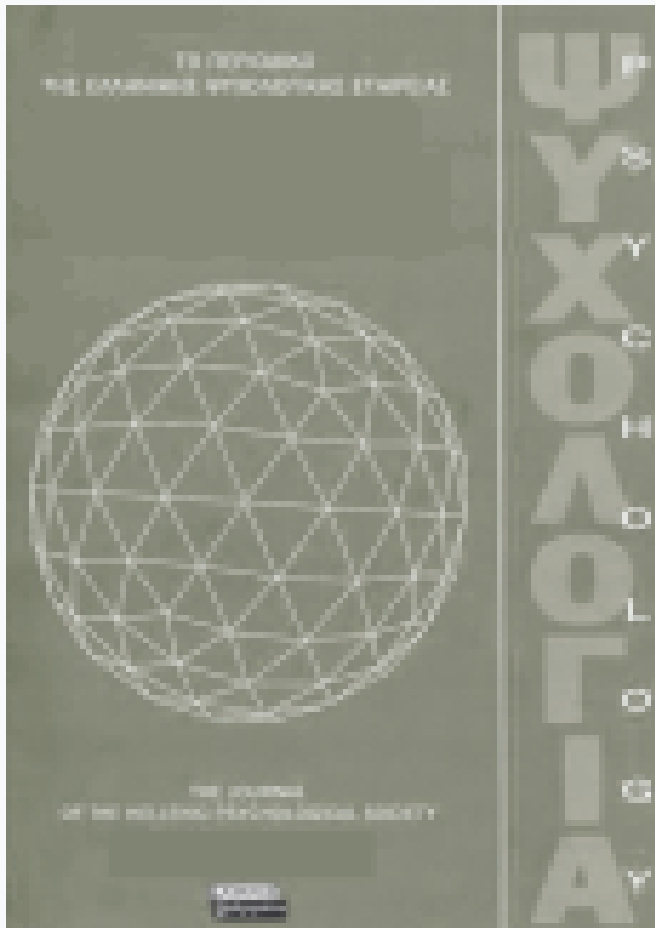


Psychology: the Journal of the Hellenic Psychological Society

Vol 14, No 1 (2007)



The role of positive emotions experiencing in team effectiveness

Μιχάλης Γαλανάκης, Αναστάσιος Σταλίκας

doi: [10.12681/psy_hps.23848](https://doi.org/10.12681/psy_hps.23848)

Copyright © 2020, Μιχάλης Γαλανάκης, Αναστάσιος Σταλίκας



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

To cite this article:

Γαλανάκης Μ., & Σταλίκας Α. (2020). The role of positive emotions experiencing in team effectiveness. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 14(1), 42–57. https://doi.org/10.12681/psy_hps.23848

Ο ρόλος της βίωσης των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα

ΜΙΧΑΗΛΗΣ ΓΑΛΑΝΑΚΗΣ¹

ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΣΤΑΛΙΚΑΣ²



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο κλάδος της Οργανωτικής Ψυχολογίας γνωρίζει τα τελευταία χρόνια ραγδαία ανάπτυξη. Ένα από τα σημαντικότερα θέματα που έχουν απασχολήσει τους ερευνητές σε παγκόσμιο επίπεδο είναι η ομαδική εργασία καθώς και ο καθορισμός των μεταβλητών, που καθιστούν μια ομάδα αποτελεσματική. Μια νέα σχετικά θεωρία από το χώρο της Θετικής Ψυχολογίας, η Θεωρία των Θετικών Συναισθημάτων (Fredrickson, 1998, 2001) ενδεχομένως να μπορεί να παρέχει κάποια σημαντικά στοιχεία για το θέμα της ομαδικής αποτελεσματικότητας. Για τη διερεύνηση του ρόλου της βίωσης των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα, συγκροτήθηκαν στην παρούσα έρευνα δώδεκα 4μελείς ομάδες με κριτήριο τον τύπο προσωπικότητας, στους οποίους ανατέθηκε να επιλύσουν δύο ασκήσεις – νοητικά προβλήματα. Η βίωση θετικών συναισθημάτων φάνηκε ότι αποτελεί μεταβλητή, που επηρεάζει την ομαδική αποτελεσματικότητα τόσο σε προσθετικά έργα όσο και σε έργα με μια μοναδική σωστή λύση σύμφωνα με την τυπολογία του Steiner (1972).

Λέξεις-κλειδιά: Θετικά συναισθήματα, Ομαδική αποτελεσματικότητα, Οργανωτική ψυχολογία.

