική Ασφάλεια (Μ.Ο.=48,60) από εκείνους που έχουν εργαστεί 7-9 συνεχή έτη (Μ.Ο.=40,26) και από κείνους με 2-7 χρόνια προϋπηρεσίας (Μ.Ο.=41,06):  $F(7/231)=2,90$ ,  $p<0,01$ . Επίσης, όσοι έχουν εργαστεί 19-23 συνεχή χρόνια στην εταιρία σημειώνουν υψηλότερο μέσο όρο στην κλίμακα Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία (Μ.Ο.=33,00) από κείνους που έχουν εργαστεί από 0-11 μήνες (Μ.Ο.=27,34):  $F(7/231)=2,78$ ,  $p<0,01$ .

Πίνακας 23. Ανάλυση διακύμανσης και μέσοι όροι των τεσσάρων κλιμάκων των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς τα χρόνια υπηρεσίας στην εταιρία

| Κλίμακες                              | Χρόνια Υπηρεσίας στην Εταιρία |       |              |              |        |         |              |         |        |       |       |
|---------------------------------------|-------------------------------|-------|--------------|--------------|--------|---------|--------------|---------|--------|-------|-------|
|                                       | 0-11μ                         | 1-2χρ | 2-7χρ        | 7-9χρ        | 9-15χρ | 15-19χρ | 19-23χρ      | 23-34χρ |        |       |       |
|                                       | Μ.Ο                           | Μ.Ο   | Μ.Ο          | Μ.Ο          | Μ.Ο    | Μ.Ο     | Μ.Ο          | Μ.Ο     | F-τιμή | d.f.  | p     |
| Οράμα                                 | 39,56                         | 41,42 | 40,35        | 39,84        | 41,75  | 39,72   | 43,89        | 41,96   | 1,27   | 7/231 | Σ.Α.  |
| Συμμετοχική Ασφάλεια                  | 42,73                         | 45,69 | <b>41,06</b> | <b>40,26</b> | 44,10  | 42,40   | <b>48,60</b> | 43,53   | 2,90   | 7/231 | <0,01 |
| Υποστήριξη με σκοπό την Κατανοητότητα | <b>27,34</b>                  | 30,03 | 28,77        | 28,10        | 29,35  | 29,16   | <b>33,00</b> | 30,89   | 2,78   | 7/231 | <0,01 |
| Προσανατολισμός προς το Έργο          | 24,08                         | 25,80 | 25,00        | 23,68        | 26,37  | 25,75   | 27,96        | 25,32   | 1,33   | 7/231 | Σ.Α.  |

Σημείωση: Μ.Ο.: Μέσος όρος. d.f.: βαθμοί ελευθερίας. p: επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Σ.Α.: Στατιστικώς ασήμαντο. Μέσοι όροι που δεν είναι Bold μορφή δεν διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους σύμφωνα με το post-hoc Bonferroni test.

Ο Πίνακας 24. παρουσιάζει την ανάλυση διακύμανσης και τους μέσους όρους των τεσσάρων κλιμάκων των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς το μέγεθος της ομάδας τους. Δεν εμφανίστηκε καμιά στατιστικώς σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των ομάδων σε καμιά από τις τέσσερις κλίμακες.

Πίνακας 24. Ανάλυση διακύμανσης και μέσοι όροι των τεσσάρων κλιμάκων των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς το μέγεθος της ομάδας τους

| Κλίμακες                           | Μέγεθος Ομάδας |          |            |        |       |      |
|------------------------------------|----------------|----------|------------|--------|-------|------|
|                                    | 2-4 μέλη       | 5-9 μέλη | 10-25 μέλη |        |       |      |
|                                    | Μ.Ο.           | Μ.Ο.     | Μ.Ο.       | F-τιμή | d.f.  | p    |
| Όραμα                              | 42,14          | 40,11    | 41,89      | 2,26   | 2/230 | Σ.Α. |
| Συμμετοχική Ασφάλεια               | 44,27          | 43,50    | 42,35      | 0,73   | 2/230 | Σ.Α. |
| Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία | 30,39          | 29,27    | 28,84      | 1,46   | 2/230 | Σ.Α. |
| Προσανατολισμός προς το Έργο       | 26,37          | 25,39    | 24,66      | 1,32   | 2/230 | Σ.Α. |

Σημείωση: Μ.Ο.: Μέσος όρος. d.f.: βαθμοί ελευθερίας. p: επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Σ.Α.: Στατιστικώς ασήμαντο.

Ο Πίνακας 25. παρουσιάζει την ανάλυση διακύμανσης και τους μέσους όρους των τεσσάρων κλιμάκων των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς την ομάδα παραγωγής τους. Εντοπίστηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές σε δύο κλίμακες, στην κλίμακα Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία και στην κλίμακα Προσανατολισμός προς το έργο. Οι συμμετέχοντες που ανήκουν σε ομάδες της παραγωγής σημειώνουν υψηλότερο μέσο όρο στην κλίμακα Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία (Μ.Ο.=30,63) απ’ ότι εκείνοι που ανήκουν σε υπαλληλικές ομάδες (Μ.Ο.=28,91):  $F(1/235)=5,62$ ,  $p<0,05$ . Από την άλλη, όσοι ανήκουν σε ομάδες της παραγωγής σημειώνουν υψηλότερο μέσο όρο στην κλίμακα Προσανατολισμός προς το Έργο (Μ.Ο.=26,56) από κείνους που ανήκουν σε υπαλληλικές ομάδες (Μ.Ο.=24,91):  $F(1/235)=4,39$ ,  $p<0,05$ .

Πίνακας 25. Ανάλυση διακύμανσης και μέσοι όροι των τεσσάρων κλιμάκων των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς την ομάδα υπαγωγής τους

| Κλίμακες                           | Ομάδα Υπαγωγής |       |           |       |       |
|------------------------------------|----------------|-------|-----------|-------|-------|
|                                    | Υπαλληλική     |       | Παραγωγής |       |       |
|                                    | Μ.Ο.           | Μ.Ο.  | F-τιμή    | d.f.  | p     |
| Όραμα                              | 40,43          | 42,21 | 3,69      | 1/235 | Σ.Α.  |
| Συμμετοχική Ασφάλεια               | 43,44          | 43,92 | 0,19      | 1/235 | Σ.Α.  |
| Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία | 28,91          | 30,63 | 5,62      | 1/235 | <0,05 |
| Προσανατολισμός προς το Έργο       | 24,91          | 26,56 | 4,39      | 1/235 | <0,05 |

Σημείωση: Μ.Ο.: Μέσος όρος. d.f.: βαθμοί ελευθερίας. p: επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Σ.Α.: Στατιστικώς ασήμαντο.

Επιπρόσθετα, ο Πίνακας 26. μας δείχνει την ανάλυση διακύμανσης και τους μέσους όρους των τεσσάρων κλιμάκων των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς το χρόνο θητείας της ομάδας τους. Οι συμμετέχοντες, λοιπόν, που λένε ότι συμμετέχουν στην ομάδα υπαγωγής τους γύρω στα 10 με 30 συνεχή έτη σημειώνουν υψηλότερο μέσο όρο στην κλίμακα Συμμετοχική Ασφάλεια (Μ.Ο.=46,05) από κείνους που λένε ότι συνεργάζονται με την ομάδα τους από 5 μέχρι 10 συνεχή έτη (Μ.Ο.=41,33):  $F(3/226)=3,34$ ,  $p<0,05$ . Παρομοίως, οι συμμετέχοντες που ανήκουν στην ομάδα υπαγωγής τους γύρω στα 10 με 30 συνεχή έτη σημειώνουν υψηλότερο μέσο όρο στην κλίμακα Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία (Μ.Ο.=31,96) από κείνους που λένε ότι συνεργάζονται με την ομάδα τους από 5 μέχρι 10 συνεχή έτη (Μ.Ο.=27,92):  $F(3/226)=5,06$ ,  $p<0,01$ .

Πίνακας 26. Ανάλυση διακύμανσης και μέσοι όροι των τεσσάρων κλιμάκων των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς το χρόνο θητείας της ομάδας τους

| Κλίμακες                           | Χρόνος Θητείας της Ομάδας |                      |                    |                    |        |       |       |
|------------------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------|-------|-------|
|                                    | 0-1 έτος                  | 1-5 έτη              | 5-10ετη            | 10-30ετη           |        |       |       |
|                                    | M.O.                      | M.O.                 | M.O.               | M.O.               | F-τιμή | d.f.  | p     |
| Οραμα                              | 40,71                     | 40,92                | 40,15              | 42,92              | 1,58   | 3/226 | Σ.Α.  |
| Συμμετοχική Ασφάλεια               | 44,28 <sup>αβγ</sup>      | 42,66 <sup>αβγ</sup> | 41,33 <sup>α</sup> | 46,05 <sup>β</sup> | 3,34   | 3/226 | <0,05 |
| Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία | 29,36 <sup>αβγ</sup>      | 29,63 <sup>αβγ</sup> | 27,92 <sup>α</sup> | 31,96 <sup>β</sup> | 5,06   | 3/226 | <0,01 |
| Προσανατολισμός προς το Έργο       | 25,50                     | 24,98                | 25,05              | 27,13              | 1,52   | 3/226 | Σ.Α.  |

Σημείωση: M.O.: Μέσος όρος. d.f.: βαθμοί ελευθερίας. p: επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Σ.Α.: Στατιστικώς ασήμαντο. Μέσοι όροι που μοιράζονται κοινό δείκτη δεν διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους σύμφωνα με το post-hoc Bonferroni test.

Τέλος, επειδή θεωρήσαμε σημαντική την επίδραση του παράγοντα της κοινωνικής επιθυμητότητας στα ευρήματά μας προχωρήσαμε και σε δύο επιπλέον στατιστικές αναλύσεις. Ο Πίνακας 27. παρουσιάζει την ανάλυση διακύμανσης και τους μέσους όρους της κλίμακας της κοινωνικής επιθυμητότητας των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς την ομάδα υπαγωγής τους. Όσοι συμμετέχοντες ανήκουν σε ομάδες της παραγωγής σημειώνουν υψηλότερο μέσο όρο στην κλίμακα της κοινωνικής επιθυμητότητας (M.O.=21,05) απ’ ότι οι συμμετέχοντες που ανήκουν σε υπαλληλικές ομάδες (M.O.=19,61): F(1/235)=5,56, p<0,05.

**Πίνακας 27.** Ανάλυση διακύμανσης και μέσοι όροι της κλίμακας της κοινωνικής επιθυμητότητας των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς την ομάδα υπαγωγής τους

|         | Ομάδα Υπαγωγής             |       |           |      |       |
|---------|----------------------------|-------|-----------|------|-------|
| Κλίμακα | Υπαλληλική                 |       | Παραγωγής |      |       |
|         | Μ.Ο.                       | Μ.Ο.  | F-τιμή    | d.f. | p     |
|         | Κοινωνική<br>Επιθυμητότητα | 19,61 | 21,05     | 5,56 | 1/235 |

Σημείωση: M.O.: Μέσος όρος, d.f.: βαθμοί ελευθερίας, p: επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας.

Και στον **Πίνακα 28**, παρουσιάζονται στατιστικώς σημαντικές διαφορές. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες που λένε ότι συμμετέχουν στην ομάδα υπαγωγής τους γύρω στα 10 με 30 συνεχή έτη σημειώνουν υψηλότερο μέσο όρο στην κλίμακα της κοινωνικής επιθυμητότητας (M.O.=22,64) από κείνους που λένε ότι συμμετέχουν στην ομάδα υπαγωγής τους 5-10 έτη (M.O.=19,56), 1-5 έτη (M.O.=19,70) και 0 μήνες-1 συνεχές έτος (M.O.=19,28): F(3/226)=6,54, p<0,001.

**Πίνακας 28.** Ανάλυση διακύμανσης και μέσοι όροι της κλίμακας της κοινωνικής επιθυμητότητας των 236 συμμετεχόντων του δείγματος ως προς το χρόνο θητείας της ομάδας τους

| Κλίμακα                    | Χρόνος Θητείας της Ομάδας |                    |                    |                    |        |       |        |
|----------------------------|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------|-------|--------|
|                            | 0-1 έτος                  | 1-5 έτη            | 5-10ετη            | 10-30έτη           |        |       |        |
|                            | Μ.Ο.                      | Μ.Ο.               | Μ.Ο.               | Μ.Ο.               | F-τιμή | d.f.  | p      |
| Κοινωνική<br>Επιθυμητότητα | 19,28 <sup>α</sup>        | 19,70 <sup>α</sup> | 19,56 <sup>α</sup> | 22,64 <sup>β</sup> | 6,54   | 3/226 | <0,001 |

Σημείωση: M.O.: Μέσος όρος, d.f.: βαθμοί ελευθερίας, p: επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Μέσοι όροι που μοιράζονται κοινό δείκτη δεν διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους σύμφωνα με το post-hoc Bonferroni test.

## Συμπεράσματα

Στη μελέτη αυτή περιγράψαμε με πολύ αναλυτικό τρόπο την προσαρμογή του Team Climate Inventory των Anderson και West (1994, υπό έκδοση, βλ. Anderson & West, 1998) σε πληθυσμό ελλήνων εργαζομένων δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων. Συνοψίζοντας, ύστερα από τη διερευνητική ανάλυση παραγόντων (exploratory factor analysis), φαίνεται να συνάγονται ενδιαφέροντα αποτελέσματα σχετικά με την παραγοντική δομή του ερωτηματολογίου, την εσωτερική ομοιογένεια, την αξιοπιστία των κλιμάκων και την εγκυρότητα εννοιολογικής δομής, όπως αυτά προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων του δείγματός μας. Οι αναλύσεις αυτές προσφέρουν υποστήριξη στην αρχική θέση για τη χρησιμότητα της μέτρησης αυτής ως μίας self-report μέτρησης της πολυδιάστατης μεταβλητής του κλίματος μέσα στις ομάδες με σκοπό την καινοτομία. Επιπλέον, στατιστικές αναλύσεις, από τις οποίες φάνηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ των κλιμάκων της μέτρησης του TCI και των δημογραφικών και εργασιακών στοιχείων των συμμετεχόντων, έφεραν στο φως ούσοιχα αλλά και αρκετές φορές συγκρουόμενα αποτελέσματα με κείνα άλλων παρόμοιων ερευνών. Στα αμέσως επόμενα και τελευταία κεφάλαια αυτής της μελέτης, λοιπόν, γίνεται μια προσπάθεια ερμηνείας των ευρημάτων.

### *Οι ψυχομετρικές ιδιότητες της ελληνικής κλίμακας του Team Climate Inventory*

Η κλίμακα του TCI των Anderson και West (1994) στην προσαρμοσμένη της μορφή στα ελληνικά φαίνεται να έχει καλές ψυχομετρικές ιδιότητες.

*Αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας:* η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των κλιμάκων και της συνολικής κλίμακας του Team Climate Inventory είναι πολύ καλή. Και οι πέντε κλίμακες έχουν πάρα πολύ καλή αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας, και αυτό μας επιτρέπει να κάνουμε την παρατήρηση ότι οι μετρήσεις του ερωτηματολογίου που έχουν προκύψει από το συγκεκριμένο δείγμα συμμετεχόντων, θα εξακολουθούν πιθανότατα να παρατηρούνται με κάποιο βαθμό ομοιότητας σε παρόμοια δείγματα στο μέλλον. Οι δείκτες δεν είναι υπερβολικά υψηλοί που θα σήμαινε ότι τα ερωτήματα των κλιμάκων αλληλεπικαλύπτονται και επομένως δεν χρειάζονται όλα, επειδή πολλά από αυτά μετρούν τα ίδια ακριβώς πράγματα (Μυλωνάς, 1999). Επειδή, μάλιστα, ο δείκτης αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας των ερωτημάτων της κλίμακας είναι πολύ ευαίσθητος στις παραμέτρους μεγέθους του δείγματος από το οποίο προκύπτει και, κυρίως, στον αριθμό των ερωτημάτων που περιλαμβάνει η ψυχομετρική κλίμακα, τηρήσαμε όσο το δυνατό

καλύτερα όλες τις μεθοδολογικές και στατιστικές απαιτήσεις και παραδοχές φροντίζοντας η αναλογία ερωτημάτων - συμμετεχόντων να είναι ικανοποιητική (ratio 6:1). Η αναλογία αυτή βοηθάει στην σταθερότητα του δείκτη αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας (Μυλωνάς, 1999).

Επίσης, η ελληνική κλίμακα TCI παρουσιάζει ενδείξεις καλής *εννοιολογικής εγκυρότητας*.

*Αποκλίνουσα εγκυρότητα*: οι κλίμακες του ψυχομετρικού εργαλείου έχουν αρκετά καλή αποκλίνουσα εγκυρότητα (*discriminant validity*). Οι συσχετίσεις μεταξύ των κλιμάκων κυμαίνονται από 0,57 έως 0,78 και είναι στατιστικώς σημαντικές αποδεικνύοντας ένα ισχυρό halo effect μεταξύ των κλιμάκων. Οι κλίμακες φαίνεται να μετρούν διαφορετικές έννοιες, αλλά έχουν ταυτόχρονα και ένα ποσοστό αλληλοεπικάλυψης, πράγμα ζητούμενο αφού είναι όλες μέρος ενός ευρύτερου εννοιολογικού πλαισίου. Αν και οι συσχετίσεις αυτές δεν είναι τόσο υψηλές ώστε να εγείρουν υποψίες ύπαρξης πολυσυνγραμμικότητας, υπογραμμίζουν ωστόσο την πιθανότητα οι αντιλήψεις για την έννοια του κλίματος να είναι ευάλωτες σε επιδράσεις του halo effect (Anderson & West, 1998). Η μεγαλύτερη ενδοσυνάφεια μεταξύ των κλιμάκων παρατηρήθηκε στις κλίμακες Συμμετοχική Ασφάλεια και Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία. Ο βαθμός αυτός μπορεί να προκλήθηκε, βέβαια, από το γεγονός ότι οι δύο κλίμακες αποτελούν μέρος του ευρύτερου εννοιολογικού πλαισίου της μεταβλητής κλίμα. Μια άλλη ερμηνεία, ωστόσο, θα μπορούσε να ήταν και αυτή που ακολουθεί: παρατηρώντας κανείς τη φόρμα κατασκευής του αυθεντικού ερωτηματολογίου (Anderson & West, 1994), μπορεί εύκολα να διαπιστώσει ότι τα ερωτήματα των δύο κλιμάκων διασκορπίζονται με τυχαίο τρόπο στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου με την επωνυμία «Επικοινωνία και Καινοτομία», ενώ οι δύο άλλες κλίμακες του Οράματος και του Προσανατολισμού προς το Έργο διαμορφώνουν ξεχωριστά η καθεμιά τις δύο άλλες ενότητες της φόρμας, την ενότητα με την επωνυμία «Στόχοι» και την ενότητα με την επωνυμία «Τρόπος εργασίας». Κάνοντας, λοιπόν, κριτική στον τρόπο που έχουν διευθετηθεί τα ερωτήματα των δύο πρώτων κλιμάκων που αναφέρθηκαν, αρκεί να πούμε ότι έρευνες έχουν δείξει ότι η τυχαία διασπορά των ερωτημάτων αποτρέπει την εκδήλωση χαρακτηριστικών όπως, για παράδειγμα, το να μαντέψει κανείς τις απαντήσεις, ή να υπάρξουν απειληρές συσχετίσεις μεταξύ διαφόρων δομών (Schriesheim, Solomon & Kopelman, 1989, Budd, 1987). Από την άλλη πλευρά όμως, η τυχαία σειρά που τοποθετούνται τα ερωτήματα αποδιοργανώνουν σκοπίμως, κάνοντας πιθανότατα το καθήκον του συμμετέχοντα περισσότερο δύσκολο, δημιουργώντας ταυτόχρονα αρκετή σύγχυση, ενεργοποιώντας εν τέλει τη χρήση ευριστικών διαδικασιών<sup>30</sup> στα ερωτήματα ως ένα μηχανισμό απόκρισης (Schriesheim *et al.*, 1989). Σε αντίθεση, χαρακτηριστικά της φόρμας των ερωτηματολογίων, όπως η ομαδοποίηση ερωτημάτων και η τοποθέτηση τίτλου σε αυτά μπορεί να διευκολύνει τη γνωστική διεργασία των

ερωτηθέντων. Τέτοια χαρακτηριστικά επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να σκεφτούν ότι ερωτήματα κατανεμημένα σε ομάδα μοιράζονται κοινό περιεχόμενο διευκολύνοντας την ανάκτηση σχετικής με το θέμα πληροφορίας από την ίδια περιοχή της μνήμης (Tourangeau & Rasinski, 1988).