Το κύριο πρόβλημα που απασχολεί τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των σύγχρονων οργανισμών είναι το πώς θα οργανώσουν τις διαδικασίες παραγωγής και τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους προκειμένου να είναι ανταγωνιστικοί, βιώσιμοι και επιτυχημένοι στους στόχους που έχουν προκαθορίσει (Skipton & Freedman, 2000). Το πρόβλημα αυτό περιπλέκεται αρκετά και από

το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό κάθε επιχείρησης δεν λογίζεται πια ως «εργατικά χέρια» αλλά ως «νους», δηλαδή, λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας, η προσφορά του ανθρώπινου δυναμικού είναι περισσότερο ποιοτική παρά ποσοτική (Ancona & Caldwell, 2000). Οι αυτοματοποιημένες κινήσεις και η μαζική παραγωγή είναι πλέον περισσότερο υπόθεση των μηχανών, ενώ

1. Διεύθυνση: MSc. Οργανωτικός Ψυχολόγος, Υποψήφιος Διδάκτορας Ψυχολογίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο Πολιτικών και Κοινωνικών Επιστημών, Καλαμάτας 31, Αγία Παρασκευή, 153 43, τηλ.: 210.6008486, κιν.: 6937761498 e-mail: mgalanak@panteion.gr.

2. Διεύθυνση: PhD. Αναπληρωτής Καθηγητής Ψυχολογίας, Τμήμα Ψυχολογίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Λεωφ. Συγγρού 136, Αθήνα. 176 71, τηλ. Παν.: 210.9201707 - 210.9201702, fax: 210.9232767, e-mail: anstal@panteion.gr.

ο άνθρωπος έχει το ρόλο του χειριστή και χρησιμοποιεί περισσότερο από ποτέ τις νοητικές και τις γνωστικές του λειτουργίες-ικανότητες για να φέρει σε πέρας τα εργασιακά του καθήκοντα (Ancona & Caldwell, 2000). Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία φαίνεται να περιορίζεται στο κομμάτι της παροχής υπηρεσιών (Burnes, 1995). Επιπλέον, ακόμη και στα παραδοσιακά χειρωνακτικά επαγγέλματα, ο ρόλος της μηχανής αναβαθμίζεται και διαφοροποιεί δραστικά το σύνολο των ενεργειών και των καθηκόντων του εργάτη σε σχέση με τον αντίστοιχο εργάτη του παρελθόντος (Burnes, 1995). Για τους παραπάνω λόγους τα τελευταία χρόνια στις μεγάλες επιχειρήσεις ο όρος «εργαζόμενος» τείνει για μια πληθώρα εργασιακών θέσεων –κυρίως θέσεων γραφείου– να αντικατασταθεί από τον όρο «στέλεχος» ή από τον όρο «ανθρώπινο δυναμικό» (Burnes, 1995).

Αν επιχειρήσει κανείς να αναλύσει τις αγγελίες που δημοσιεύουν διάφορες –εν Ελλάδι ή στο εξωτερικό– επιχειρήσεις στον Τύπο ή στο Διαδίκτυο, θα διαπιστώσει μιαν ακόμη σημαντική διαφορά σε σχέση με ό,τι συνέβαινε τις προηγούμενες δεκαετίες (Hackman, 1987). Η διαφορά αυτή είναι ότι, εκτός από τα προφανή και αυτονόητα προσόντα για όλες τις θέσεις (πτυχία, ικανότητες, εμπειρία, γλώσσες, συστατικές επιστολές), σήμερα έχει προστεθεί στη λίστα των σημαντικών προσόντων το ομαδικό πνεύμα, η ικανότητα επικοινωνίας και η συνεργασία (Hackman, Wageman, Ruddy & Ray, 2000). Πίσω από αυτό το απαιτούμενο προσόν αναδύεται η πρόθεση των διοικήσεων των σύγχρονων οργανισμών ν' αντιμετωπίσουν το πρόβλημα που αναφέρθηκε παραπάνω, δηλαδή της ανάγκης για βελτίωση της παραγωγής, της αναβάθμισης του επιπέδου των προσφερομένων υπηρεσιών, της επίτευξης των στόχων και της βιωσιμότητας με την ομαδική εργασία (Hackman, Wageman, Ruddy & Ray, 2000). Εξαιτίας λοιπόν του σύγχρονου οικονομικού και τεχνολογικού πλαισίου, των αναγκών και των απαιτήσεων της αγοράς καθώς και της συμβολής των ερευνητικών πορισμάτων της Οργανωτικής Ψυχολογίας, παρατη-

ρείται ότι σε διεθνές επίπεδο την τελευταία δεκαετία η πλειοψηφία των οργανισμών στρέφεται περισσότερο στις ομάδες εργασίας απ' ό,τι στο παρελθόν (Hackman, 1986· Peters, 1988· Tornatsky, 1986).