Ετσι, αποτελέσματα ερευνών (Schriesheim *et al.*, 1989, Harrison & McLaughlin, 1996) έχουν δείξει ότι η φυσική ομαδοποίηση των ερωτημάτων ενός ερωτηματολογίου αυξάνει την συνέπεια στις απαντήσεις των ερωτηθέντων στις ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια ομάδα, εξαιτίας της σύμπτωσης των πηγών ανάκτησης της σχετικής πληροφορίας, ενώ οι εκτιμήσεις της αξιοπιστίας της εσωτερικής συνέπειας, οι οποίες βασίζονται στην συνέπεια των απαντήσεων, τείνουν και αυτές να αυξάνουν. Επίσης, το φυσικό πλαίσιο του ερωτηματολογίου μπορεί να οδηγήσει σε δυνατές διακρίσεις μεταξύ των ομάδων - ερωτημάτων και σε υψηλότερη διακρίνουσα εγκυρότητα, αν και πολλές φορές η επίδραση της φυσικής ομαδοποίησης των ερωτημάτων στην ψυχομετρική ποιότητα είναι αδύναμη, όταν η αρχική ψυχομετρική ποιότητα του εργαλείου είναι ισχυρότερη (Schriesheim, 1989α, 1989β). Κρίνοντας όλες αυτές τις πληροφορίες, το ότι η συνάφεια μεταξύ των δύο κλιμάκων της Συμμετοχικής Ασφάλειας και της Υποστήριξης με σκοπό την Καινοτομία είναι κατά κάποιο τρόπο υψηλή (άρα πιο αδύναμη διακρίνουσα εγκυρότητα), αυτό μπορεί να οφείλεται στον τρόπο διάταξης των ερωτημάτων τους σε τυχαία σειρά, που σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες πιθανότατα ξόδευσαν περισσότερο χρόνο στις ερωτήσεις αυτές προκειμένου να τις κατανοήσουν, αν και η ομαδοποίηση των ερωτημάτων των κλιμάκων του Οράματος και του Προσανατολισμού προς το Έργο δεν βοηθάει στο να παρατηρηθεί υψηλός βαθμός διακρίνουσας εγκυρότητας σύμφωνα με τα ευρήματα των πιο πάνω ερευνητών. Φαίνεται, δηλαδή, ότι στην περίπτωση του TCI ισχύει το εύρημα του Schriesheim (1989α, 1989β) ότι πολλές φορές η επίδραση της φυσικής ομαδοποίησης των ερωτημάτων στην ψυχομετρική ποιότητα είναι αδύναμη, όταν η αρχική ψυχομετρική ποιότητα του εργαλείου είναι ισχυρότερη

<sup>30</sup>Πολλές γνωστικές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί για να εξηγήσουν τον τρόπο που απαντούν οι συμμετέχοντες σε self-report ερωτηματολόγια (Ericsson & Simon, 1984, Feldman & Lynch, 1988, Hippler, Schwarz & Sudman, 1987, Porac, 1987 βλ. Harrison & McLaughlin, 1996, Tourangeau & Rasinski, 1988.). Οι θεωρίες αυτές προτείνουν ότι κάθε συμμετέχοντας περνάει μία εξολοκλήρου ή εν μέρει εκδοχή των ακόλουθων διαδικασιών: (α) *μετάφραση* του νοήματος των ερωτημάτων, (β) *ανάκτηση* σχετικής πληροφορίας από τη μνήμη, (γ) *κρίση* γύρω από κάποιο γνώρισμα της ανακτηθείσας πληροφορίας, (δ) *απόδοση* της κρίσης σε μια *απόκριση* στην κλίμακα μέτρησης των ερωτημάτων. Άλλοι υποστηρικτές της γνωστικής θεωρίας και επικριτές των self-report ερωτηματολογίων (Podsakoff & Organ, 1986, βλ. Harrison & McLaughlin, 1996) αναφέρουν, επίσης, την ύπαρξη και δύο άλλων ταυτόχρονων διαδικασιών: (ε) *συντήρηση της γνωστικής προσπάθειας*, και (στ) *θετική αυτό-παροοσιαση*. Συνήθως, οι συμμετέχοντες, όταν συμπληρώνουν τα ερωτηματολόγια, δεν λαμβάνουν υπόψη τις πρώτες τέσσερις διαδικασίες, αλλά ούτε επίσης αγνοούν άσχετες πληροφορίες (Feldman & Lynch, 1988, βλ. Harrison & McLaughlin, 1996). Στην πραγματικότητα, έρευνες έχουν δείξει ότι οι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν ευριστικές εκδοχές των (α)-(δ), ειδικά όταν οι αυθόρμητες απαντήσεις (μη σκεφτόμενες) δεν έχουν προσωπικές συνέπειες (Eder & Fedor, 1989, βλ. Harrison & McLaughlin, 1996). Αυτές μάλιστα συνδέονται συμπτωματικά με την ανωνυμία των ερωτηματολογίων.

[χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση των ευρημάτων αυτών, καθώς επίσης και διερεύνηση της επίδρασης του επισυναπτόμενου τίτλου στα ομαδοποιημένα ερωτήματα (Cook, et al, 1981, Lord, Binning, Rush & Thomas, 1978, βλ. Harrison & McLaughlin, 1996)]. Αντίθετα οι φαινομενικά υψηλές συνάφειες που παρατηρήθηκαν μπορεί να οφείλονται στο ότι και οι τέσσερις κλίμακες αποτελούν συστατικά μέρη του εννοιολογικού οικοδομήματος της μεταβλητής του κλίματος με σκοπό την καινοτομία.

Πέρα από όλα αυτά, κλείνοντας τις δύο αυτές παραγράφους για την αποκλίνουσα εγκορότητα των κλιμάκων του ερωτηματολογίου, θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι αντίστοιχες προσπάθειες προσαρμογής της ξενόγλωσσας κλίμακας του TCI (Anderson & West, 1994) έδωσαν παρόμοια ευρήματα (για περισσότερες λεπτομέρειες βλέπε, Anderson & West, 1998, Ragazzoni *et al.*, 2002, Kivimäki *et al.*, 1997) (βλ. Πίνακα 29.).

Από την άλλη, οι κλίμακες του ελληνικού ερωτηματολογίου φαίνεται ότι έχουν πολύ καλή συνάφεια με τη συνολική κλίμακα του TCI: η κλίμακα στο σύνολό της παρουσιάζει επαρκή ομοιογένεια, αφού οι κλιμακές της συσχετίζονται με το συνολικό εννοιολογικό κατασκεύασμα σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό (οι συνάφειες των κλιμάκων και του συνολικού TCI κυμαίνονται μεταξύ του 0,82 και του 0,89). Φαίνεται, έτσι, ότι όλες συνεισφέρουν ικανοποιητικά στη μέτρηση της ευρύτερης έννοιας του συνολικού TCI.

Ετσι, η ελληνική κλίμακα του Team Climate Inventory με σκοπό την Καινοτομία παρουσιάζει τόσο στο σύνολό της όσο και για τις υποκλίμακές της καλές ψυχομετρικές ιδιότητες, με καλή αξιοπιστία και εγκορότητα.

Πίνακας 29. Συνάφειες των κλιμάκων του TCI μεταξύ τους και για τα πέντε δείγματα

| Κλίμακες                                              | Υποστ. Καινοτ | Συμμ. Ασφ. | Προο. Έργο | Όραμα | Συχν. Αλληλ. |
|-------------------------------------------------------|---------------|------------|------------|-------|--------------|
| <i><b>TCI: Ασθεντική Κλίμακα</b></i>                  |               |            |            |       |              |
| Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία                    | 1,00          |            |            |       |              |
| Συμμετοχική Ασφάλεια                                  | 0,76*         | 1,00       |            |       |              |
| Προσανατολισμός προς το Έργο                          | 0,72*         | 0,63*      | 1,00       |       |              |
| Όραμα                                                 | 0,62*         | 0,60*      | 0,65*      | 1,00  |              |
| Συχνότητα Αλληλεπίδρασης                              | 0,73*         | 0,77*      | 0,61*      | 0,56* | 1,00         |
| <i><b>TCI: Προσαρμογή της Ασθεντικής Κλίμακας</b></i> |               |            |            |       |              |
| Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία                    | 1,00          |            |            |       |              |
| Συμμετοχική Ασφάλεια                                  | 0,60*         | 1,00       |            |       |              |
| Προσανατολισμός προς το Έργο                          | 0,62*         | 0,60*      | 1,00       |       |              |
| Όραμα                                                 | 0,60*         | 0,46*      | 0,59*      | 1,00  |              |
| Συχνότητα Αλληλεπίδρασης                              | 0,44*         | 0,49*      | 0,49*      | 0,35* | 1,00         |
| <i><b>TCI: Η Ιταλική Έκδοση</b></i>                   |               |            |            |       |              |
| Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία                    | 1,00          |            |            |       |              |
| Συμμετοχική Ασφάλεια                                  | 0,78*         | 1,00       |            |       |              |
| Προσανατολισμός προς το Έργο                          | 0,73*         | 0,62*      | 1,00       |       |              |
| Όραμα                                                 | 0,64*         | 0,60*      | 0,65*      | 1,00  |              |
| Συχνότητα Αλληλεπίδρασης                              | 0,58*         | 0,64*      | 0,47*      | 0,45* | 1,00         |
| <i><b>TCI: Η Φιλανδική Έκδοση</b></i>                 |               |            |            |       |              |
| Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία                    | 1,00          |            |            |       |              |
| Συμμετοχική Ασφάλεια                                  | 0,71*         | 1,00       |            |       |              |
| Προσανατολισμός προς το Έργο                          | 0,67*         | 0,60*      | 1,00       |       |              |
| Όραμα                                                 | 0,54*         | 0,54*      | 0,65*      | 1,00  |              |
| Συχνότητα Αλληλεπίδρασης                              | 0,56*         | 0,85*      | 0,51*      | 0,44* | 1,00         |
| <i><b>TCI: Η Ελληνική Έκδοση</b></i>                  |               |            |            |       |              |
| Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία                    | 1,00          |            |            |       |              |
| Συμμετοχική Ασφάλεια                                  | 0,57*         | 1,00       |            |       |              |
| Προσανατολισμός προς το Έργο                          | 0,63*         | 0,78*      | 1,00       |       |              |
| Όραμα                                                 | 0,61*         | 0,68*      | 0,70*      | 1,00  |              |

Σημείωση: επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας \* p<0,01

## *Η δομή της ελληνικής κλίμακας του Team Climate Inventory*

Τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας έδειξαν ότι η ελληνική έκδοση του TCI φαίνεται να είναι παρόμοια με κείνη της αρχικής κατασκευής της κλίμακας των Anderson και West (1994). Αντίθετα τα δικά μας αποτελέσματα δεν φάνηκαν να συμμερίζονται τα αποτελέσματα της διερευνητικής και επιβεβαιωτικής ανάλυσης παραγόντων των ιδίων ερευνητών (Anderson & West, 1998).

*Έλεγχος ερωτημάτων:* αρχικά θα πρέπει να πούμε ότι για την ανάλυση αυτή χρησιμοποιήθηκε το ατομικό επίπεδο ανάλυσης, το οποίο έχει κατά κόρον χρησιμοποιηθεί από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις ελέγχου των ερωτημάτων και ανάπτυξης μιας κλίμακας. Συγκεκριμένα επιχειρήθηκε ανάλυση των συναφειών μεταξύ των ερωτημάτων που συγκροτούν τις τέσσερις κλίμακες του ερωτηματολογίου στο ατομικό αυτό επίπεδο ανάλυσης, ανάλυση που κατά παρόμοιο τρόπο χρησιμοποιήθηκε από τους κατασκευαστές του ερωτηματολογίου προκειμένου να τρέξουν τη διερευνητική ανάλυση παραγόντων (Anderson & West, 1996). Αυτή η στρατηγική ήταν σκόπιμη. Όπως τονίζουν οι Anderson και West (1996), η προσπάθεια στατιστικού ελέγχου των ερωτημάτων στο επίπεδο αυτό αποφεύγει τα τυχόν προβλήματα που προκαλούνται από το άθροισμα των δεδομένων σε επίπεδο ομάδας. Τα αθροίσματα σε επίπεδο ομάδας μπορούν να επισκιάσουν τα ψυχομετρικά χαρακτηριστικά των ερωτημάτων, γιατί καταστρέφονται τα στοιχεία των κατανομών τους. Αντίθετα, όταν στη φάση προσαρμογής ενός ερωτηματολογίου διατηρείται το ατομικό επίπεδο ανάλυσης των ερωτημάτων, αυτό επιτρέπει τη μεγιστοποίηση του μεγέθους του δείγματος, χαρακτηριστικό που θεωρείται σημαντικό όταν επιχειρείται διερευνητική ανάλυση παραγόντων (Anderson & West, 1998).

Έτσι, ο έλεγχος των ερωτημάτων έδειξε ότι όλα σχεδόν τα ερωτήματα, εκτός του ερωτήματος 3 της κλίμακας Συμμετοχική Ασφάλεια, πρέπει να διατηρηθούν στην ελληνική έκδοση. Το εν λόγω ερώτημα (item 3: *Επηρεάζουμε ο ένας τον άλλον*) προκάλεσε μεγάλη διασπορά λάθους στο συνολικό άθροισμα των τιμών για κάθε απάντηση των συμμετεχόντων στα ερωτήματα που απαρτίζουν την κλίμακα Συμμετοχική Ασφάλεια. Επιπλέον, ο βαθμός της συσχέτισης του ερωτήματος με τα άλλα ερωτήματα και με το συνολικό άθροισμα των ερωτημάτων της κλίμακας δεν ήταν ικανοποιητικός. Από αντιδράσεις των συμμετεχόντων κατά την ανάγνωσή του συνειδητοποιήσαμε ότι το ερώτημα 3 δημιουργούσε προβλήματα κατανόησης, ειδικά, μάλιστα, στα δείγματα των ατόμων της παραγωγής, των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Ενδεχομένως, λοιπόν, η λέξη «επηρεάζουμε», λόγω της εννοιολογικής βαρύτητας που τη συνοδεύει, επέδρασε αρνητικά στον τρόπο σύλληψής της από τους συμμετέχοντες.

Κρίναμε απαραίτητη την προσωρινή ακύρωση του ερωτήματος από την ελληνική έκδοση ελπίζοντας ότι νέα εγχειρήματα εξακρίβωσης της συνέπειας της εννοιολογικής δομής της κλίμακας στο μέλλον θα ρίξουν φως στον προβληματισμό που υφίσταται σχετικά με τη διατήρηση ή όχι του συγκεκριμένου ερωτήματος.

Στην συνέχεια, έγιναν αναλύσεις για την καταλληλότητα των δεδομένων σε σχέση με τη διεξαγωγή της παραγοντικής ανάλυσης, όπως χαρακτηριστικά προτείνει ο Comrey (1978). Οι δύο δείκτες *Keiser - Meyer - Olkin* και *Bartlett test of sphericity* ήταν ικανοποιητικοί, πράγμα που μας έκανε σίγουρους για το εγχείρημα της παραγοντικής ανάλυσης που είχαμε μπροστά μας. Η αναλογία δείγματος - ερωτημάτων που προτείνεται από πολλούς (για παράδειγμα, Gorsuch, 1983, Nunnally, 1978, βλ. Anderson & West, 1998) ήταν πολύ καλή (236:38, ή 6:1), αν και πολλοί άλλοι έχουν κατά καιρούς ισχυριστεί ότι μικρότερες αναλογίες είναι και αυτές αποδεκτές (Comrey, 1978, Ferguson, 1981, Kline, 1986, βλ. Anderson & West, 1998). Αυτό που είναι σίγουρο πάντως είναι ότι η αναλογία στο δικό μας δείγμα ήταν καλύτερη από κείνη των Anderson και West (1998). Η διερευνητική παραγοντική ανάλυση των ερευνητών βασίστηκε σε μια αναλογία του δείγματος - ερωτημάτων 155:61, ή 2,5:1, αρκετά μικρή, αν αναλογιστεί κανείς ότι στην ανάλυση παραγόντων χρειάζονται τουλάχιστον 4 φορές περισσότερα άτομα από τα ερωτήματα που πρόκειται να αναλυθούν. Έτσι, εφόσον ο σκοπός των συγκεκριμένων ερευνητών ήταν μέσω της παραγοντικής ανάλυσης να διερευνήσουν τις θεμελιακούς παραμέτρους μέσα σε 61 ερωτήματα, χρειάζονταν δείγμα τουλάχιστον 244 συμμετεχόντων (Μουλινάς, 1999) (το αρχικό προς παραγοντοποίηση δείγμα είχε προβλεφθεί να αποτελείται από 243 μέλη διευθυντικών ομάδων, αλλά από αυτά ανταποκρίθηκαν μόνο τα 155: ποσοστό απόκρισης 63,7%). Εμείς, πετύχαμε 90% επιστροφή, (εξαιρέσαμε από την ανάλυση ερωτηματολόγια που σε μεγάλο ποσοστό ήταν ελλιπώς συμπληρωμένα) επειδή δεν ακολουθήσαμε τη συχνή πρακτική στη διαδικασία της ερευνητικής προσπάθειας (αποστολή, δηλαδή, των ερωτηματολογίων και των συνοδευτικών επιστολών με ταχυδρομικό φάκελο). Το σοβαρότερο μειονέκτημα που έχει η χρήση της μεθόδου του ερωτηματολογίου στην έρευνα είναι ότι όσο εύκολο είναι να το στείλεις τόσο δύσκολο είναι να το πάρεις πίσω και πλήρως συμπληρωμένο. Μερικά ερωτηματολόγια δεν φθάνουν ποτέ στον παραλήπτη για πολλούς και διαφορετικούς λόγους (π.χ., λόγω λανθασμένης διεύθυνσης). Ακόμη και αν φθάσει το ερωτηματολόγιο στον προορισμό του, μερικοί παραλήπτες δεν το επιστρέφουν καθόλου, ή το επιστρέφουν ελλιπώς συμπληρωμένο, άλλοι το αγνοούν τελείως. Έτσι, αν αρχικά επιλέξεις 1000 άτομα και τελικά πάρεις 500 πλήρες επιστροφές, δεν έχουμε μόνο αριθμητική μείωση του δείγματός μας, αλλά το κυριότερο, τα 500 υποκείμενα που απάντησαν δεν μπορούν να θεωρηθούν ως αντιπροσωπευτικό δείγμα του αρχικού πληθυσμού.

Τούτο συμβαίνει, γιατί δεν είναι καθόλου βέβαιο ότι αυτοί που προθυμοποιούνται να απαντήσουν κάποιο ερωτηματολόγιο δε διαφέρουν από αυτούς που αρνούνται ή αδιαφορούν. Μάλλον το αντίθετο συμβαίνει! Έτσι, δημιουργούνται προβλήματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας (Παρασκευόπουλος, 1993). Εμείς, λοιπόν, επιλέξαμε η ερευνήτρια να είναι παρούσα κατά τη διεξαγωγή της έρευνας για τυχόν διευκρινίσεις και προβλήματα. Με τον τρόπο αυτό, πετύχαμε ταυτοχρόνως την απόλυτη σύμπραξη τόσο των ανώτερων στελεχών των επιχειρήσεων-στόχος όσο και των συμμετεχόντων του δείγματος, οι οποίοι αφού πρώτα κατανόησαν τους λόγους και την σπουδαιότητα του εγχειρήματος, στη συνέχεια έδειξαν προθυμία για όλη τη διαδικασία.

*Παραγοντική Ανάλυση.* Όσον αφορά την παραγοντική ανάλυση της ελληνικής έκδοσης του TCI χρειάζεται να γίνουν οι εξής παρατηρήσεις: η ελληνική έκδοση του ερωτηματολογίου έδωσε την λύση των τεσσάρων παραγόντων, σύστοιχη με το θεωρητικό οικοδόμημα του κλίματος της ομάδας με σκοπό την καινοτομία, που πρώτος ο West ανέφερε το 1990 (βλ. Anderson & West, 1998), ο οποίος έκανε την υπόθεση ότι οι τέσσερις παράγοντες του κλίματος της ομάδας (δηλαδή, το Όραμα, η Συμμετοχική Ασφάλεια, η Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία, και ο Προσανατολισμός προς το Έργο) αποτελούν προβλεπτικοί παράγοντες του βαθμού καινοτομίας της (βλ. West & Anderson, 1996). Ο πέμπτος παράγοντας που αντιπροσωπεύει τη Συχνότητα Αλληλεπίδρασης δεν μπόρεσε να προκύψει στο ελληνικό δείγμα. Ίδια παραγοντική δομή προέκυψε και στην έρευνα των Agrell και Gustafson (1994) με το σουηδικό δείγμα. Αντίθετα ήταν τα αποτελέσματα στις έρευνες των Anderson και West (1998), Ragazzoni *et al.* (2002), και Kivimäki *et al.* (1997), αν και οι τελευταίοι δοκίμασαν και τις δύο λύσεις σε δείγματα όπου οι επαγγελματικές κατηγορίες των εργαζομένων χαρακτηρίζονταν από υψηλή και χαμηλή πολυπλοκότητα [μελλοντικά η εξακρίβωση με πιο συστηματικό τρόπο και με βάση κάποιο κριτήριο των επαγγελμάτων που χαρακτηρίζονται από υψηλή και χαμηλή πολυπλοκότητα ίσως θα μπορούσε να μας δώσει και τη λύση των πέντε παραγόντων (π.χ., DOT scores: Roos & Treiman, 1980, Gehart, 1988, Spector & Jex, 1991, Cain & Treiman, 1981, βλ. Kivimäki *et al.*, 1997) - στην προκειμένη περίπτωση παρόλο που είχαμε δύο ειδών επαγγελματικές κατηγορίες: υπαλληλικές και ομάδες της παραγωγής δεν έγινε εφικτή η παραγωγή των πέντε παραγόντων]. Την άποψη δε των Agrell και Gustafson (1994) και την υιοθέτησή της από τους Ragazzoni *et al.* (2002) (οι συγκεκριμένοι σχολίασαν τα ευρήματα της παραγοντικής ανάλυσης στο δικό τους δείγμα κάπως έτσι:.... το ότι η ανάλυση αυτή έδωσε πέντε παράγοντες και όχι τέσσερις μπορεί πιθανότατα να οφείλεται στην ετερογένεια του δείγματός μας - κάποιες από τις ομάδες της φροντίδας υγείας χαρακτηρίζονταν από υψηλό βαθμό

εργασιακής πολυπλοκότητας, ενώ η εργασιακή πολυπλοκότητα μερικών από τις βιομηχανικές ομάδες ήταν πολύ μικρότερη) ότι, δηλαδή, η διερευνητική ανάλυση παραγόντων παράγει διαφορετικές δομές, και επομένως, οι ποσοτικές διαστάσεις της μεταβλητής της συμμετοχικής ασφάλειας (π.χ., τη συχνότητα αλληλεπίδρασης) ενδεχομένως να διαχωρίζονται από άλλες πιο ποιοτικές πλευρές της ίδιας μεταβλητής, όταν οι ομάδες αποτελούνται από μέλη που εργάζονται σε επαγγέλματα με υψηλότερου βαθμού πολυπλοκότητας, δεν φαίνεται να συμμερίζονται τα δικά μας ευρήματα. Το θέμα, λοιπόν, της διαφορετικής εννοιολογικής δομής που προκύπτει από τα διάφορα δείγματα που χρησιμοποιήθηκαν για την προσαρμογή του ερωτηματολογίου στις διάφορες χώρες, μπορεί πιθανότατα να αποδοθεί στις διαπολιτισμικές διαφορές μεταξύ των δειγμάτων (Hofstede, 1980), ή μπορεί να είναι αποτέλεσμα του λανθασμένου τρόπου εγχειρηματοποίησης της μεταβλητής της πολυπλοκότητας του εργασιακού καθήκοντος.

Σε άλλο μέρος αυτής της μελέτης είχαμε την ευκαιρία να αναφέρουμε ότι στο ατομικό επίπεδο ανάλυσης τα άτομα που ασχολούνται με πολύπλοκα εργασιακά καθήκοντα είναι περισσότερο παραγωγικά από κείνα που εργάζονται σε λιγότερο πολύπλοκα αντικείμενα (Kent & McGrath, 1969, Tschann & von Cranach, 1996, Spector, 1997, βλ. Curral, Forrester, Dawson & West 2001). Στο ομαδικό όμως επίπεδο ανάλυσης δεν έχουν γίνει ακόμη κάποιες αξιολογές προσπάθειες εγχειρηματοποίησης της μεταβλητής της πολυπλοκότητας του εργασιακού καθήκοντος εκτός από εκείνη των Curral, Forrester, Dawson και West (2001), για την οποία έχει γίνει λόγος πιο πάνω. Το θέμα, έτσι, του βαθμού πολυπλοκότητας του εργασιακού αντικειμένου αποτελεί αντικείμενο μελλοντικής διερεύνησης από τους ερευνητές που θα θελήσουν να ασχοληθούν με το θέμα αυτό.

Τα ευρήματα των ερευνών των Agrell και Gustafson (1994), Kivimäki *et al.* (1997), Anderson και West (1998), και Ragazzoni *et al.* (2002) είτε έδιναν τη λύση των τεσσάρων είτε εκείνη των πέντε παραγόντων, παρουσίαζαν μία συνέπεια όσον αφορά την εικόνα που εμφάνιζαν οι παράγοντες. Τα ερωτήματα εκτός από λίγες εξαιρέσεις φόρτιζαν στους ίδιους παράγοντες με κείνους της αυθεντικής κατασκευής του Team Climate Inventory (Anderson & West, 1994). Τα δικά μας δεδομένα έδωσαν ένα αξιοπερίεργο εύρημα. Οι τρεις από τους τέσσερις παράγοντες, δηλαδή οι παράγοντες Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία, Συμμετοχική Ασφάλεια και Προσανατολισμός προς το Έργο, δεν παρουσίασαν κάποιο πρόβλημα, αντίθετα προέκυψαν αυτούσιοι, όμοιοι με τους παράγοντες του ξενόγλωσσου αυθεντικού ψυχομετρικού εργαλείου (Anderson & West, 1994) (εκτός βέβαια από το *ερώτημα 3* που από πολύ νωρίς με τον έλεγχο των ερωτημάτων φάνηκε να δημιουργεί σύγχυση στους συμμετέχοντες, και το *ερώτημα 23* που ενώ φόρτιζε με μεγαλύτερο βαθμό τον παράγοντα Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία,

τελικά το περιλάβαμε στην κλίμακα Συμμετοχική Ασφάλεια). Άξιο παρατήρησης, ωστόσο, ήταν το εύρημα με τον παράγοντα Όραμα της αυθεντικής κλίμακας. Οι απαντήσεις που έδωσε το ελληνικό δείγμα διέσπασαν τον παράγοντα Όραμα σε δύο παράγοντες με κάποια ερωτήματα να φορτίζουν ταυτοχρόνως και τους δύο υποπαράγοντες του κυρίου παράγοντα με την ονομασία Όραμα. Αυτά ήταν: το ερώτημα 28 «Σε ποιο βαθμό νομίζεις ότι αυτοί οι στόχοι είναι χρήσιμοι και καλύπτονται;», το ερώτημα 32 «Σε ποιο βαθμό νομίζεις ότι οι στόχοι της ομάδας μπορούν στην πραγματικότητα να επιτευχθούν;», το ερώτημα 29 «Σε ποιο βαθμό συμφωνείς με αυτούς τους στόχους;», και το ερώτημα 36 «Σε ποιο βαθμό νομίζεις πως αυτοί οι στόχοι είναι ρεαλιστικοί και μπορούν να επιτευχθούν;». Από την άλλη, τρία ερωτήματα από τα έντεκα, το 34 «Πόση αξία νομίζεις ότι έχουν αυτοί οι στόχοι για τον οργανισμό/ εταιρεία/ υπηρεσία;», το 35 «Πόση αξία νομίζεις ότι έχουν αυτοί οι στόχοι για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο;», και το 33 «Πόση αξία νομίζεις ότι έχουν αυτοί οι στόχοι για σένα;» φαίνεται να δημιουργήσαν το πρόβλημα διαχωρισμού του παράγοντα σε δύο.

Η ερμηνεία που δώσαμε σε αυτό το εύρημα έχει δύο σκέλη. Παρατηρώντας, αρχικά, τις απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες στα συγκεκριμένα τρία ερωτήματα, πολύ γρήγορα καταλάβαμε ότι στη προκειμένη περίπτωση οι απαντήσεις πολώθηκαν εξαιτίας της επίδρασης του *acquiescence effects*, της τάσης, δηλαδή, που έχουν οι συμμετέχοντες γενικά να συμφωνούν ή να διαφωνούν με όλα, μια τάση που εντάσσεται στα πλαίσια της πόλωσης των απαντήσεων λόγω γενικότερων επιδράσεων των συμμετεχόντων (*subject effects*) (Μουλωνάς, 1999). Πράγματι στα συγκεκριμένα ερωτήματα οι συμμετέχοντες έτειναν να απαντούν συχνά με παρόμοιο τρόπο σημειώνοντας την τιμή «5» στην πενταβάθμια κλίμακα μέτρησης τύπου Likert με εύρος από 1 (καθόλου) μέχρι 5 (απόλυτα).

Εξετάζοντας, στην πορεία, το εύρημα αυτό σε βάθος, εντοπίσαμε μια δεύτερη πιο σημαντική ερμηνεία. Στις ελληνικές δημόσιες επιχειρήσεις πιθανότατα οι ομάδες δεν θέτουν στόχους εσωτερικά, αντίθετα ο στόχος είτε τίθεται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης είτε δεν τίθεται καθόλου. Οι ομάδες στις δύο περιπτώσεις των δημοσίων επιχειρήσεων δημιουργούνται λόγω του κοινού και αλληλοσυμπληρούμενου εργασιακού αντικειμένου (Hayes, 1997, βλ. Williams & Laungani, 1999). Το αντικείμενο δεν τροποποιείται συχνά, ενώ κάθε εργαζόμενος ασχολείται με ένα μέρος του αντικειμένου αυτού. Προφανώς, λοιπόν, η έννοια του στόχου στις επιχειρήσεις αυτές δεν γίνεται αντιληπτός ή δεν υπάρχει. Μπορεί να τίθεται μόνο σε ορισμένες περιπτώσεις (συνήθως αυτό συμβαίνει: όταν προκύπτουν αλλαγές σε διαδικασίες και συστήματα, όταν πιέζει ο χρόνος διεκπεραίωσης τρεχουσών εργασιών). Ο Zander σε σχέση με αυτό (1980, βλ. Hollensbe & Guthrie, 2004), υποστήριξε ότι ο στόχος μπορεί να προκύψει αυθόρμητα όταν οι ομάδες προσπαθούν να κατευνάσουν την αβεβαιότητα

κάποιου εγχειρήματος που τους έχει ανατεθεί. Έτσι, σύμφωνα με τον ίδιο ερευνητή τέσσερα είδη στόχων μπορούν να υπάρξουν σε μια ομάδα: ο στόχος κάθε μέλους της ομάδας για την ομάδα, κάθε στόχος των μελών για τους εαυτούς τους, ο στόχος της ομάδας για κάθε μέλος της ομάδας, και ο στόχος της ομάδας για τον εαυτό της. Οι ομάδες, έτσι, που δεν έχουν στόχους εξ αρχής, μπορεί να θέσουν στόχους που θα προκύψουν αυθόρμητα όταν θα υπάρξει ασάφεια ως προς το τι θεωρείται κατάλληλο επίπεδο απόδοσης. Οι Hollensbe και Guthrie (2000, βλ. Guthrie & Hollensbe, 2004) συμπληρωματικά υποστήριξαν ότι κάτι τέτοιο συνήθως συμβαίνει στις ομάδες που είναι μικρές, αποτελεσματικές, λειτουργικά αλληλοεξαρτώμενες και εξ ολοκλήρου κανονιστικές.

Μένοντας σε αυτή την ερμηνεία, σχετικά με το δείγμα των υπαλληλικών ομάδων των δημόσιων επιχειρήσεων, ο Latham ισχυρίζεται ότι όταν στους εργαζόμενους τίθενται καθήκοντα και ο στόχος είναι η διεκπεραίωσή τους, υπάρχουν κάποια όρια για να γίνουν αποδεκτά («η ζώνη της αδιαφορίας», όπως την αποκαλεί). Αυτά γίνονται αποδεκτά, εφόσον τα άτομα: «(α) καταλαβαίνουν αυτό που τους ζητείται, (β) πιστεύουν ότι το ανατιθέμενο έργο είναι συνεπές με τους στόχους του οργανισμού και τα δικά τους προσωπικά συμφέροντα και, (γ) είναι σωματικά και νοητικά ικανά να συμμορφωθούν με το ανατιθέμενο έργο (στο Latham, Erez & Locke, 1988, σελ. 767, βλ. Κάντας, 1998). Το θέμα είναι τι συμβαίνει όταν δεν ισχύουν κάποιες από αυτές τις συνθήκες, ιδίως όσον αφορά τα προσωπικά συμφέροντα, που σίγουρα εμπλέκονται περισσότερο στον πραγματικό χώρο εργασίας και όταν δεν υπάρχει η έμμεση απειλή απόλυσης ή όταν δεν πρόκειται να υπάρξουν μακροπρόθεσμα οικονομικά οφέλη. Η στοχοθέτηση, με τέτοιες προϋποθέσεις, πρέπει να δοκιμαστεί κάτω από άλλες συνθήκες (π.χ., δημόσιες υπηρεσίες, όπου δεν υπάρχει επικρεμάμενη η απειλή της απόλυσης) και σε άλλες κουλτούρες. Η Erez είχε την υποψία ότι ίσως δε θα βρούμε παρόμοια φαινόμενα σε μεσογειακές κουλτούρες (Κάντας, 1998). Φαίνεται, λοιπόν, ότι στις ελληνικές δημόσιες επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι είτε εργάζονται σε ομάδες είτε όχι δεν θέτουν σαφείς και ξεκάθαρους στόχους εκτέλεσης των εργασιακών αντικειμένων. Έπειτα, η ελληνική εθνική κουλτούρα και η μεταφρασμένη της στα επιχειρησιακά πλαίσια μορφή (η λεγόμενη οργανωσιακή κουλτούρα) φαίνεται να δίνει έμφαση σε διαφορετικές αξίες απ' ότι οι κουλτούρες άλλων δυτικών χωρών. Ας μην προτρέχουμε όμως.

Γενικά, η θεωρία της στοχοθέτησης (Locke, 1968, 1978, Latham & Locke, 1979, Locke & Latham, 1990, βλ. Κάντας, 1998) ισχυρίζεται ότι κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο, να έχει σκοπό. Ο στόχος πρέπει να είναι συγκεκριμένος και να διακρίνεται για τη δυσκολία του. Οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε μεγαλύτερη προσπάθεια και επιμονή από ό,τι οι εύκολοι στόχοι, εφόσον βέβαια γίνουν αποδεκτοί. Οι δύσκολοι στόχοι,

επιπλέον, συνδέουν την αυτοϊκανοποίηση που αισθάνεται το άτομο με μεγαλύτερα επίπεδα επίδοσης από ό,τι οι εύκολοι στόχοι (Locke & Latham, 1990, Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981, βλ. Κάντας, 1998), ενώ ταυτοχρόνως συνδέονται με μεγαλύτερο βαθμό αυτεπάρκειας, είτε οι στόχοι αυτοί ορίζονται από άλλους είτε από το ίδιο το άτομο. Συνεπάγονται δε λιγότερη ασάφεια όσον αφορά το τι ακριβώς αποτελεί καλή επίδοση, ενώ επίσης παρωθούν τα άτομα να ψάξουν για κατάλληλες στρατηγικές επιτέλεσης του έργου, να αξιοποιήσουν στρατηγικές που έχουν ήδη μάθει. Έρευνες έχουν δείξει ότι στις επιχειρήσεις που μετασχηματίζονται σε επιχειρήσεις που υιοθετούν πελατοκεντρικό προσανατολισμό, δίνουν μεγάλη έμφαση στην προσφορά υπηρεσιών, και στην επέκταση στο διεθνές επιχειρηματικό κόσμο, παρατηρείται μια αύξηση της χρήσης των ομάδων. Επίσης, επιχειρήσεις που αλλάζουν τις αξίες τους και τις σχέσεις με τους προμηθευτές τους επιζητούν την συνεισφορά μεγάλου αριθμού ομάδων (Drew & Coulson, 1996). Σε αυτές, λοιπόν, ο στόχος είναι ορατός και ευκολοδιάκριτος, συγκεκριμένος, και όχι αόριστος ή γενικόλογος. Στη δική μας περίπτωση οι δραστηριότητες των ομάδων επαναλαμβάνονται καθημερινά και διακρίνονται από μια διάθεση ρουτίνας. Οι στόχοι παίρνουν τη μορφή οδηγιών του τύπου «βάλε τα δυνατά σου», ενώ ενδεχομένως οι εργαζόμενοι δεν βλέπουν να υπάρχει προσωπικό όφελος από την πραγματοποίησή του (Κάντας, 1998). Έτσι, αποκλείεται οποιαδήποτε δέσμευση<sup>31</sup> σε στόχους που δεν γίνονται αντιληπτοί από τα μέλη της ομάδας ή από τους οποίους δεν έχουν κάποιο όφελος. Αν, λοιπόν, στην περίπτωση των δημοσίων επιχειρήσεων (δηλαδή, της τράπεζας και του ελληνικού υπουργείου) συμπεριλαμβάναμε στο δείγμα μας ομάδες εργαζομένων που εργάζονται σε πωλησιακές θέσεις ή σε θέσεις που υπάρχει άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη, όπου ο στόχος τίθεται με πιο συγκεκριμένο τρόπο, μπορεί να είχαμε τελείως διαφορετικά αποτελέσματα σε σχέση με τον παράγοντα Όραμα, ο οποίος φάνηκε να δημιουργεί πρόβλημα στα δικά μας δεδομένα.

---

<sup>31</sup>Η δέσμευση σε στόχο αναφέρεται «στην προσκόλληση και στην αποφασιστικότητα του ατόμου να επιτύχει τον στόχο» (Locke & Latham, 1990, βλ. Hollensbe & Guthrie, 2004) και θεωρείται ότι προηγείται της απόδοσης (Locke, Latham, & Erez, 1988, Wofford, Goodwin, & Premack, 1992, βλ. Hollensbe & Guthrie, 2004). Σύστοιχοι με τις απόψεις των Locke και Latham (1990, βλ. Hollensbe & Guthrie, 2004), οι Riedel *et al.* (1988, βλ. Hollensbe & Guthrie, 2004) βρήκαν ότι τα οικονομικά κίνητρα ενθάρρυναν σημαντικά την τάση των ατόμων να δεσμεύονται σε στόχους, ενώ η θετική επίδραση των κινήτρων αυτών μεγεθύνονταν όταν το μέγεθος των κινήτρων μεγάλωνε. Στο ατομικό επίπεδο ανάλυσης οι Wright (1989, βλ. Hollensbe & Guthrie, 2004) και Wright (1992, βλ. Hollensbe & Guthrie, 2004) βρήκαν ότι τα κίνητρα επηρέαζαν τη δέσμευση, και η δέσμευση στους στόχους (μερικώς) διαμεσολαβούσε τη σχέση μεταξύ των κινήτρων και της απόδοσης, αν και άλλες μελέτες απέτυχαν να υποστηρίξουν κάτι τέτοιο (Lee *et al.*, 1997, Pritchard & Curtis, 1973, βλ. Hollensbe & Guthrie, 2004). Σε επίπεδο ομάδων υπάρχει έλλειψη ερευνών που να ασχολούνται με το θέμα των στόχων και της δέσμευσης σε αυτούς. Εξαιτίας, μάλιστα, του πλήθους των στόχων που μπορεί να υπάρχουν σε μια ομάδα, το θέμα της επίδρασης των κινήτρων στη δέσμευση των μελών της ομάδας στους στόχους της ομάδας είναι ένα εξέχον θέμα (Hollensbe & Guthrie, 2000, βλ. Hollensbe & Guthrie, 2004).

Στις ομάδες της παραγωγής των ιδιωτικών επιχειρήσεων από την άλλη, η ποιότητα και η ποσότητα των εμπορευμάτων ρυθμίζεται από τα μηχανήματα παραγωγής των προϊόντων, με αποτέλεσμα και δω η στοχοθεσία να παράγεται εξωτερικά. Βραχυπρόθεσμοι στόχοι στα πλαίσια της ομάδας δεν υφίστανται. Στην ουσία, όταν τα μέλη των ομάδων αναφέρονται σε στόχους, αντιλαμβάνονται και εννοούν τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης συνολικά, αυτούς δηλαδή που τίθενται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης (γί' αυτό άλλωστε στα ερωτήματα 33, 34, 35 τα περισσότερα μέλη ομάδων που εργάζονται στην παραγωγή των ιδιωτικών επιχειρήσεων βάζουν την τιμή «5»: απόλυτα). Αποτελέσματα ερευνών έχουν δείξει ότι, οι στόχοι και οι οδηγίες για δημιουργία υψηλών στόχων που τίθενται από ανωτέρους, προκαλεί στους ανθρώπους προσδοκίες με κανονιστική υφή, οι οποίες στη συνέχεια μεταφράζονται στις προσωπικές αντιλήψεις των υποκειμένων για το τι θεωρείται αποδεκτό επίπεδο απόδοσης (Locke & Latham, 1990, βλ. Moussa, 2000). Οι στόχοι, λοιπόν, τίθενται με κανονιστικό τρόπο, ενώ οι άνθρωποι που εργάζονται σε επιχειρήσεις ιδιωτικών συμφερόντων τους κάνουν αποδεκτούς σαν να πρόκειται για στόχους των ομάδων τους. Άρνηση των στόχων μπορεί να σημαίνει και διακύβευση της θέσης εργασίας τους, αν αναλογιστούμε, μάλιστα, τη ευκολία με την οποία απολύονται σήμερα οι εργαζόμενοι ιδιωτικών επιχειρήσεων. Πάνω από μια δεκαετία, πολλές επιχειρήσεις, στα πλαίσια αναδόμησής τους έχουν επιχειρήσει απολύσεις σε ευρεία κλίμακα. Συγκεκριμένα, από το 1980 και μετά 500 από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις σύμφωνα το περιοδικό *Fortune*, έχουν απολύσει πάνω από 8 εκατομμύρια εργαζομένους. Πάνω από το 85% αυτών των επιχειρήσεων προσπάθησαν τα τελευταία πέντε χρόνια να εφαρμόσουν συστήματα "downsizing", ενώ το 100% των επιχειρήσεων αυτών σκοπεύει να κάνει το ίδιο στα αμέσως επόμενα πέντε χρόνια (Cameron, 1994, βλ., Skarlicki, Ellard, & Kelln, 1998).

Το εύρημα, λοιπόν, με τον παράγοντα Όραμα ήταν αρκετά αναμενόμενο, αν αναλογιστούμε ότι στην περίπτωση των ομάδων του δημοσίου τομέα η έννοια του οράματος όπως την εννοεί ο West (1990, βλ. Anderson & West 1998) ως, δηλαδή, την ιδέα εκείνη που αντιπροσωπεύει έναν ύψιστο στόχο και την κινητήρια δύναμη στην εργασία, φαίνεται να μην υπάρχει στους έλληνες εργαζομένους. Η έννοια της στοχοθεσίας φαίνεται να ορίζεται μόνο ευκαιριακά, σε περιπτώσεις ανάθεσης κάποιων έργων, ενώ είναι ανύπαρκτος σε καθημερινή βάση. Από την άλλη στις ομάδες της παραγωγής, αν θεωρήσουμε ότι η έννοια της παραγωγικότητας αποτελεί στόχος γί' αυτές, αυτή δυστυχώς δεν ρυθμίζεται από τους ίδιους. Αντίθετα, τα μηχανήματα ορίζουν το ρυθμό, την ποσότητα των προϊόντων κατά την παραγωγική διαδικασία. Η ποιότητα των προϊόντων πιθανότατα να ρυθμίζεται από τους ίδιους,

αλλά κατά το πλείστον ελέγχεται από κείνους που είναι υπεύθυνοι για την αγορά των πρώτων υλών. Όπως έχουμε αναφέρει και αλλού, χωρίς την ύπαρξη μιας ρητής δήλωσης των προτεραιοτήτων και των αξιών που θέτει μια ομάδα, πολλά μέλη αισθάνονται πιθανότατα ένα αίσθημα αποξένωσης από την εργασία τους όταν δεν μπορούν να διακρίνουν την ευρύτερη αξία αυτού που κάνουν (Anderson & West, 1994, βλ. Williams & Laungani, 1999). Αντιθέτως, η έρευνα έχει δείξει ότι, όταν τα μέλη της ομάδας εμπλέκονται στη διαδικασία ρύθμισης των στόχων, αυτό αυτομάτως αυξάνει την πιθανότητα δέσμευσης στους στόχους (Latham & Yukl, 1975, Locke, 1968, Maier, 1963, Vroom & Yetton, 1973, βλ. West & Anderson, 1996) και, κατά συνέπεια, η ομάδα εμφανίζει μεγαλύτερη απόδοση (Weldon & Weingart, 1993, βλ. West & Anderson, 1996). Στην περίπτωση των ομάδων της παραγωγής φαίνεται να μην υπάρχει στόχος που να ορίζεται με τον τρόπο που ορίζεται πιο πάνω. Ο στόχος τους είναι γενικός: ενδεχομένως «να κάνουμε απλώς σωστά τη δουλειά μας για να μην απολυθούμε».

Οι ερμηνείες που δόθηκαν σε αυτό το εύρημα βασίστηκαν κατά το πλείστον στα ευρήματα άλλων ερευνών, ενώ λάβαμε ταυτόχρονα υπόψη τη σχετική θεωρία για την έννοια της στοχοθεσίας σε συνδυασμό πάντα με το χώρο προέλευσης των ομάδων εργασίας. Δεν μπορούμε να είμαστε οίγουροι για την ερμηνεία που δώσαμε, γιατί οι ομάδες αν και χωρίζονται σε υπαλληλικές και σε ομάδες παραγωγής, είναι εντός και μεταξύ τους αρκετά ετερογενείς ως προς το αντικείμενο εργασίας τους, οπότε δεν μπορεί να είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε τι αντιπροσωπεύει ο στόχος τους κάθε φορά.

Εξετάζοντας στη συνέχεια τη χρησιμότητα του ερωτηματολογίου, αρκεί να τονίσουμε ότι, σε ένα πιο γενικό επίπεδο, η μελέτη αυτή μαζί με άλλες οι οποίες ασχολήθηκαν με τις ψυχομετρικές ιδιότητες του TCI (Anderson & West, 1998, Agrell & Gustafson, 1994, Ragazzoni *et al.*, 2002, Kivimäki *et al.*, 1997), προσέφεραν σημαντική υποστήριξη για τη χρησιμότητα του TCI ως self-report μέτρησης του κλίματος της ομάδας. Το εργαλείο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ευρέως σε μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες, αλλά και συμβουλευτικά. Η δομή του TCI φαίνεται να παραμένει αρκετά σταθερή ακόμη και όταν μεταφράζεται σε διαφορετικές γλώσσες και εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις διαφορετικών κρατών στις οποίες οι οργανωσιακές κουλτούρες ποικίλουν (Hofstede, 1980). Αυτό που φαίνεται να διαφέρει στα διάφορα ευρήματα που έδωσαν τα δείγματα των διαφόρων κρατών στα οποία δοκιμάστηκε η κλίμακα του Team Climate Inventory, είναι η σειρά εμφάνισης των παραγόντων ύστερα από την ορθόγωνη περιστροφή των αξόνων.

Ειδικότερα, στο ελληνικό δείγμα πρώτος εμφανίστηκε ο παράγοντας Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία, ενώ ακολούθησαν οι παράγοντες Συμμετοχική Ασφάλεια,

Προσανατολισμός προς το Έργο και τέλος ο παράγων Όραμα. Η αντίστοιχη σειρά εμφάνισης των παραγόντων στο Βρετανικό δείγμα ήταν η ακόλουθη: Όραμα, Συμμετοχική Ασφάλεια, Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία, Προσανατολισμός προς το Έργο, Συχνότητα Αλληλεπίδρασης (Anderson & West, 1998). Το γεγονός ότι είχαμε διαφορές στη σειρά εμφάνισης των παραγόντων ανάμεσα στο βρετανικό και το ελληνικό δείγμα πιθανότατα να αντανakλά διαφορές στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των δειγμάτων (ας θυμίσουμε εδώ ότι το βρετανικό δείγμα προσαρμογής του ερωτηματολογίου αποτελούνταν από ομάδες διοικητικών στελεχών νοσοκομείων, ομάδες του πρωτοβάθμιου συστήματος φροντίδας υγείας, ομάδες κοινωνικών υπηρεσιών, ομάδες ψυχιατρικής φροντίδας, και ομάδες εταιριών πετρελαίου, ενώ το ελληνικό δείγμα αποτελείται από ομάδες που εργάζονται σε τομείς προσφοράς υπηρεσιών δημοσίων επιχειρήσεων όπως τράπεζες και υπουργεία και ομάδες της παραγωγής ιδιωτικών επιχειρήσεων) ή μπορεί και να αντανakλά γενικότερες διαφορές του εργασιακού κλίματος ανάμεσα στα δύο κράτη.

Αν και η σπουδαιότητα ξεκάθαρων στόχων τόσο σε παραγωγικές μονάδες όσο και σε τομείς των υπηρεσιών έχει ευρέως συζητηθεί στην Ελλάδα την τελευταία δεκαετία, η υποστήριξη με σκοπό την καινοτομία φαίνεται να αποτελεί θέμα μελλοντικής αποδοχής από τις περισσότερες επιχειρήσεις μια και η χώρα μας εντάσσεται ανάμεσα στις χώρες που χαρακτηρίζονται ως βιομηχανικά αναπτυσσόμενες, η οποία επιζητεί νέες, καινοτόμες επενδύσεις σε τομείς που είναι αρκετά πίσω. Οι ομάδες, λοιπόν, του ελληνικού δείγματος φαίνεται ότι έχουν διάθεση εκφοράς νέων ιδεών, ενώ η υποστήριξη για την επιβολή των νέων προτάσεων στον καθημερινό τρόπο εργασίας που προσφέρουν τα άλλα μέλη των ομάδων δείχνει να είναι σημαντική. Το θέμα, ωστόσο, είναι αν πιο ριζοσπαστικές αποφάσεις των ομάδων που περιέχουν περισσότερο ρίσκο λαμβάνονται υπόψη από τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων ή όχι. Ο Hofstede (1980), για παράδειγμα, σε μια μελέτη που έκανε με 16.000 υπαλλήλους μιας μεγάλης πολυεθνικής (IBM) σε 40 χώρες διέκρινε τέσσερα είδη εθνικής κουλτούρας (όπως παρουσιάζονται από τη Pheysey, 1993, βλ. Κάντας, 1995), τα οποία στο χώρο των οργανώσεων έχουν έναν αριθμό συγκεκριμένων χαρακτηριστικών. Χωρίς να μιλήσουμε αρκετά για αυτά, θα τονίσουμε μόνο ότι σε μια κουλτούρα με υψηλή βαθμολογία στην *αποφυγή της αβεβαιότητας*, (παράδειγματα παρατηρούνται στην Ελλάδα, Πορτογαλία, Ιαπωνία, Περού, Γαλλία) οι οργανώσεις της τείνουν να έχουν ρυθμισμένες δραστηριότητες, περισσότερους γραπτούς κανόνες, εξειδίκευση των στελεχών, τυποποίηση, αποφυγή του ρίσκου, τελετουργική συμπεριφορά (Κάντας, 1995).

Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας όπου σα δεύτερο παράγοντα έδωσαν αυτόν της Συμμετοχικής Ασφάλειας, δείχνουν ότι οι ομάδες τείνουν να προτείνουν νέες ιδέες όταν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών τους. Η εμπιστοσύνη επιδρά με θετικό τρόπο στην ποιότητα των διαδικασιών του εργασιακού καθήκοντος των ομάδων με το να αυξάνει την προσλαμβανόμενη αξία των συναντήσεων των μελών τους, την προσωπική δέσμευση και τη συμμετοχή, την αμοιβαία επιρροή, την ομαδική αποτελεσματικότητα μέσω της επίλυσης προβλημάτων, και τη διαμόρφωση πολιτικών μέσω δημιουργικών, και ρεαλιστικών ομαδικών προσπαθειών (Friedlander, Thibodeau, Nichols, Tucker, & Snyder, 1985, βλ. Dose, 1999). Η εμπιστοσύνη είναι η βάση για την ανοιχτή επικοινωνία (Gabarro, 1978, Butler, 1991, Collins & Miller, 1994, βλ. Dose, 1999), ενώ σχετίζεται με διαστάσεις όπως το μοίρασμα κρίσιμης πληροφορίας, αντιλήψεων και συναισθημάτων (Klimoski & Karol, 1976, Mishra & Morrissey, 1990, βλ. Dose, 1999), όπως επίσης και με την αποδοχή των ιδεών και των συνεισφορών των άλλων μελών της ομάδας (Porter & Lilly, 1996, βλ. Dose, 1999). Φαίνεται, λοιπόν, ότι στις ελληνικές ομάδες οι εργαζόμενοι δεν φροντίζουν για το προσωπικό τους συμφέρον και ούτε ενθαρρύνουν ατομικές πρωτοβουλίες (Κάντας, 1995). Αντίθετα, τα μέλη δεσμεύονται για αύξηση της απόδοσης στο αντικείμενο εργασίας τους σε ένα κλίμα που υποστηρίζει την υιοθέτηση τρόπων βελτίωσης των βαθιά εγκαθιδρυμένων πολιτικών, διαδικασιών, και μεθόδων (αυτό το δείχνει η σειρά που παίρνει ο παράγων Προσανατολισμός προς το Έργο). Τα ευρήματα αυτά είναι σύστοιχα με κείνα του Hofstede (1980), ο οποίος στην ίδια μελέτη με τους 16.000 εργαζομένους της πολυεθνικής εταιρίας βρήκε ότι οι οργανώσεις με χαμηλό βαθμό ατομισμού έχουν οικογενειακή δομή, υπερασπίζονται τα συμφέροντα των υπαλλήλων τους και σε αυτές κυριαρχεί αίσθηση του καθήκοντος, η συμμετοχή στις δραστηριότητες της ομάδας και η αφοσίωση. Παραδείγματα τέτοιων οργανώσεων εμφανίζονται στη Βενεζουέλα, την Κολομβία, την Ταϊβάν, το Μεξικό και την Ελλάδα.

Αν και θα περιμέναμε το δείγμα των ιδιωτικών επιχειρήσεων να αλλάξει κάπως τη σειρά εμφάνισης των παραγόντων δεδομένου ότι τις πιο πολλές φορές αυτές ενθαρρύνουν την ατομική πρωτοβουλία, αυτό δεν συνέβη. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι ομάδες των ιδιωτικών επιχειρήσεων εργάζονται στην παραγωγή. Εκεί, λοιπόν, τα άτομα φαίνεται να αντιλαμβάνονται το εργασιακό τους καθήκον κάπως έτσι: κάθε μέλος της ομάδας πιστεύει ότι αυτός ή αυτή βασίζεται στα άλλα μέλη της ομάδας προκειμένου να το καταστήσουν δυνατό να αντεπεξέρθει στην εργασία του/ της (Brass, 1985, Kiggundu, 1983, Van der Vegt et al., 2000, 2001, βλ. Van der Vegt & Janseen, 2003). Αυτό είναι αποτέλεσμα του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ των ομάδων που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις, και η οποία στη συνέχεια

καταμερίζεται μεταξύ των μελών που κάνουν διαφορετικές εργασίες ή έχουν διαφορετικούς ρόλους μέσα στις ίδιες τις ομάδες τους. Έτσι, οι ατομικές πρωτοβουλίες δεν είναι δυνατόν να επιτευχθούν μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο. Ενδεχομένως να παρατηρούσαμε διαφορετική σειρά εμφάνισης στους παράγοντες του TCI, αν είχαμε, για παράδειγμα, στο δείγμα μας ομάδες που παίρνουν αποφάσεις στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση. Ας μη ξεχνάμε, ωστόσο, ότι πέρα απ' όλα αυτά, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις του δείγματός μας είναι κατά το πλείστον οικογενειακές επιχειρήσεις που όπως λέει ο Hofstede (1980) υπερασπίζονται τα συμφέροντα των υπαλλήλων τους και σε αυτές κυριαρχεί αίσθηση του καθήκοντος, η συμμετοχή στις δραστηριότητες της ομάδας και η αφοσίωση.

Αντίθετα, στο Ηνωμένο Βασίλειο, οι επιχειρήσεις δε δίνουν μεγάλη έμφαση στη συμμετοχή, ενώ ενθαρρύνουν την έννοια της επίτευξης και της διατήρησης του στόχου (Gardell & Johansson, 1981, βλ. Agrell & Gustafson, 1994). Κράτη σαν το Ηνωμένο Βασίλειο δίνουν έμφαση στις ανδρικές αξίες (masculinity<sup>32</sup>, Hofstede, 1980) ενθαρρύνοντας τις ατομικές επιδόσεις και πρωτοβουλίες (Agrell & Gustafson, 1994).

Σύμφωνα με τις σύγχρονες έρευνες της διαπολιτιστικής ψυχολογίας (Hofstede, 1980, Hui & Triandis, 1985, 1984, Schwartz & Bilsky, 1990, Smith & Bond, 1993, βλ. Παπαστάμου και συνεργάτες, 2001), ο *ατομικισμός* παραπέμπει στη διάσταση της κοινωνικής κινητικότητας, του ανταγωνισμού, της επιτυχίας στην εργασία, καθώς και του αυτοπροσδιορισμού του εαυτού και της ανάπτυξης της προσωπικότητας. Το άτομο επικεντρώνεται στο σημείο αναφοράς «εγώ». Αντίθετα, η *συλλογικότητα* συνδέεται με το σημείο αναφορά «εμείς»: το άτομο είναι ευαίσθητο απέναντι στην ομάδα του, στις αποφάσεις του λαμβάνει υπόψη τις συνέπειες που αυτές θα έχουν στους άλλους, μοιράζεται τους υλικούς πόρους, και ενδιαφέρεται, ούτως ειπείν, για το τελετουργικό των περιστάσεων (Παπαστάμου και συνεργάτες, 2001). Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα είτε πρόκειται για ιδιωτικές είτε για δημόσιες διακρίνονται, όπως είπαμε και προηγουμένως, για τη συλλογικότητα που υιοθετούν, ενώ φαίνεται να δίνουν περισσότερη έμφαση στις γυναικείες αξίες (femininity, Hofstede, 1980) επιτρέποντας περισσότερες συνεργατικές διαπροσωπικές σχέσεις και αποτρέποντας ταυτόχρονα το διαπροσωπικό ανταγωνισμό.

---

<sup>32</sup>Άλλοι οργανωσιακοί ψυχολόγοι αντί για το σχήμα masculinity/ femininity του Hofstede (1980) μιλούν για κουλτούρες προσανατολισμένες προς την εξουσία ≠ κουλτούρες προσανατολισμένες προς τους ανθρώπους, (Williams, Dobson, & Walters, 1989, βλ. Van Vianen & Fischer, 2002), για κουλτούρες της εξουσίας και της επίτευξης ≠ κουλτούρες του ρόλου και της υποστήριξης (Schein, 1997, βλ. Van Vianen & Fischer, 2002), για κουλτούρες των στόχων ≠ κουλτούρες των ανθρωπίνων σχέσεων (Quinn, 1988, βλ. Van Vianen & Fischer, 2002).

Ήδη από το 1973 οι Βασιλείου και Βασιλείου, όπως σχετικά αναφέρει ο Γεώργας (1995), είχαν διερευνήσει μεταξύ των άλλων και τη σημασία που έχουν για τους Έλληνες έννοιες όπως η ευσυνειδησία, η ευγένεια, η βοήθεια προς τον άλλο, έννοιες μάλιστα που ομαδοποιούνταν υπό τον όρο «φιλότης», όρος και έννοια η οποία υπάρχει μοναδικά στην ελληνική κουλτούρα. Οι έννοιες αυτές είχαν μεγάλη σημασία στην λειτουργικότητα και τη διατήρηση της εσω-ομάδας, του κύκλου των δικών μας ανθρώπων. Είναι, δηλαδή, έννοιες οι οποίες έχουν να κάνουν με μια συλλογική κουλτούρα και άρα με ένα συλλογικό τρόπο σκέψης και δράσης.

Είναι όμως η σύγχρονη Ελλάδα μια χώρα, η οποία διακρίνεται για την συλλογική της κουλτούρα; Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στη διατήρηση της ατέραις δομής της εσω-ομάδας μέσω της λειτουργικής αξίας των αρετών της ευγένειας, της βοήθειας για τα μέλη της και της ευσυνειδησίας ή αντίθετα παρατηρείται μία στροφή σε περισσότερο ατομικιστικού τύπου αξίες;

Ο ίδιος ο τίτλος του βιβλίου του Hofstede, *Culture's Consequences*, υπονοεί ότι το πολιτισμικό πλαίσιο μπορεί να παίξει το ρόλο ενός αιτιακού παράγοντα. Για παράδειγμα, όταν αναφέρεται ότι ο ατομικισμός των χωρών παρουσιάζει ευθεία θετική συσχέτιση με το ακαθάριστο εθνικό προϊόν τους, θα μπορούσε κανείς να θεωρήσει ότι μία χώρα είναι πλούσια επειδή τη χαρακτηρίζει η ατομικιστική προοπτική. Εντούτοις, η ταχεία οικονομική ανάπτυξη και ευημερία μη ατομικιστικών χωρών, όπως η Ιαπωνία ή το Χόνγκ Κονγκ, καταδεικνύει το αντίθετο: ότι οι δυτικές κοινωνίες είναι ατομικιστικές γιατί είναι σχετικά πλούσιες (Παπαστάμου, 2001). Ο βιομηχανικός πολιτισμός, ο οποίος βασίζεται στην επιστημονική τεχνολογία τονίζει αξίες όπως η σκληρή εργασία, η αποδοτικότητα, η παραγωγή, η διοίκηση, η εκμετάλλευση του περιβάλλοντος και τα υλικά επιτεύγματα (Heilbroner, 1975, βλ. Segall, Dasen, Berry, & Poortinga, 1996) με αποτέλεσμα να προάγονται ιδέες όπως ο ατομικισμός, η επιτυχία. Φαίνεται ότι ένα μέρος των χωρών που θεωρούνταν συλλογικές έχουν αλλάξει την κουλτούρα τους υιοθετώντας πιο ατομικιστικές στάσεις. Μέσα σε αυτή τη δύνη των αλλαγών δεν θα μπορούσε να μην εμπλακεί και η Ελλάδα, δεδομένης της σταδιακής της εκβιομηχάνισης από την αρχή του εικοστού αιώνα, και της ραγδαίας επέκτασής της κατά τα τελευταία 25 χρόνια (Γεώργας, 1995).

Μήπως τελικά και στην Ελλάδα αρχίζει να προάγονται αξίες περισσότερο ατομικιστικές; Μήπως διακρίνεται μία στροφή σε αξίες λιγότερο δημοκρατικές με μεγαλύτερη ωστόσο έμφαση στο συσχετισμό του αποκεντρωτισμού και της αποτελεσματικότητας όσον αφορά την ποιότητα, για παράδειγμα; Μήπως συγχρόνως δημιουργείται μεγαλύτερος ανταγωνισμός ανάμεσα στα μέλη των ομάδων, επειδή τα ανώτερα στελέχη δίνουν έμφαση στις ατομικές δεξιότητες; Μήπως τελικά οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα απομακρύνονται από τις

γυναικείες αξίες, ενώ τείνουν να υιοθετούν αξίες περισσότερο αντρικές; Ένα πάντως είναι σίγουρο ότι στις ελληνικές επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι φαίνεται να παλεύουν μεταξύ συλλογικών διεκδικήσεων και ατομικιστικών τάσεων που τείνουν να προάγονται ολοένα και περισσότερο από τα ανώτερα στελέχη. Ο Έλληνας εργαζόμενος πιθανότατα να βρίσκεται σήμερα σε ένα συνεχές που εκτείνεται από τη διάσπαση του ατομισμού έως τη συλλογικότητα.

Το ότι τώρα ο παράγοντας Όραμα προέκυψε τελευταίος στη σειρά στο ελληνικό δείγμα σε σχέση με το βρετανικό που εμφανίστηκε πρώτος, ενώ ο παράγοντας Συχνότητα Αλληλεπίδρασης δεν μπόρεσε να προκύψει, μπορεί να οφείλεται στις ιδιαιτερότητες των χαρακτηριστικών των ελληνικών ομάδων. Οι ομάδες, λοιπόν, αυτές είτε ανήκουν στις ιδιωτικές εταιρίες είτε στις δημόσιες χαρακτηρίζονται ως ομάδες εργασίας οι οποίες είναι υπεύθυνες για την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή εσωτερικών υπηρεσιών (κύριοι πελάτες εδώ είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης). Η συνύπαρξη των μελών είναι τυπικά σταθερή, συχνά full-time, και σαφώς οριζόμενη (Cohen, 1991, βλ. Cohen & Bailey, 1997). Παραδοσιακά αυτές οι ομάδες κατευθύνονται από τους προϊσταμένους τους, οι οποίοι παίρνουν πολλές από τις αποφάσεις για τι πρέπει να γίνει, πώς πρέπει να γίνει, και ποιος θα το κάνει (Cohen & Bailey, 1997). Το αντικείμενο εργασίας τους χαρακτηρίζεται από ρουτίνα, ο στόχος ορίζεται από άλλους, ενώ η συνεργασία τους είναι αποτέλεσμα της ανάγκης που έχουν τα μέλη για να κάνουν με αποτελεσματικότερο τρόπο τη δουλειά τους (αν και στις ομάδες των υπαλλήλων των δημοσίων επιχειρήσεων τα εργασιακά αντικείμενα μπορεί να είναι πιο πολύπλοκα από κείνα των εργαζομένων των ιδιωτικών επιχειρήσεων στην γραμμή παραγωγής). Αυτές συγκροτούνται στην ουσία από τον προϊστάμενο και τους κατώτερους στην ιεραρχική κλίμακα εργαζομένους είτε εργάζονται στην γραμμή παραγωγής είτε είναι υπάλληλοι μεγάλων επιχειρήσεων. Στην αντίθετη περίπτωση οι ομάδες του βρετανικού δείγματος εκτός του ότι είναι ομάδες του συστήματος υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου, είναι κυρίως ομάδες ανώτερων στελεχών διεπιστημονικού χαρακτήρα. Αυτές αποτελούνται από τον γενικό διευθυντή μιας μονάδας, τον προσωπάρχη των νοσοκόμων, τον λογιστή, το διευθυντή ανθρωπίνου δυναμικού, τον επιχειρηματικό σύμβουλο και πολλούς ιατρικούς συμβούλους (Anderson & West, 1998). Οι ομάδες αυτές διαθέτουν και εφαρμόζουν τη συλλογική τους εμπειρία, ενσωματώνουν τις διάσπαρτες προσπάθειες, ενώ έχουν ένα κοινό όραμα, την επιτυχία της επιχείρησης (Mankin *et al.*, 1996, βλ. Cohen & Bailey, 1997). Αυτό σε συνδυασμό με το γεγονός ότι την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας (τη δεκαετία του 90') η κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου επέβαλε σημαντικές αλλαγές όσον αφορά τις οικονομικές διευθετήσεις του Εθνικού Συστήματος Υγείας και τις διαδικασίες για την αξιολόγηση της ποιότητας της φροντίδας των ασθενών που σήμαινε

ότι οι ομάδες των ανώτερων στελεχών των νοσοκομείων έπρεπε να αλλάξουν τις παγιωμένες διοικητικές μεθόδους και να «ανταγωνιστούν» τις συστάσεις από γενικούς επαγγελματίες των ασθενών (Anderson & West, 1992, βλ. Anderson & West, 1996), μας δίνει το έναυσμα να συμπεράνουμε ότι οι ομάδες αυτές είχαν σαφείς και ξεκάθαρους στόχους, με αποτέλεσμα στην διερευνητική παραγοντική ανάλυση να δώσουν ως πρώτο παράγοντα εκείνον του Οράματος (Anderson & West, 1996).

Σε αυτή την έρευνα δεν ήταν εφικτό να γίνει επιβεβαίωση της λύσης των πέντε παραγόντων. Θα πρέπει να έχουμε στον νου μας ότι η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων των Anderson & West (υπό έκδοση, 1994, βλ. Agrell & Gustafson, 1994) απέτυχε να διακρίνει μεταξύ των μοντέλων των τεσσάρων και των πέντε παραγόντων. Αντίθετα, τα δεδομένα μας έδειξαν ότι θα πρέπει να προτιμάται η λύση των τεσσάρων παραγόντων. Δεν υπάρχει κάποια ένδειξη ότι η συχνότητα της συμμετοχής, η ποσοτική πλευρά της συμμετοχής, μπορεί να διακριθεί από άλλες περισσότερο ποιοτικές πλευρές της, μολονότι η σπουδαιότητα αυτού του παράγοντα έχει καταδειχθεί ευρέως στη βιβλιογραφία με θέμα την καινοτομία. Ο υψηλός βαθμός επικοινωνίας ανάμεσα στις επιχειρηματικές μονάδες και τα μέλη μπορεί να συνεισφέρει στην επιβολή καινοτόμων προτάσεων σε επίπεδο οργάνωσης (βλ. τις μετα-αναλύσεις Damampour, 1991, πηγή: Kivimäki *et al.*, 1997). Μάλιστα, έχει γίνει η υπόθεση ότι όσο πιο συχνές είναι οι αλληλεπιδράσεις, τόσο πιο πολύ διευκολύνεται η διάδοση των ιδεών μέσα σε μια οργάνωση και αυξάνεται η ποικιλία, τα οποία στη συνέχεια επιφέρουν γονιμοποίηση των ιδεών (Aiken & Hage, 1971, πηγή: Kivimäki *et al.*, 1997). Από την άλλη, σε άλλη υπόθεση που έχει γίνει, ερευνητές έχουν ισχυριστεί ότι η συχνή αλληλεπίδραση και επικοινωνία δημιουργούν ένα εσωτερικό περιβάλλον ικανό για την επιβίωση των νέων ιδεών (Ross, 1974, βλ. Kivimäki *et al.*, 1997). Φαίνεται, λοιπόν, ότι το ελληνικό δείγμα δεν διαχωρίζει την ποιοτική από την ποσοτική αλληλεπίδραση, που σημαίνει ότι η αλληλεπίδραση δεν γίνεται με άσκοπο τρόπο, ενώ συμβαίνει όταν ανακύπτει κάποια ανάγκη (χαρακτηριστική ήταν η αντίδραση των εργαζομένων στην παραγωγή στα σχετικά με τον πέμπτο παράγοντα ερωτήματα: «δεν έχουμε τον χρόνο να συναντιόμαστε εν ώρα εργασίας»).

## ***Συσχετίσεις των Τεσσάρων Παραγόντων του TCI με τα Δημογραφικά και τα Εργασιακά στοιχεία***

Εκτός από τη διερευνητική ανάλυση παραγόντων θελήσαμε να διερευνήσουμε τις τυχόν συσχετίσεις των δημογραφικών και των εργασιακών στοιχείων με τους τέσσερις παράγοντες της αυθεντικής κλίμακας του Team Climate Inventory. Τα ευρήματα άλλοτε επαλήθευαν ευρήματα άλλων ερευνών, άλλοτε αντέκρουαν παρόμοιες προσπάθειες.

Συγκεκριμένα, σχετικά με τη *συσχέτιση του φύλου και των τεσσάρων παραγόντων* βρέθηκε ότι οι άντρες σημείωσαν μεγαλύτερο μέσο όρο από τις γυναίκες στους παράγοντες Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία, και Προσανατολισμός προς το Έργο. Αντίθετα, δεν βρέθηκαν διαφορές στους μέσους όρους των αντρών και γυναικών για τους παράγοντες Όραμα και Συμμετοχική Ασφάλεια. Γενικά, ένας μεγάλος αριθμός μελετών στην Ψυχολογία έχουν φέρει στο φως ευρήματα τα οποία παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές υπέρ των αντρών σε διαστάσεις όπως είναι η προσανατολισμένη προς την καινοτομία λήψης αποφάσεων (Kirton, 1989, Maier, 1970, Tyler, 1965, βλ. Kaufmann, Isaksen, & Lauer, 1996), η υποστήριξη ριζοσπαστικών αποφάσεων σε καταστάσεις πλήρους αβεβαιότητας και κινδύνου (Johnson & Powell, 1994, βλ. Sonfield, Lussier, Corman, & McKinney, 2001)<sup>33</sup>.

Η ερμηνεία που έχει δοθεί σε αυτές τις διαφορές στηρίζεται στα στοιχεία της προσωπικότητας μεταξύ των δύο φύλων. Συγκεκριμένα, έχει υποστηριχθεί ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο προσεχτικές, λιγότερο παρορμητικές, έχουν μικρότερη αυτοπεποίθηση στις ικανότητές τους για να πάρουν αποφάσεις και να υποστηρίξουν τα αποτελέσματα αυτών των αποφάσεων (Estes & Hosseini, 1988, Masters, 1989, Stinerock, Stern, & Solomon, 1991, Zinkhan & Karande, 1991, βλ. Sonfield, Lussier, Corman, & McKinney, 2001).

---

<sup>33</sup>Άλλες έρευνες βγάζουν διαφορετικά συμπεράσματα. Θεωρούν ότι δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των δύο φύλων στη λήψη αποφάσεων κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας και ρίσκου (Hudgens & Fatkin, 1985, βλ. Sonfield, Lussier, Corman, & McKinney, 2001), ενώ παράλληλα υπάρχει ισότητα στην ικανότητα επεξεργασίας και αντίδρασης στην πληροφορία (Stinerock, Stern, & Solomon, 1991, Hyde, 1990, βλ. Sonfield, Lussier, Corman, & McKinney, 2001).

Από την άλλη, το εύρημα για τη συσχέτιση του παράγοντα Προσανατολισμός προς το Έργο με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο επαληθεύει τα ευρήματα αντίστοιχων ερευνών. Συγκεκριμένα, πολλοί ερευνητές διατείνονται ότι οι γυναίκες διαφέρουν από τους άντρες ως προς τον προσανατολισμό τους προς εργασιακά καθήκοντα που στηρίζονται στη σχέση των ανθρώπων, γι' αυτό και παραδοσιακά έχουν κριθεί ακατάλληλες σε αντικείμενα με προσανατολισμό προς το έργο (Helgesen, 1990, Rosener, 1990, βλ. Ely & Thomas, 2001). Οι άντρες υιοθετούν περισσότερο ανδρικές αξίες απ' ό,τι γυναίκες (βλ. Hofstede, 1998, πηγή: Van Vianen & Fischer, 2002). Η ανδρική διάσταση μπορεί να ανακεφαλαιωθεί ως η προώθηση της ανεξαρτησίας, της αυτονομίας, των ιεραρχικών σχέσεων, του ανταγωνισμού, του προσανατολισμού προς το έργο, και της εγκαθίδρυσης του status και της εξουσίας, ενώ η γυναικεία διάσταση περιγράφεται ως η προώθηση του συνεργατικού εαυτού, που διατηρεί κάποια ισορροπία στις δραστηριότητες της ζωής, συντηρεί τη συμμετοχή, και τη συνεργασία μέσα στα πλαίσια της οργάνωσης (βλ. Maier, 1999, πηγή: Van Vianen & Fischer, 2002). Οι γυναίκες, λοιπόν, δίνουν περισσότερη έμφαση στην ποιότητα και την προσφορά υπηρεσιών (Kelleberg & Leicht, 1991, Carter, Williams, & Reynolds, 1997, βλ. Sonfield, Lussier, Corman, & McKinney, 2001), ενώ παράλληλα βασίζονται περισσότερο στα κοινωνικά και άλλα δίκτυα για αποφάσεις που παίρνουν (Brush, 1992, Cuba, DeCenzo, & Anish, 1983, Hisrich & Brush, 1987, Moore & Buttner, 1997, βλ. Sonfield, Lussier, Corman, & McKinney, 2001). Αντίθετα, απορρίπτουν εργασίες, οι οποίες διακατέχονται από ανδρικού τύπου αξίες (Kulik, 2000, βλ. Van Vianen & Fischer, 2002).

Η ηλικία παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συνάφεια θετικής κατεύθυνσης και με τους τέσσερις παράγοντες του Team Climate Inventory. Φαίνεται, δηλαδή, ότι όσο περισσότερο μεγαλώνει ο εργαζόμενος σε ηλικία, τόσο πιο πολύ πιστεύει ότι η ομάδα του και αυτός έχουν ξεκάθαρους στόχους, νιώθει εμπιστοσύνη στην ομάδα του και συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων, υποστηρίζει τα άλλα μέλη της ομάδας όταν προβαίνουν σε καινοτόμες προτάσεις, ενώ θεωρεί ότι και αυτός και η ομάδα του προσανατολίζονται προς το εργασιακό καθήκον. Στο ατομικό επίπεδο ανάλυσης, έχουν βρεθεί αντίθετα αποτελέσματα σε σχέση με αυτή τη μεταβλητή. Για παράδειγμα, η Janssen (2000) σε έρευνά της βρήκε ότι οι καινοτόμες εργασιακές συμπεριφορές σχετιζόνταν αρνητικά με τη μεταβλητή ηλικία, δηλαδή, οι νέοι ήταν εκείνοι που υποστήριζαν την εκδήλωση καινοτομιών, αναζητούσαν νέες μεθόδους και τεχνικές για τη βελτίωση των εργασιακών τους διαδικασιών, μετέδιδαν τις νέες ιδέες και πληροφορίες (σε αυτή την έρευνα η μέτρηση της καινοτομικής εργασιακής συμπεριφοράς έγινε με εννιά ερωτήματα της κλίμακας των Scott & Bruce, 1994, οι οποίοι βασίστηκαν στα στάδια εξέλιξης της καινοτομίας του Kanter,

1988, βλ. Janssen, 2000). Από την άλλη, στο ομαδικό επίπεδο ανάλυσης, οι Axtell *et al.* (2000), οι οποίοι χρησιμοποίησαν δύο κλίμακες του Team Climate Inventory, τις κλίμακες Συμμετοχική Ασφάλεια και Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία με σκοπό τη συσχέτισή τους με μεταβλητές όπως η γένεση και η εφαρμογή των καινοτομιών σε ομάδες της γραμμής παραγωγής, βρήκαν ότι η μεταβλητή ηλικία σχετίζονταν αρνητικά με τον παράγοντα Συμμετοχική Ασφάλεια και θετικά με τον παράγοντα Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία, ωστόσο οι συσχετίσεις αυτές δεν ήταν στατιστικώς σημαντικές.

Όσον αφορά τώρα, τη συσχέτιση της μεταβλητής επίπεδο εκπαίδευσης με τους τέσσερις παράγοντες του TCI, οι συμμετέχοντες που δήλωναν ότι έχουν φτάσει μέχρι το επίπεδο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, σημείωναν υψηλότερους μέσους όρους στις μεταβλητές Όραμα και Προσανατολισμός προς το Έργο ως δύο διαστάσεις του κλίματος της ομάδας με σκοπό την καινοτομία απ' ότι εκείνοι που ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή είχαν βγάλει κάποια άλλη σχολή που δεν ανήκε σε κάποιο από τα τρία επίπεδα εκπαίδευσης (πρωτοβάθμια-δευτεροβάθμια-τριτοβάθμια εκπαίδευση). Τα ευρήματα αυτά είναι αντίθετα από ευρήματα άλλων ερευνών που ασχολήθηκαν με τη θεματική της καινοτομίας. Γενικά, έχει βρεθεί ότι το επίπεδο εκπαίδευσης αποτελεί κρίσιμος παράγοντας ενίσχυσης της γένεσης, της προώθησης και της συνειδητοποίησης των ριζοσπαστικών ιδεών (Mumford & Gustafson, 1988, βλ. Janssen, 2000). Εργαζόμενοι που είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, συνήθως, εργάζονται σε επαγγέλματα που θεωρούνται πολύπλοκα, ενώ η έννοια της ρουτίνας είναι παντελώς άγνωστη σε αυτά. Τα επαγγέλματα αυτά παρέχουν στα άτομα καλύτερες ευκαιρίες όσον αφορά την πρόταση νέων, καινοτόμων ιδεών (Scott & Bruce, 1994, Janssen, 2000). Γενικά, οι εργαζόμενοι που ανήκουν στις υψηλές εκπαιδευτικές βαθμίδες έχουν περισσότερες δεξιότητες στη λύση προβλημάτων στοιχείο αρκετά κεντρικό στη διαδικασία της καινοτομίας (αν και στη δική μας έρευνα δεν βρήκαμε συσχέτιση του επιπέδου εκπαίδευσης και του παράγοντα Συμμετοχική Ασφάλεια). Θα περιμέναμε, λοιπόν, εκείνοι που ανήκουν στην τριτοβάθμια εκπαίδευση να σημειώνουν στον παράγοντα Στόχο (και στους άλλους παράγοντες του TCI) μεγαλύτερο μέσο όρο από τα άτομα που είναι απόφοιτοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αντίστοιχα με αυτή την άποψη, άλλωστε, είναι και τα ευρήματα των West και Field (1995, βλ. Poulton & West, 1999) σε μια έρευνά τους σε 96 μέλη ομάδων του πρωτοβάθμιου συστήματος φροντίδας υγείας. Η ελληνική εργασία με το σχηματισμό ομάδων οφειλόταν στο διαφορετικό εκπαιδευτικό επίπεδο των μελών. Γενικά, οι στόχοι που τίθενται από τα άτομα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι υψηλοί και δύσκολοι με αποτέλεσμα να δρουν παρωθητικά γι' αυτά (Locke & Latham, 1990, Tubbs, 1986 βλ. Κάντας, 1998). Οι στόχοι όμως είναι συνάρτηση και του αντικειμένου εργασίας τους που

συνήθως δεν χαρακτηρίζεται από μια διάθεση επαναλαμβανόμενης ρουτίνας σε σχέση με κείνων που εργάζονται στην γραμμή παραγωγής και που στη δική μας περίπτωση τυχαίνει κατά μεγάλο ποσοστό να είναι απόφοιτοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι εργαζόμενοι στην παραγωγή προσανατολίζονται αποκλειστικά προς του εργασιακό τους καθήκον, αλλά δεν έχουν αυτόνομους και διευρυμένους ρόλους με αποτέλεσμα να μην έχουν εμπιστοσύνη στη διεκπεραίωση δραστηριοτήτων που δεν σχετίζονται με το ρόλο τους, στοιχεία που τους βοηθούν να προτείνουν νέες ιδέες (Axtell *et al.*, 2000). Τώρα, γιατί εμείς είχαμε τελείως διαφορετικά αποτελέσματα, αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι τα άτομα που ήταν απόφοιτοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης εργάζονταν κυρίως στην παραγωγή των ιδιωτικών επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να θέλουν να φανούν περισσότερο κοινωνικά αρεστοί.

Γενικά, η εμπειρία έχει δείξει ότι ένα καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό επιφέρει αλλαγές στη δυναμική ανάπτυξης μιας χώρας και των επιχειρήσεών της, ενώ συμμετέχει στο βαθμό καινοτομίας των οργανώσεών της (Dyker & Radosevic, 1998, βλ. Zambarloukos & Constantelou, 2002). Έχει φανεί ότι ακόμη και σε επαγγέλματα που δεν απαιτούν υψηλή εξειδίκευση (π.χ., όπως εκείνο των αγροτών, Nelson & Phelps, 1966, βλ. Chun, 2003), εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης τείνουν να προσαρμόζονται σε καινοτομίες όσον αφορά την παραγωγή νωρίτερα από κείνους που είναι λιγότερο μορφωμένοι.

Τα χρόνια υπηρεσίας των συμμετεχόντων του δείγματός μας φάνηκε να σχετίζονται με δύο από τις διαστάσεις του κλίματος της ομάδας με σκοπό την καινοτομία, τη Συμμετοχική Ασφάλεια και την Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία. Έτσι, οι εργαζόμενοι που είχαν αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρία δήλωναν ότι οι ομάδες τους ήταν πιο έμπιστες ενώ επικρατούσε παράλληλα διάθεση συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, από τους εργαζόμενους εκείνους που σημείωναν λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας. Οι ίδιοι εργαζόμενοι, επίσης, δήλωναν ότι οι ομάδες τους επικροτούσαν με κάθε τρόπο όσους είχαν διάθεση για νέες καινοτόμες προτάσεις στον τρόπο που έκαναν τη δουλειά τους από τους εργαζόμενους που μόλις είχαν προσληφθεί στην εταιρία. Το εύρημα αυτό είναι αντίστοιχο των ευρημάτων που έφεραν στο φως οι Axtell *et al.* (2000) στις ίδιες διαστάσεις. Παρ' όλα αυτά στο ατομικό επίπεδο ανάλυσης η Janssen (2000) βρήκε ότι οι νεοεισερχόμενοι ήταν εκείνοι που έτειναν να υποστηρίζουν περισσότερο τις καινοτόμες πράξεις, να προτείνουν και να εισάγουν οι ίδιοι καινοτόμες ιδέες. Ο Katz (1982, βλ. West & Anderson, 1996) υποστήριξε ότι οι νεοεισερχόμενοι αντιπροσωπεύουν μία ριζοσπαστική περίπτωση για την ομάδα, γιατί προκαλούν και βελτιώνουν τη σκοπιά των υπάρχουσών μεθόδων και της συσσωρευμένης γνώσης. Οι ομάδες έχουν πολλές απαιτήσεις από τον νεοεισερχόμενο, απαιτήσεις που σχετίζονται με τα εργασιακά του καθήκοντα, την επαγγελματική του ανέλιξη,

το βαθμό καινοτομίας του, τη συνεργασία του με την ομάδα, τον ρόλο του γενικά μέσα στην οργάνωση και το ρόλο του στη σχέση του με τους πελάτες (Welbourne *et al.*, 1998, Brown & Eisenhardt, 1995, Katz, 1997, Sundstrom, 1999, βλ. Chen & Klimoski, 2003). Οι απαιτήσεις αυτές επηρεάζουν την κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ του νεοπροσληφθέντα και της ομάδας και την παρακίνηση του εργαζομένου για νέες και καινοτόμες προτάσεις στο αντικείμενο εργασίας της ομάδας (Chen & Klimoski, 2003). Τα δικά μας ευρήματα μπορεί να οφείλονται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι που έχουν πολλά χρόνια υπηρεσίας στην εταιρία μπορεί να είναι ηγέτες των ομάδων ή μπορεί να κατέχουν υψηλές θέσεις στην ιεραρχία, που σημαίνει ότι έχουν πιο πολλές υπευθυνότητες ή επιβαρύνονται με τους περισσότερους εργασιακούς ρόλους με αποτέλεσμα να ζητούν τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη, καθώς επίσης και τις προτάσεις των άλλων μελών της ομάδας πάνω σε νέους βελτιωμένους τρόπους εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων (Hackman, 1990, 1992, 2002, McIntyre & Salas, 1995, βλ. West *et al.*, 2003). Αντίθετα, όταν λείπει η συνεργασία και η ομάδα χαρακτηρίζεται από μια επικέντρωση στην ατομική επίτευξη, στο αυτό-ενδιαφέρον, στην έλλειψη της δέσμευσης και της εμπιστοσύνης, τα μέλη μπορεί να νιώθουν αποτροπή για κάθε μοίρασμα των ιδεών τους (Gaertner, Mann, Dovidio, Murrell, & Domare, 1990, βλ. Chatman & Flynn, 2001). Η εξήγηση που δώσαμε είναι υπό αμφισβήτηση, γιατί δεν μπορούμε να ξέρουμε αν συμβαίνει κάτι τέτοιο. Γι' αυτό χρειάζεται περισσότερη διερεύνηση.

Τελειώνοντας την ανάλυση με τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία αρκεί να πούμε ότι υπάρχει *συσχέτιση της θέσης των εργαζομένων μέσα στις επιχειρήσεις και τριών από τους παράγοντες της κλίμακας του TCI*, δηλαδή, των παραγόντων Όραμα, Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία και Προσανατολισμός προς το Έργο. Οι εργάτες σημείωσαν υψηλότερο μέσο όρο από τους εργαζόμενους σε υπαλληλικές θέσεις και στους τρεις παράγοντες, ενώ φαίνεται ότι οι μέσοι όροι στις τρεις αυτές διαστάσεις μεταξύ των εργαζομένων σε διευθυντικές θέσεις και των εργαζομένων στην παραγωγή δε διαφέρουν. Για το εύρημα μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται στην παραγωγή και των εργαζομένων που κατέχουν υπαλληλικές θέσεις θα μιλήσουμε πιο κάτω όταν θα εξηγήσουμε τα ευρήματα της συσχέτισης της ομάδας υπαγωγής του δείγματος και των τεσσάρων παραγόντων του TCI. Εδώ θα σταθούμε μόνο στο δεύτερο εύρημα (εργαζόμενοι που κατέχουν διευθυντικές θέσεις και εργαζόμενοι στην παραγωγή). Θα περιμέναμε, λοιπόν, οι εργαζόμενοι που κατέχουν διευθυντικές θέσεις ή θέσεις προϊσταμένου να υποστηρίζουν περισσότερο έννοιες όπως είναι το Όραμα, η Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία, και ο Προσανατολισμός προς το Εργασιακό Καθήκον από τους εργαζόμενους σε μη διευθυντικές θέσεις. Άλλωστε έρευνες έχουν δείξει ότι ο διευθυντικός ρόλος σχετίζεται

περισσότερο με τα ανδρικού τύπου παρά γυναικείες τύπου αξίες και χαρακτηριστικά (βλ. σελ. 113) (Powell, 1993, βλ. Van Vianen & Fischer, 2002). Γνωστή είναι η υπόθεση ότι τα διευθυντικά στελέχη έχουν στόχους, είναι αποφασιστικοί, και πολύ φιλόδοξοι (Collinson & Hearn, 1996; Schein *et al.*, 1996, βλ. Van Vianen & Fischer, 2002), ενώ σύμφωνα με τις γνωστές θεωρίες της προσωπικότητας έχουν προσανατολισμό προς την επίτευξη του έργου τους, έχουν την ικανότητα να παίρνουν στρατηγικής σημασίας λήψη αποφάσεων (Kaufmann, Isaksen, & Lauer 1996). Οι Van Vianen και Fischer (2002) μάλιστα βρήκαν ότι τόσο τα ανώτερα όσο και τα μεσαία στελέχη (στη δική μας περίπτωση οι προϊστάμενοι) δίνουν αξία σε κουλτούρες που προσδίδουν σε ανδρικά πρότυπα από κείνους που κατέχουν μη διευθυντικές θέσεις, μολονότι οι Marshall (1984, 1993) και Sheppard (1989) αποκάλυψαν ότι μόνο τα διευθυντικά στελέχη υιοθετούν ανδρικές αξίες. Γενικά, οι Van Vianen και Fischer (2002) βρήκαν ότι ακόμη και όταν σε επιχειρήσεις επικρατούν κουλτούρες προσανατολισμένες λιγότερο στις ανδρικές αξίες, οι εργαζόμενοι που κατέχουν υψηλές θέσεις προτιμούν τις κουλτούρες που εστιάζουν σε ανδρικά πρότυπα σε σχέση με τους άλλους εργαζόμενους των ιδίων επιχειρήσεων. Το ότι εμείς βρήκαμε αντίθετα αποτελέσματα: οι μέσοι όροι στις δύο κατηγορίες δε διαφέρουν, πράγμα που σημαίνει ότι και οι δύο κατηγορίες πιστεύουν ότι τόσο αυτοί όσο και οι ομάδες τους έχουν σαφείς στόχους, υποστηρίζουν την καινοτόμα διάθεση των άλλων μελών της ομάδας, και προσανατολίζονται προς το εργασιακό καθήκον, ενώ ο μέσος όρος των εργαζομένων σε θέσεις της παραγωγής είναι υψηλότερος από το μέσο όρο των εργαζομένων σε υπαλληλικές θέσεις, αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι πιθανότατα και δω να ισχύει αυτό που πολλές φορές έχει υποστηριχθεί σε αυτή την έρευνα και θα υποστηριχθεί στη συνέχεια, ότι οι εργαζόμενοι που κατέχουν θέσεις στην παραγωγή τείνουν να παρουσιάζουν τον εαυτό τους περισσότερο ως κοινωνικά επιθυμητό σε σχέση με τους άλλους εργαζομένους [αρκεί να τονίσουμε ότι μία από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις τον τελευταίο καιρό έχει προβεί σε απολύσεις προσωπικού λόγω γενικότερων οικονομικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει, με αποτέλεσμα αυτό πιθανότατα να επέδρασε αρνητικά στον τρόπο που απαντούσαν οι εργαζόμενοι (φάνηκε να είναι επιφυλακτικοί ως προς τις απαντήσεις τους), ενώ σε μια άλλη επιχείρηση πάλι ιδιωτική, ανάλογες ερευνητικές προσπάθειες στο παρελθόν κατέληξαν σε αντιμαχίες μεταξύ της διοίκησης και του εργατικού δυναμικού, γιατί οι ερευνητές δεν κράτησαν την ανωνυμία των δεδομένων και την υπόσχεση που είχαν δώσει στους εργαζόμενους ότι δεν θα ανακοινώσουν τα ερευνητικά αποτελέσματα στα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης].

Στην έρευνά μας κάναμε τρεις υποθέσεις χρησιμοποιώντας ως ανεξάρτητες μεταβλητές τις μεταβλητές μέγεθος της ομάδας, ομάδα υπαγωγής (ομάδες της παραγωγής-υπαλληλικές

ομάδες) και θητεία της ομάδας και ως εξαρτημένες μεταβλητές τους τέσσερις παράγοντες του Team Climate Inventory (Οραμα, Συμμετοχική Ασφάλεια, Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία, και Προσανατολισμός προς το Έργο). Τα ευρήματά μας άλλοτε ανταγωνίζονται ευρήματα άλλων ερευνών άλλοτε τα επαληθεύουν.

Έτσι, αν και βρέθηκε ότι το μέγεθος της ομάδας δεν παρουσιάζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με κανέναν από τους τέσσερις παράγοντες του TCI, υπάρχει η τάση (η οποία είναι ούστοιχη με την υπόθεση που κάναμε) οι μικρότερες ομάδες των 2 με 4 μελών να είναι εκείνες που έχουν πιο σαφείς στόχους, μεγαλύτερη εμποιοσύνη, διευκολύνουν τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, και υποστηρίζουν περισσότερο τα μέλη στην προσπάθειά τους να προτείνουν νέες ιδέες, ενώ παράλληλα συγκεντρώνονται περισσότερο στο καθήκον που τους έχει ανατεθεί (αν και έρευνες έχουν δείξει ότι πολύ μικρές ομάδες στερούνται ποικιλίας απόψεων και θέσεων σημαντικά στοιχεία για τη διαδικασία της καινοτομίας (Jackson, 1996, βλ. West & Anderson, 1996)) από τις ομάδες που απαρτίζονται από 5-9 μέλη, οι οποίες στην συνέχεια και αυτές λειτουργούν καλύτερα από κείνες που απαρτίζονται από 10-25 μέλη. Τα ευρήματα μπορεί να οφείλονται στην ετερογένεια του δείγματος όσον αφορά την επιχείρηση προέλευσης των ομάδων (ιδιωτικές - δημόσιες επιχειρήσεις, Agrell & Gustafson, 1994) και κατ' επέκταση στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δούλευαν σε διαφορετικά αντικείμενα, οπότε τα τρία επίπεδα του μεγέθους της ομάδας να σχετίζονται διαφορετικά με τους τέσσερις παράγοντες του TCI στα διαφορετικά πλαίσια (οι μικρές ομάδες κατά το πλείστον εργάζονταν στο δημόσιο τομέα όπου τα αντικείμενα των εργαζομένων δίνουν τη δυνατότητα στα μέλη για εκφορά νέων απόψεων και ιδεών). Παρ' όλα αυτά, αντίστοιχα συγκρουόμενα ευρήματα σχετικά με το μέγεθος της ομάδας παρατηρήθηκαν και σε έρευνες άλλων ερευνητών, οι οποίοι προσπάθησαν να ελέγξουν τη διαφορική επίδραση των τριών επιπέδων της μεταβλητής αυτής στις τέσσερις διαστάσεις του TCI. Συγκεκριμένα, οι Williams και Laungani (1999) σε μια έρευνά τους σε ομάδες του Εθνικού Συστήματος Υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου, βρήκαν ότι οι μέσοι όροι των τριών επιπέδων του μεγέθους της ομάδας (μικρές ομάδες έως 11 μέλη, μεσαίες ομάδες από 12 έως 21 μέλη, και μεγάλες ομάδες από 22 μέλη και πάνω) δε διέφεραν σημαντικά μεταξύ τους και για τους τρεις παράγοντες Συμμετοχική Ασφάλεια, Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία, Προσανατολισμός προς το Έργο, ενώ για τον παράγοντα Στόχος οι μεγαλύτερες και μεσαίες ομάδες σημείωναν υψηλότερο μέσο όρο από τις μικρές. Αντίθετα, ήταν τα ευρήματα των Poulton και West (1999). Όσο πιο μικρές σε μέγεθος ήταν οι ομάδες τόσο πιο πολύ συμμετείχαν στη λήψη απόφασης, είχαν στόχους, υποστηρίζαν τις καινοτόμες προτάσεις και έδιναν έμφαση στην ποιότητα, αν και οι συσχετίσεις ήταν αρκετά χαμηλές, ενώ μόνο η συσχέτιση της συμμετοχής με το μέγεθος της

ομάδας ήταν στατιστικώς σημαντική. Ανάλογα ευρήματα βρήκαν και οι West και Anderson (1996), εκτός βέβαια από τη διάσταση του Προσανατολισμού προς το Έργο όπου η κατεύθυνση της συνάφειας ήταν θετική.

Από την άλλη, οι Curral, Forrester, Dawson, και West (2001) βρήκαν ότι το μέγεθος των ομάδων παρουσίαζε γενικά στατιστικώς σημαντική συνάφεια αρνητικής κατεύθυνσης με τις τέσσερις διαδικασίες της ομάδας. Τα ευρήματά τους επαλήθευσαν εκείνα άλλων εργαστηριακών ερευνών που βρήκαν ότι οι μεγαλύτερες σε μέγεθος ομάδες έχουν την εμπειρία υψηλών επιπέδων απωλειών κατά τη διάρκεια της επεξεργασίας (για παράδειγμα, Steiner, 1972, βλ. Curral, Forrester, Dawson, και West, 2001). Τα ευρήματα αυτά έκαναν τους ερευνητές να αναρωτηθούν τι ήταν αυτό που έκανε τις μικρές ομάδες να είναι πιο θετικές στις διαδικασίες της ομάδας σε σχέση με τις μεγάλες ομάδες. Η έρευνα στην κοινωνική ψυχολογία έχει δώσει πολλές απαντήσεις στο φαινόμενο αυτό. Έχει κάνει λόγο, για παράδειγμα, για φαινόμενα όπως η κοινωνική όκνηρία, τα προβλήματα στην επικοινωνία, η δυσλειτουργία στη λήψη αποφάσεων, και άλλες απώλειες κατά την επεξεργασία (Cohen & Bailey, 1997, West, 1995, βλ. Curral, Forrester, Dawson, και West, 2001). Οι μεγάλες ομάδες έχουν δυσκολία στο να επιτύχουν συμφωνία γύρω από τους κοινούς στόχους. Η διακόμανση στις αξίες, στα κίνητρα, στις εμπειρίες, και τις στάσεις εμποδίζει τη συμφωνία. Επιπλέον, όσα πιο πολλά άτομα περιλαμβάνει μια ομάδα τόσο πιο μεγάλη προσπάθεια χρειάζεται να επιστρατευθεί προκειμένου να επιτευχθεί η συνεργασία. Καθώς ολοένα και πιο πολλά άτομα κρίνουν υπάρχουσες πρακτικές και προωθούν τη σύγκρουση, τα περιθώρια λάθους της ομάδας διευρύνονται (Earley & Mosakowski, 2000), και η σύγκρουση στα πλαίσια του εργασιακού καθήκοντος μπορεί να μεταμορφωθεί σε διαπροσωπική σύγκρουση (De Dreu, Harinck, & Van Vianen, 1999, βλ. Curral, Forrester, Dawson, και West, 2001). Οι μεγάλες ομάδες αισθάνονται την πίεση για συμμόρφωση, με αποτέλεσμα να μειώνουν τη διαφορετικότητα, το μοίρασμα της πληροφορίας, τη συχνότητα της αλληλεπίδρασης, και τη διανεμητική επιρροή στη λήψη αποφάσεων, ειδικά όταν τα εργασιακά καθήκοντα είναι πολύπλοκα (Nemeth & Owens, 1996, Nemeth & Staw, 1989, βλ. Curral, Forrester, Dawson, και West, 2001).

Σε διαφορετικά ευρήματα κατέληξαν οι West *et al.* (2003), οι οποίοι βρήκαν ότι οι μεγαλύτερες σε μέγεθος ομάδες είναι πιο καινοτόμες. Οι μεγαλύτερες ομάδες τείνουν γενικά να επεξεργάζονται ποικίλες απόψεις και πληροφορίες με αποτέλεσμα να είναι πιο δημιουργικές.

Μια δεύτερη υπόθεση που κάναμε ήταν η ακόλουθη: οι ομάδες που ασχολούνται με εργασιακά αντικείμενα που χαρακτηρίζονται από υψηλή ζήτηση για καινοτόμες προτάσεις, θα διακρίνονται

για τα υψηλά επίπεδα σαφήνειας και δέσμευσης με τους στόχους της ομάδας, για τα υψηλά επίπεδα συμμετοχής, για έμφαση στην ποιότητα και στην υλοστήριξη με σκοπό την καινοτομία.

Υπάρχουν πολλά συστήματα ταξινόμησης τα οποία περιγράφουν τις διαφορές στα εργασιακά καθήκοντα των ομάδων (για παράδειγμα, Herold, 1978, McGrath, 1984, Shaw, 1973, Steiner, 1972, Tushman, 1979, βλ. Greg & Murray, 2000). Η προσέγγιση του McGrath φαίνεται να είναι μια από τις πιο χρήσιμες για την ταξινόμηση των καθηκόντων των ομάδων σε πραγματικά εργασιακά περιβάλλοντα (Goodman, 1986, βλ. Greg & Murray, 2000). Η τοπολογία του McGrath (1984, βλ. Greg & Murray, 2000) περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες καθηκόντων: η γένεση νέων ιδεών και πλάνων, η επιλογή εκ των εναλλακτικών προτάσεων, η διαπραγμάτευση των διαμαχών ενδιαφέροντος, και η εκτέλεση της εργασίας. Ο McGrath (1984, βλ. Greg & Murray, 2000) προτείνει ότι τα καθήκοντα των ομάδων μπορεί να περιλαμβάνουν και τις τέσσερις κατηγορίες, αλλά οι κατηγορίες να διαφέρουν ως προς τη συχνότητα που εμφανίζονται. Θεωρήσαμε, λοιπόν, ότι οι υπαλληλικές ομάδες έχουν εργασιακά καθήκοντα που μερικώς ή ολικώς έχουν να κάνουν με σκόπιμη εισαγωγή νέων ιδεών, μεθόδων, προϊόντων, ή διαδικασιών, ανταλλάσσουν περισσότερη πληροφορία, έχουν συχνή αλληλεπίδραση, διανεμητική επίδραση στη λήψη αποφάσεων, και περισσότερη στήριξη με στόχο την καινοτομία, με αποτέλεσμα στη συνέχεια να προβλέπουν αποτελέσματα που χαρακτηρίζονται ως καινοτόμα. Τα εργασιακά τους καθήκοντα χαρακτηρίζονται, λοιπόν, από πολυπλοκότητα [αυτή αναφέρεται στον βαθμό της σύνθεσης, του συντονισμού, της ανάλυσης και της σύγκρισης της πληροφορίας και στην απαιτούμενη συγκεκριμένη επαγγελματική προετοιμασία και νοημοσύνη που πρέπει να διαθέτει κανείς για να ανταποκριθεί (Roos & Treiman, 1980, βλ. Kivimäki *et al.*, 1997) - στα επαγγέλματα εκείνα που χαρακτηρίζονται από υψηλή πολυπλοκότητα, και τα οποία σχετίζονται τυπικά με καινοτόμες δραστηριότητες που χαρακτηρίζονται από υψηλή αβεβαιότητα και χαμηλή διαιρετότητα των δραστηριοτήτων, η ροή των διοικητικών διαδικασιών έχει βρεθεί ότι ευνοεί την καινοτόμα απόδοση (Fredrickson, 1984, Van de Ven, 1986, βλ. Kivimäki *et al.*, 1997)]. Αντίθετα έχει βρεθεί ότι στις ομάδες της παραγωγής η πληροφορία ελέγχεται κεντρικά και δεν μεταδίδεται ανάμεσα στα άλλα μέλη (Goodman, 1986, Herold, 1978, βλ. Greg & Murray, 2000). Η εργασία απαιτεί μικρή αλληλεπίδραση, ή η αλληλεπίδραση είναι τόσο πεζή και μη προβληματική που δε δημιουργεί διαπροσωπικές δυσκολίες (Herold, 1978, βλ. Greg & Murray, 2000). Οι σκοποί και τα μέσα είναι ξεκάθαρα οπότε τα μέλη της ομάδας δεν χρειάζεται να αλληλεπιδρούν με ριζοσπαστικούς, καινοτόμους τρόπους για να αποφασίσουν για τον τρόπο που θα προχωρήσουν στην εργασία τους (Herold, 1978, βλ.

Greg & Murray, 2000). Άλλωστε πολύ σπάνια χρειάζεται να αλλάξουν τις εργασιακές διαδικασίες.

Έχοντας στο νου μας αυτές τις παρατηρήσεις κάναμε την πιο πάνω υπόθεση. Ωστόσο, τα αποτελέσματα απέρριψαν την υπόθεσή μας. Βρήκαμε ότι οι ομάδες της παραγωγής ήταν εκείνες που σημείωναν υψηλότερο μέσο όρο από τις υπαλληλικές ομάδες και στις τέσσερις διαστάσεις του TCI, αν και μόνο για τις διαστάσεις Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία και Προσανατολισμός προς το έργο οι διαφορές στους μέσους όρους των ομάδων ήταν στατιστικώς σημαντικές. Τα ευρήματά μας ήταν αντίθετα από τα ευρήματα των Curral, Forrester, Dawson, και West, (2001), οι οποίοι βρήκαν ότι οι ομάδες από τις οποίες υπήρχε η απαίτηση να καινοτομούν παρουσίαζαν υψηλά επίπεδα συμμετοχής και υποστήριξης με σκοπό την καινοτομία από τις ομάδες που η απαίτηση για καινοτόμες προτάσεις ήταν μέτρια (η εγχειρηματοποίηση της μεταβλητής έγινε ως εξής: ζητούσαν από τους προϊσταμένους να κατατάξουν τις ομάδες σύμφωνα με το πόσο συχνά καινοτομούσαν). Ωστόσο, η υπόθεση των ερευνητών επαληθεύτηκε μερικώς καθώς δεν είχαν ανάλογα ευρήματα για τις μεταβλητές Όραμα και Προσανατολισμό προς το Έργο. Αντίστοιχα με τα ευρήματα των Curral, Forrester, Dawson, και West, (2001) ήταν και τα ευρήματα των Brunce και West (1994, βλ. Janssen, 2000), και West (1989, βλ. Janssen, 2000), οι οποίοι βρήκαν ότι εργασιακά καθήκοντα τα οποία είχαν υψηλές εργασιακές απαιτήσεις προδοτούσαν καινοτόμες αποκρίσεις, και τα ευρήματα των Goodman, (1986, βλ. Greg & Murray, 2000), McGrath, (1984, βλ. Greg & Murray, 2000), και Trist, (1981, βλ. Greg & Murray, 2000) οι οποίοι βρήκαν ότι οι διαφορές στα εργασιακά καθήκοντα διαμεσολαβούσαν τη σχέση μεταξύ των εισερχομένων-διαδικασιών-αποτελεσμάτων μεταβλητών των ομάδων.

Το ότι εμείς βρήκαμε διαφορετικά ευρήματα ως προς αυτήν την ανεξάρτητη μεταβλητή, μπορεί να οφείλεται σε τέσσερις κυρίως λόγους: κατά πρώτον, μπορεί η εγχειρηματοποίηση της μεταβλητής να ήταν λανθασμένη (χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση), κατά δεύτερον τα ευρήματα μπορεί να οφείλονται στο ότι και εδώ οι ομάδες της παραγωγής παρουσίασαν υψηλότερο μέσο όρο στην κλίμακα της κοινωνικής επιθυμητότητας από τις υπαλληλικές ομάδες, κατά τρίτον εδώ μπορεί να ισχύει το εύρημα ότι οι ευέλικτες, ιδιωτικές εταιρίες καινοτομούν συχνά (Wynarczyk, 1995, βλ. West & Anderson, 1996), οπότε μπορούμε εύκολα να υποθέσουμε ότι τα ανώτερα στελέχη ζητούν από τις ομάδες της παραγωγής να προτείνουν νέες και καινοτόμες ιδέες, και τέλος κατά τέταρτον οι ομάδες παραγωγής του δείγματός μας μπορεί να μην έχουν σαφείς σκοπούς και μέσα, με αποτέλεσμα να ξοδεύουν αρκετό χρόνο στον προγραμματισμό και τις αποφάσεις (Goodman, 1986, Herold, 1978, βλ. Greg & Murray, 2000).

Σύμφωνα με τον Goodman, (1986, βλ. Greg & Murray, 2000) η έλλειψη συμφωνίας όσον αφορά τους σκοπούς και τα μέσα της παραγωγής αναγκάζει τις ομάδες να εμπλέκονται σε διαδικασίες γένεσης ιδεών, λήψης αποφάσεων και διαπραγμάτευσης.

Η αλήθεια είναι ότι (όπως άλλωστε υπογραμμίζουν και οι Ragazzoni *et al.*, 2002, οι οποίοι επιχείρησαν την προσαρμογή του TCI σε ιταλικό δείγμα) χρειάζεται περισσότερο διερεύνηση της τυχόν επίδρασης των υπαλληλικών ομάδων (jobs with high complexity) και των ομάδων παραγωγής (jobs with low complexity) στους τέσσερις παράγοντες του Team Climate Inventory.

Ο χρόνος θητείας της ομάδας, τέλος, βρέθηκε ότι σχετίζεται θετικά με δύο διαστάσεις της κλίμακας του Team Climate Inventory, τη Συμμετοχική Ασφάλεια και την Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία, αν και εμείς περιμέναμε ο χρόνος θητείας της ομάδας να σχετίζεται αρνητικά με τους τέσσερις παράγοντες του κλίματος της ομάδας με σκοπό την καινοτομία. Οι συμμετέχοντες που δήλωναν μέλη των ομάδων για 10 έως 30 χρόνια σημείωναν υψηλότερο μέσο όρο στις δύο διαστάσεις από κείνους που έλεγαν ότι τα αντίστοιχα χρόνια κυμαίνονταν από 5 έως 10. Οι διαφορές στους μέσους όρους των κατηγοριών αυτών με τις υπόλοιπες των 0-1 ετών και 1-5 ετών δεν ήταν στατιστικώς σημαντικές ούτε βρέθηκαν διαφορές στους μέσους όρους μεταξύ των κατηγοριών στις δύο άλλες διαστάσεις, το Όραμα και τον Προσανατολισμό προς το Έργο. Αντίστοιχα ευρήματα βρήκαν και οι West και Anderson (1996) και Poulton και West (1999) εκτός από κάποιες εξαιρέσεις. Η εξαίρεση σημειώθηκε στον παράγοντα Συμμετοχική Ασφάλεια (εμείς εδώ βρήκαμε ότι όσο αύξανε η θητεία των ομάδων τόσο πιο πολύ τα μέλη συμμετείχαν στη λήψη αποφάσεων και έδειχναν εμπιστοσύνη στην ομάδα τους – αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι η κατηγορία αυτή (10-30 χρόνια συνεργάζομαι με την ομάδα στην οποία ανήκω) φάνηκε να παρουσιάζει μεγαλύτερο μέσο όρο στην κλίμακα της κοινωνικής επιθυμητότητας από τις άλλες κατηγορίες). Και στις δύο έρευνες όσο αύξανε ο χρόνος θητείας των ομάδων τόσο πιο πολύ μειωνόταν η συμμετοχή των μελών στη λήψη αποφάσεων της ομάδας. Ο Katz (1982, βλ. West & Anderson, 1996) έχει ισχυριστεί ότι οι μακροβιότερες ομάδες τείνουν λιγότερο να διαχειρίζονται τις πηγές της πληροφόρησης, να διερευνούν το περιβάλλον και να επικοινωνούν. Τα μέλη τείνουν να αγνοούν και να παραβλέπουν πηγές ανατροφοδότησης και αξιολόγησης, με αποτέλεσμα να γίνονται λιγότερο καινοτομικά εν καιρώ. Στα ίδια συμπεράσματα κατέληξε και ο Stein (1982, βλ. Holland, Gaston, & Gomes 2000). Οι ομάδες για να διατηρούν μεγαλύτερη απόδοση και για να είναι δημιουργικές πρέπει να διαλύονται περιοδικά και να ανανεώνονται. Άλλωστε, έρευνες που ασχολήθηκαν με τη μεταβλητή της “diversity in teams” (Bantel & Jackson, 1989, Jackson, 1996, βλ. West & Anderson, 1996) προτείνουν ότι οι μακροβιότερες ομάδες μπορεί

να σχετίζονται με υψηλά επίπεδα ομοιογένειας, επίπεδα που δημιουργούν προβλήματα στο βαθμό καινοτομίας τους. Αντίθετα, οι West και Anderson (1996) και Poulton και West (1999) βρήκαν ότι οι μεγάλες σε ηλικία ομάδες παρουσιάζουν σαφείς στόχους, μια από κοινού υπευθυνότητα για την ποιότητα του παραγόμενου έργου σε σχέση με το κοινό όραμα (West, 1990, βλ. Anderson & West, 1998), ενώ τα μέλη τους υποστήριζαν όσους ήθελαν να προτείνουν και να υποστηρίξουν νέες ιδέες.

## Περιορισμοί

Ένας περιορισμός της έρευνας αυτής είναι ότι κατά τη διαδικασία του ελέγχου των ερωτημάτων και στη συνέχεια της παραγοντικής ανάλυσης κρίναμε απαραίτητο να αφαιρέσουμε ένα ερώτημα, το οποίο φάνηκε ότι δεν έχει ικανοποιητική συνάφεια με την κλίμακα στην οποία ανήκει για το ξενόγλωσσο ερωτηματολόγιο, ενώ κατά την παραγοντική ανάλυση φόρτισε διαφορετικό παράγοντα από τον παράγοντα υπαγωγής του σύμφωνα με τις ενδείξεις του αυθεντικού TCI. Ενδεχομένως η ελληνική μετάφραση του συγκεκριμένου ερωτήματος να μην ήταν η ενδεδειγμένη, ενώ μπορεί να ήταν ιδεολογικά φορτισμένη, μολονότι λάβαμε τα απαραίτητα μέτρα κατά τη διαδικασία της μετάφρασης ώστε να διασφαλιστεί η γλωσσική αντιστοιχία των δύο ερωτηματολογίων. Μπορεί ωστόσο να φανερώνει την ύπαρξη πολιτιστικών διαφορών ανάμεσα στα δύο ερωτηματολόγια.

Οι λόγοι αυτοί μπορεί να ήταν επίσης υπεύθυνοι για την τριπλή, ταυτόχρονη φόρτιση σε διαφορετικούς παράγοντες του ερωτήματος 23. Μολονότι το ερώτημα αυτό φόρτιζε με μεγαλύτερο βαθμό τον παράγοντα Υποστήριξη με σκοπό την Καινοτομία, εμείς το περιλάβαμε στον παράγοντα Συμμετοχική Ασφάλεια σύμφωνα άλλωστε με τις υποδείξεις του αυθεντικού ερωτηματολογίου.

Ένας άλλος σημαντικός περιορισμός της έρευνας είναι η ένωση του τέταρτου και πέμπτου παράγοντα σε έναν. Ο λόγος που το κάναμε ήταν γιατί οι δύο παράγοντες εννοιολογικά συμβάδίζουν με τον παράγοντα Όραμα της αυθεντικής κλίμακας του TCI. Αν και το δείγμα της έρευνας ήταν αρκετό για τα προς παραγοντοποίηση στοιχεία, υπάρχει η πιθανότητα αν το δείγμα ήταν μεγαλύτερο να μας έδινε πιο πολλές πληροφορίες για τις υπό

μελέτη διαστάσεις. Το δείγμα ήταν συμπτωματικό, και επομένως δεν ήταν επιλεγμένο με τα αυστηρά κριτήρια της θεωρίας της τυχαίας δειγματοληψίας.

Μολονότι το ερωτηματολόγιο δίνει μετρήσεις για τέσσερις διαστάσεις του κλίματος της Ομάδας με σκοπό την Καινοτομία, εμείς στις αναλύσεις χρησιμοποιήσαμε το ατομικό επίπεδο ανάλυσης. Μολονότι, δηλαδή, μιλούμε για ομάδα, χρησιμοποιούμε αναλύσεις με ατομικό προσανατολισμό. Όπως τονίζουν οι Anderson και West (1996), η προσπάθεια στατιστικού ελέγχου των ερωτημάτων στο επίπεδο αυτό αποφεύγει τα τυχόν προβλήματα που προκαλούνται από το άθροισμα των δεδομένων σε επίπεδο ομάδας. Τα αθροίσματα σε επίπεδο ομάδας μπορούν να επισκιάσουν τα ψυχομετρικά χαρακτηριστικά των ερωτημάτων, γιατί καταστρέφονται τα στοιχεία των κατανομών τους. Αντίθετα, όταν στην φάση προσαρμογής ενός ερωτηματολογίου διατηρείται το ατομικό επίπεδο ανάλυσης των ερωτημάτων, αυτό επιτρέπει τη μεγιστοποίηση του μεγέθους του δείγματος, χαρακτηριστικό που θεωρείται σημαντικό όταν επιχειρείται διερευνητική ανάλυση παραγόντων (Anderson & West, 1998). Εφόσον όμως επιλέγουμε να ερμηνεύσουμε και να εξηγήσουμε τα αποτελέσματα στο ομαδικό επίπεδο ανάλυσης, ενώ παράλληλα επιλέγουμε το ίδιο επίπεδο ανάλυσης για να εξηγήσουμε τους μηχανισμούς που είναι υπεύθυνους για τη λειτουργία του φαινομένου που εξετάζουμε, θα έπρεπε και σε επίπεδο μεθοδολογικό και στατιστικό να επιλέξουμε τις αντίστοιχες αναλύσεις (Doise, 1982, βλ. Παπαστάμου και συνεργάτες, 2001).

Η έρευνα αυτή είχε διερευνητικό χαρακτήρα και σίγουρα απαιτείται περαιτέρω επαλήθευση των αποτελεσμάτων της σε άλλα δείγματα ελλήνων εργαζομένων, ώστε να διαπιστωθεί αν όντως οι διαφορές ανάμεσα στα δυο ψυχομετρικά εργαλεία είναι αποτέλεσμα πολιτιστικών διαφορών ή οφείλονται σε κάποιους από τους παραπάνω λόγους.

Ένας άλλος περιορισμός της έρευνας είναι ότι έγιναν *ex post facto* συγκρίσεις των διαφόρων δημογραφικών και εργασιακών στοιχείων των συμμετεχόντων του δείγματός μας σε σχέση με τους τέσσερις παράγοντες του TCI, ενώ τα αποτελέσματα στηρίχθηκαν σε *self-report* δεδομένα. Έτσι, πολώσεις από διάφορες εξωτερικές ή εσωτερικές του συμμετέχοντα επιδράσεις ή *halo effects* μπορεί να επηρέασαν τα αποτελέσματά μας. Ένα άλλο σχετικό με αυτό θέμα είναι η κατεύθυνση της αιτιότητας στις διάφορες στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις που βρήκαμε, αν και οι κατευθύνσεις των συσχετίσεων που υποθέσαμε ήταν σύστοιχες με τη θεωρία για την έννοια της Καινοτομίας (για παράδειγμα, Amabile, 1988, West & Farr, 1989, βλ. Axtell *et al.*, 2000).

Άλλος εξίσου σημαντικός περιορισμός της έρευνας ήταν η εγχειρηματοποίηση της μεταβλητής του τύπου του εργασιακού καθήκοντος των ομάδων του δείγματός μας. Μολονότι

από έρευνες (Roos & Treiman, 1980, Fredrickson, 1984, Van de Ven, 1986, βλ. Kivimäki *et al.*, 1997, Goodman, 1986, Herold, 1978, βλ. Greg & Murray, 2000) έχει φανεί ότι οι εργαζόμενοι στην παραγωγή πολύ σπάνια εμπλέκονται σε διαδικασίες παραγωγής καινοτόμων ιδεών, δεν μπορούμε να είμαστε σίγουρη ότι στη δική μας περίπτωση συμβαίνει το ίδιο (τα αποτελέσματα ήταν διαφορετικά από τη συνήθη πρακτική). Μπορεί να συμβαίνει, μάλιστα, το αντίθετο: προβλήματα στην παραγωγή να αναγκάζουν τους εργαζόμενους να προτείνουν νέες μεθόδους βελτίωσης του τρόπου διεκπεραίωσης των καθημερινών καθηκόντων, ενώ στις υπαλληλικές ομάδες (του δικού μας δείγματος) πάγιες γραφειοκρατικές διαδικασίες να μη επιδέχονται καμίας αλλαγής.

Στην ερευνά μας, τέλος, οι τέσσερις διαστάσεις του TCI χρησιμοποιήθηκαν ως εξαρτημένες μεταβλητές. Από έρευνες που έχουμε με αυτό το εργαλείο, οι διαστάσεις τις πιο πολλές φορές χρησιμοποιούνται είτε ως ανεξάρτητες μεταβλητές είτε ως διαμεσολαβητικές της σχέσης μεταξύ άλλων ανεξάρτητων μεταβλητών και της μέτρησης της καινοτομίας της ομάδας (π.χ., Axtell *et al.*, 2000, West & Anderson, 1996, West *et al.*, 2003, Clegg *et al.*, 2002, Poulton & West, 1999), χωρίς να εκλείπουν, βέβαια, οι έρευνες εκείνες που οι διαστάσεις έχουν χρησιμοποιηθεί ως εξαρτημένες μεταβλητές (π.χ., Williams & Laungani, 1999, Curral, Forrester, Dawson, & West, 2001). Ωστόσο, μεγαλύτερο ερευνητικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν ευρήματα τα οποία προκύπτουν αφού έχει προηγηθεί η εγχειρηματοποίηση των διαστάσεων ως ανεξάρτητες και ενδιάμεσες μεταβλητές.

## Μελλοντικές Έρευνες

Η Rousseau (1988, βλ. Anderson & West, 1998) υπήρξε ένθερμη υποστηρικτής των πολυδιάστατων μετρήσεων του κλίματος, ενώ τα δεδομένα των Anderson και West (1998) έδειξαν ότι πράγματι βγάζει νόημα η δημιουργία μετρήσεων του κλίματος με πολλές διαστάσεις, σε αντίθεση με μετρήσεις άλλων ερευνών που είναι λιγότερο πολυδιάστατες (για παράδειγμα, Paterson *et al.*, 1992, βλ. Anderson & West, 1998). Η διερεύνηση από τους συγγραφείς του κλίματος με σκοπό την καινοτομία φανερώνει ότι με το να εστιάζουμε σε μια συγκεκριμένη πλευρά του κλίματος και στη συσχέτισή της με συγκεκριμένες πλευρές των αποτελεσμάτων διαφόρων ομάδων, επιτυγχάνεται μεγαλύτερη προβλεπτική ακρίβεια. Για παράδειγμα, υψηλά

σκορ στην κλίμακα Προσανατολισμός προς το Έργο μπορεί να συσχετίζεται με την ολική παραγωγικότητα της ομάδας, γιατί τα μέλη συνεχώς τείνουν να αξιολογούν τη μεταξύ τους επίδοση· υψηλή βαθμολογία στην κλίμακα Συμμετοχική Ασφάλεια μπορεί να προβλέψει ισχυρά επίπεδα συνοχής μεταξύ των μελών της ομάδας, τα οποία στη συνέχεια μπορούν να προκαλέσουν υψηλά επίπεδα αντίστασης στην αλλαγή (King & Anderson, 1995, βλ. Anderson & West, 1998). Το TCI δημιουργήθηκε ως κλίμακα μέτρησης του κλίματος με σκοπό την καινοτομία· παρ' όλα αυτά μπορεί πιθανότατα να φανεί χρήσιμο στην πρόβλεψη άλλων τύπων των διαφόρων εκβάσεων των ομάδων. Για να υποστηρίξουμε κάτι τέτοιο χρειάζονται επιπλέον έρευνες.

Οι κατασκευαστές χρησιμοποίησαν το TCI ως επί το πλείστον σε δείγματα του συστήματος φροντίδας υγείας (Anderson & West, 1998, West & Anderson, 1996, Anderson & West, 1996). Άλλοι ερευνητές είτε επιχειρώντας προσαρμογή του ερωτηματολογίου στις διάφορες χώρες είτε χρησιμοποιώντας το για ερευνητικούς σκοπούς (Williams & Laungani, 1999, Poulton & West, 1999, West *et al.*, 2003, Kivimäki *et al.*, 1997, Ragazzoni *et al.*, 2002) ευθυγραμμίστηκαν στο ίδιο δρόμο που χάραξαν οι ερευνητές. Οι μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να εστιάσουν σε ευρήματα που θα δώσουν διαφορετικές κατηγορίες επαγγελματιών (π.χ., Axtell *et al.*, 2000, Agrell & Gustafson, 1994, Curral, Forrester, Dawson, & West, 2001, Clegg *et al.*, 2002, West & Smith, 1998, και η δική μας έρευνα). Για τη στάθμιση μάλιστα του ερωτηματολογίου στην Ελλάδα θα χρειαστούν περαιτέρω ερευνητικές προσπάθειες σε νέα δείγματα διαφορετικών επιχειρήσεων τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα.

Οι μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να πετύχουν καλύτερη εγχειρηματοποίηση της μεταβλητής της πολυπλοκότητας του εργασιακού αντικειμένου στο ομαδικό επίπεδο ανάλυσης (Kivimäki *et al.*, 1997, Curral, Forrester, Dawson, & West, 2001), εγχειρηματοποίηση που θα είναι έγκυρη, θα έχει επιστημονική αξία και πρακτική χρησιμότητα, ενώ, επίσης, θα πρέπει να δείξουν τον τρόπο που αυτή η μεταβλητή σχετίζεται με τις διαδικασίες της ομάδας (τις τέσσερις διαστάσεις του Team Climate Inventory) και με το βαθμό καινοτομίας της. Υπάρχει ανάγκη μάλιστα να ανακαλυφθούν οι τυχόν αλληλεπιδράσεις μεταξύ του εργασιακού καθήκοντος και του μεγέθους της ομάδας στις διαδικασίες της ομάδας (τις τέσσερις διαστάσεις του Team Climate Inventory).

Έρευνες θα πρέπει να εστιάσουν, επίσης, σε συσχετίσεις μεταξύ των τεσσάρων διαστάσεων του TCI και των μεταβλητών όπως είναι η παραγωγή και η εφαρμογή νέων ιδεών, ενώ θα πρέπει παράλληλα να δειχθεί πώς αυτή η συσχέτιση διαμεσολαβείται από τα διάφορα

στιλ ηγεσίας ή από μεταβλητές όπως η σαφήνεια ή η σύγκρουση γύρω από το ρόλο του ηγέτη (Axtell *et al.*, 2000, West *et al.*, 2003).

Μεγάλος αριθμός εμπειρικών ερευνών έχει δείξει ότι σε πάρα πολλές οργανώσεις διαφαίνονται συχνά εκδηλώσεις προτίμησης των εργαζομένων για ομάδες στη βάση των δημογραφικών στοιχείων (των κατηγοριακών στοιχείων) (Allen & Wilder, 1975, Brewer, 1979, Tajfel, 1982, Tsui *et al.*, 1992, βλ. Richard & Shelor, 2002). Για παράδειγμα, τα ερρήματα των Tsui *et al.*, (1992, βλ. Richard & Shelor, 2002) έχουν αποκαλύψει ότι η ποικιλία όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερα επίπεδα ψυχολογικής προσκόλλησης ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Στις μέρες μας, που παρατηρείται μια μείωση της δεξαμενής σε εργατικό δυναμικό, ενθαρρύνεται η πρόσληψη εργαζομένων που αγγίζει πολλές και διαφορετικές ηλικίες ακόμη και σε θέσεις υψηλών απαιτήσεων (Bolick & Nestleroth, 1988, βλ. Richard & Shelor, 2002). Θα μπορούσαμε, λοιπόν, να δούμε πώς η ποικιλία των ηλικιών σε ομάδες διευθυντικών στελεχών ως ανεξάρτητη μεταβλητή, και οι διαστάσεις του TCI ως ενδιάμεση μεταβλητή επηρεάζουν το βαθμό καινοτομίας - αποτελεσματικότητας της ομάδας.

Συμπερασματικά, το μοντέλο των τεσσάρων παραγόντων του Κλίματος της Ομάδας με σκοπό την Καινοτομία του West (1990, βλ. Anderson & West, 1998), φαίνεται να ισχύει για τους έλληνες εργαζομένους: οι συμμετέχοντες στην έρευνα μπόρεσαν να διακρίνουν επαρκώς τους τέσσερις παράγοντες του Κλίματος της Ομάδας με σκοπό την Καινοτομία μεταξύ τους.

Επίσης, το προσαρμοσμένο στα ελληνικά ψυχομετρικό εργαλείο έχει καλές ψυχομετρικές ιδιότητες, αφού παρουσιάζει καλή αξιοπιστία και εγκυρότητα.

Θα ήταν, λοιπόν, ενδιαφέρουσα περαιτέρω ερευνητική προσπάθεια με βάση το εργαλείο. Θα γίνει, έτσι, δυνατή η επαλήθευση των αποτελεσμάτων αυτής της διερευνητικής μελέτης.

## Βιβλιογραφία

Agrell A. & Gustafson R. (1994): The Team Climate Inventory (TCI) and group innovation: A psychometric test on a Swedish sample of work groups. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, pp. 143-151.

Αλεξόπουλος Δ. (1998): *Ψυχομετρία. Σχεδιασμός Τεστ και Ανάλυση Ερωτήσεων*. Τόμος Α'. Έκδοση: Ελληνικά Γράμματα

Anderson N. & West M. (1994): *Team Climate Inventory Questionnaire*. ASE, A Division of NFER - NELSON Publishing Company Ltd

Anderson N. & West M. (1996): The Team Climate Inventory: Development of the TCI and its Applications in Teambuilding for Innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), pp. 53-66

Anderson N. & West M. (1998): Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 235-258

Axtell C. M. *et al.* & Harrington E. (2000): Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 265-285

Budd, R.J. (1987): Response bias and the theory of reasoned action. *Social Cognition*, 5: 95-107

Burch G. & Anderson N. (2004): Measuring person - team fit: development and validation of the team selection inventory. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 19, No. 4, pp. 406-426

**Caple R. (1978):** The sequential stages of group development. *Small Group Behavior*, 9, 470-476

**Γεώργας Δ. (1995):** Κοινωνική Ψυχολογία. Δυναμική της ομάδας – Συμμόρφωση – Συνεργασία και Ανταγωνισμός – Ηγετικός ρόλος – Ψυχολογία του περιβάλλοντος. Τόμος Β'. Αθήνα

**Γεώργας Δ. (1995):** Κοινωνική Ψυχολογία. Στάσεις – Αντίληψη του Προσώπου – Στερεότυπα – Επιθετικότητα – Δραδικές Σχέσεις και Επικοινωνία. Τόμος Α'. Αθήνα

**Chang A., Bordia P., & Duck J. (2003):** Punctuated Equilibrium and Linear Progression: toward a new understanding of group development. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, Issue 1, pp. 106-118

**Chatman J. & Flynn F. (2001):** The influence of Demographic Heterogeneity on the emergence and consequences of Cooperative Norms in Work Teams. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Issue 5, pp. 956-975

**Chen G. & Klimoski R. (2003):** The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, Issue 5, pp. 591-608

**Chen G. & Tjosvold D. (2002):** Cooperative Goals and Constructive Controversy for Promoting Innovation in Student Groups in China. *Journal of Education for Business*, pp. 46-50

**Chun H. (2003):** Information Technology and the demand for Educated Workers: disentangling the impacts of adoption versus use. *Review of Economics & Statistics*, Vol. 85, Issue 1, pp. 1-9

**Clegg C. et al. (2002) :** Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75, pp. 409-422

**Cohen S. & Bailey D. (1997):** What make teams work: Group effectiveness research from the shopfloor to the executive suite. *Journal of Management*, Vol. 23, Issue 3, pp. 239-291

- Comrey A. (1978):** Common methodological problems in factor analytical studies. *Journal of Clinical & Consulting Psychology*, 46, pp. 648-659
- Curral L., Forrester R., Dawson J., & West M. (2001):** It's what you do *and* the way that you do it: Team task, team size, and innovation-related group processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), pp. 187-204
- De Dreu C. (2002):** Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), pp. 285-298
- Δημητριάδου Δ. (2001):** Κλίμακα *Organizational Citizenship Behavior* (Οργανωτική Συμπεριφορά σε σχέση με το Πλαίσιο). Μετάφραση και Προσαρμογή στην Ελληνική Γλώσσα. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών της Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας
- Dooley L. & O'Sullivan D. (2001):** Structuring Innovation: A Conceptual Model and Implementation Methodology. *Enterprise and Innovation Management Studies*, Vol. 2, No. 3, pp. 177-194
- Dose J. (1999):** The Diversity of Diversity: Work Values Effects on Formative Team Processes. *Human Resource Management Review*, Vol. 9, Issue 1, pp. 83-109
- Drew St. & Coulson-Thomas C. (1996):** Transformation through teamwork: the path to the new organization? *Management Decision*, Vol. 34, Issue 1, pp. 7-18
- Ekelund B., Jørstad K., & Maznevski M. (2000):** Business Development of the Team Climate Inventory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, g(3), pp. 423-431
- Ely R. & Thomas D. (2001):** Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, Issue 2, pp. 229-274

**Giorgi I. et al. (1999) :** Contributo alla validazione italiana del Team Climate Inventory in un contesto sanitario. *Psicologia della Salute*, Vol. 1, pp. 101-112

**Greg S. & Murray B. (2000):** Team Structure and Performance: assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, Issue 2, pp. 135-149

**Guthrie J. & Hollensbe E. (2004):** Group Incentives and Performance: A study of Spontaneous Goal Setting, Goal Choice and Commitment. *Journal of Management*, Vol. 30, Issue 2, pp. 263-284

**Harrison D. & McLaughlin M. (1996):** Structural Properties and Psychometric Qualities of Organizational Self-Reports: Field Tests of Connections Predicted by Cognitive Theory. *Journal of Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 313-338

**Hofstede G. (1980):** *Culture's Consequences. International Differences in Work - related Values*. Beverly Hills, CA Sage

**Holland S., Gaston K., & Gomes J. (2000):** Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, Issue 3, pp. 231-259

**Janssen O. (2000):** Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73, pp. 287-302

**Κάντας Α. (1995):** Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 3ο. Διεργασίες ομάδας - Σβγκροση - Ανάπτυξη και αλλαγή - Κοιλοτούρα - Επαγγελματικό άγχος. Γ' έκδοση: Ελληνικά Γράμματα

**Κάντας Α. (1998):** Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 1ο. Κίνητρα - Επαγγελματική Ικανοποίηση - Ηγεσία. Δ' έκδοση: Ελληνικά Γράμματα

**Kaufmann G., Isaksen S., & Lauer K. (1996):** Testing the "Glass Ceiling" Effect on Gender Differences in Upper Level Management: The Case of Innovator Orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), pp. 29-41

**Kivimäki M. et al. (1997):** The Team Climate Inventory (TCI) - four or five factors? Testing the structure of TCI in samples of low and high complexity jobs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, pp. 375-389

**Lau D. & Murnighan K. (1998):** Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups. *Academy of Management Review*, Vol. 23, Issue 2, pp. 325-341

**Lovelace K., Shapiro D., & Weingart L. (2001):** Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, pp. 779-793

**Miller D. (2003):** The Stages of Group Development: A Retrospective Study of Dynamic Team Processes. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(2), pp. 121-134

**Morgan Jr., Ben B., & Salas Eduardo (1993):** An Analysis of Team Evolution and Maturation, *Journal of General Psychology*, Vol. 120, Issue 3, pp. 277-292

**Moussa F. (2000):** Determinants, process, and consequences of personal goals and performance. *Journal of Management*, Vol. 26, Issue 6, pp. 1259-1285

**Μολωνάς Κ.Α. (1999):** Ψυχομετρία (Σημειώσεις). Θεωρητικές Έννοιες Μετρικής και Ψυχομετρίας. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο-Πανεπιστήμιο Αθηνών

**Oldham G. R. & Cummings A. (1996):** Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 607-634

**Παπαστάμου Στ. (1989):** Εγχειρίδιο Κοινωνικής Ψυχολογίας. Δ' Έκδοση: Οδυσσέας

- Παπαστάμου Στ. et al. (2001):** Εισαγωγή στην Κοινωνική Ψυχολογία. Επιστημολογικοί Προβληματισμοί και Μεθοδολογικές Κατευθύνσεις. Τόμος Α'. Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα
- Παρασκευόπουλος Ι.Ν (1993):** Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας. Τόμος 1 και 2
- Παρασκευόπουλος Ι.Ν (1993):** Στατιστική. Εφαρμοσμένη στις επιστήμες της συμπεριφοράς. Τόμος Α': Περιγραφική στατιστική και Τόμος Β': Επαγωγική στατιστική
- Patterson M. & Payne R. (1996):** Collective Climates: A test of their Sociopsychological Significance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, Issue 6, pp. 1675-1692
- Poulton B. & West M. (1999):** The determinants of effectiveness in primary health care teams. *Journal of Interprofessional Care*, Vol. 13, No. 1, pp. 7-18
- Raggazoni P. et al. (2002) :** Italian validation of the team climate inventory : a measure of team climate for innovation. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 4, pp. 325-336
- Richard O. & Shelor R. (2002):** Linking top management team age heterogeneity to firm performance: juxtaposing two mid-range theories. *Journal of Human Resource Management*, 13:6, pp. 958-974
- Schriesheim C.A. (1981α):** The effect of grouping or randomizing items on leniency response bias. *Educational and Psychological Measurement*, 41: 401-411
- Schriesheim C.A. (1981β):** Leniency effects on convergent and discriminant validity for grouped questionnaire items: A further investigation. *Educational and Psychological Measurement*, 41: 1093-1109
- Schriesheim C.A., Solomon E.S., & Kopelman R.E. (1989):** Grouped versus randomized format: An investigation of scale convergent and discriminant validity using LISREL confirmatory factor analysis. *Applied Psychological Measurement*, 13: 19-32

**Scott S. G. & Bruce R. A. (1994):** Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, pp. 580-607

**Segall M., Dasen P., Berry J., & Poortinga Y. (1996):** Διαπολιτιστική Ψυχολογία. Η μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε παγκόσμιο οικολογικό πολιτιστικό πλαίσιο. Β' έκδοση: Ελληνικά Γράμματα

**Skarlicki D., Ellard J., & Kelln B. (1998):** Third-Party Perceptions of a Layoff: Procedural, Derogation, and Retributive Aspects of Justice. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 1, pp. 119-127

**Sonfield M., Lussier R., Corman J., & McKinney M. (2001):** Gender Comparisons in Strategic Decision-Making: An Empirical Analysis of the Entrepreneurial Strategy Matrix. *Journal of Small Business Management*, 39(2), pp. 165-173

**Storey J. (2000):** The Management of Innovation Problem. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 347-369

**Tourangeau R. & Rasinski K.A. (1988):** Cognitive processes underlying context effects in attitude measurement. *Psychological Bulletin*, 103: 299-314

**Van der Vegt G. & Janseen O. (2003):** Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management*, Vol. 29, Issue 5, pp. 729-751

**Van Vianen A. & Fischer A. (2002):** Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75, pp. 315-337

**West M. & Anderson N. (1996):** Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No.6, pp. 680-693

**West M. et al. (2003):** Leadership clarity and team innovation in health care. *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 393-410

**West M. & Smith H. (1998):** Research Excellence and Departmental Climate in British Universities. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 71, Issue 3, pp. 261-281

**Williams G. & Laungani P. (1999):** Analysis of teamwork in an NHS community trust: an empirical study. *Journal of Interprofessional Care*, Vol. 13, No. 1. pp. 19-28

**Wright B. & Barker J. (2000):** Assessing concertive control in the term environment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 73, Issue 3, pp. 345-361

**Wright B. & Cordery J. (2003):** The Ideal Participative State: A Prelude to Work Group Effectiveness. *Journal of Business and Management*, Vol. 9, No. 2, 171-188

**Zambarloukos S. & Constantelou A. (2002):** Learning and skills formation in the new economy: evidence from Greece. *International Journal of Training and Development*, 6:4, pp. 240-253

# **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**



**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**Ιωάννης Νικολάου**  
**Λέκτορας Οργανωσιακής Συμπεριφοράς**



Αθήνα, 24 Φεβρουαρίου 2004

Προς κάθε ενδιαφερόμενο

Η κα Σοφία Χατζή, φοιτήτρια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών της Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου, διεξάγει έρευνα με θέμα:

«Προσαρμογή στον ελληνικό πληθυσμό του Team Climate Inventory Questionnaire» των Neil Anderson & Michael West, με επόπτη τον κ. Νικολάου Ιωάννη, Λέκτορα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (πρώην ΑΣΟΕΕ).

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η προσαρμογή - στάθμιση σε εργασιακό πληθυσμό του συνημμένου ερωτηματολογίου, ως προσπάθεια δημιουργίας στην Ελλάδα εγκύρων και αξιόπιστων ψυχομετρικών εργαλείων. Αυτά θα αποτελέσουν σημαντικό εφόδιο για εκείνες τις επιχειρήσεις, που θα θελήσουν να υιοθετήσουν στο χώρο τους αξιόπιστες και έγκυρες πρακτικές διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Για το λόγο αυτό, θα σας παρακαλούσαμε να διευκολύνετε την ερευνήτρια να διανεμίει το ερωτηματολόγιο στην επιχείρησή σας. Η βοήθειά σας θα είναι πολύτιμη.

Ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία!

Ιωάννης Νικολάου ([inikol@aub.gr](mailto:inikol@aub.gr))  
Κιν.: 6974-850118