Αυτό το οποίο έχει γίνει συνείδηση στις επιχειρήσεις είναι ότι όσο ικανό και αν είναι ένα στέλεχος δεν πρόκειται να καταφέρει πολλά περισσότερα από μια καλά οργανωμένη και ικανή ομάδα εργαζομένων. Πάνω στο συγκεκριμένο θέμα της υπεροχής της ομαδικής εργασίας σε σχέση με την παραγωγικότητα μεμονωμένων ατόμων έχουν γίνει αρκετές έρευνες, οι οποίες απέδειξαν ότι η εμμονή των σύγχρονων οργανισμών στη χρησιμοποίηση ομάδων εργασίας είναι σωστή γιατί εγγυάται καλύτερα αποτελέσματα (Buller & Bell, 1986· Cordery, Mueller & Smith, 1991· Magjuka & Baldwin, 1991· Neuman, Edwards & Radu, 1989· Wall, Kemp, Jackson & Clegg, 1986).

Το επόμενο βήμα, λοιπόν, στη μακρά μέχρι σήμερα πορεία του κλάδου της Οργανωτικής Ψυχολογίας είναι ν' αναλύσει τη δυναμική των ομάδων εργασίας και να ανιχνεύσει τους παράγοντες που καθιστούν μια ομάδα αποτελεσματική μέσα σ' ένα συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο. Ήδη κάποιες πρωταρχικές έρευνες έχουν διεξαχθεί προς αυτή την κατεύθυνση και έχουν αναδείξει τη συσχέτιση της αποτελεσματικότητας των εργασιακών ομάδων με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Barrick & Mount, 1991, 1993· Bouchard, 1969· Driskell, Hogan & Salas, 1988· George, 1990· Hoffman, 1959· Mount & Barrick, 1995· Strube, Keller, Oxenberg & Lapido, 1989). Ωστόσο, έχουν μείνει αρκετά ερωτήματα αναπάντητα και αποτελούν τη μεγάλη πρόκληση για τους νέους ερευνητές να τ' αντιμετωπίσουν και να προσφέρουν καινούργιες τεκμηριωμένες θεωρητικές προσεγγίσεις.

Τι είναι η ομαδική εργασία;

Ως ομάδα ορίζεται το σύνολο των ανθρώπων που αναλαμβάνουν συνειδητά την εκπλήρωση

ενός κοινού σκοπού μέσα σε προκαθορισμένα χρονικά και χωρικά πλαίσια και με συγκεκριμένους πόρους και κανόνες, μέσω της ανάληψης κοινής δράσης, μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας, μέσω του συντονισμού των προσπαθειών, του συνδυασμού των ικανοτήτων και της διάδοσης της πρότερης εμπειρίας. Τα μέλη της ομάδας είναι εξίσου υπεύθυνα για το τελικό αποτέλεσμα. Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει όλες τις βασικές διαστάσεις των κυριότερων ορισμών της ομάδας και της ομαδικής εργασίας που έχουν διατυπωθεί μέχρι την παρούσα στιγμή (Alderfer, 1987· Forsyth, 1990· Guzzo & Dickson, 1996· Guzzo & Shea, 1992· Hackman, Wageman, Ruddy & Ray, 2000· Hellriegel, Slocum & Woodman, 1995· Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992· Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990· Shaw, 1976).

Συγκεκριμένα, με την ανάλυση των ορισμών που έχουν διατυπωθεί μέχρι σήμερα, προκύπτουν τέσσερις βασικοί άξονες-ιδιότητες όσον αφορά την έννοια της ομαδικής εργασίας. Καταρχάς απουσιάζει σκόπιμα το στοιχείο του χρόνου, δηλαδή για να ονομαστεί ένα σύνολο ανθρώπων ομάδα δεν είναι απαραίτητο να γνωρίζονται εκ των προτέρων ή να έχουν ξαναεργαστεί μαζί για την επίτευξη κάποιου στόχου (Hackman, Wageman, Ruddy & Ray, 2000). Ένα δεύτερο σημαντικό στοιχείο είναι η αλληλεξάρτηση (Alderfer, 1987). Πρέπει δηλαδή τα μέλη που απαρτίζουν την ομάδα να γνωρίζουν ότι είναι απαραίτητη και η συμβολή των υπολοίπων για την επίτευξη του κοινού στόχου. Κατά τρίτον, εφόσον ισχύουν τα παραπάνω, πρέπει στη συνέχεια τα άτομα να επωμιστούν ρόλους οι οποίοι θα είναι αλληλοσυμπληρωματικοί και οπωσδήποτε διαφορετικοί (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1995). Τέλος, σημαντική προϋπόθεση της εργασιακής ομάδας είναι η επικοινωνία (Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992).

Πως ορίζεται η ομαδική αποτελεσματικότητα;

Ως αρχικό πλαίσιο παραθέτουμε τον ορισμό των Wilke και Meertens (1994) για την παραγωγι-

κότητα των ομάδων, σύμφωνα με τον οποίο η παραγωγικότητα ταυτίζεται με την επίδοση της ομάδας σ' ένα συγκεκριμένο έργο, δηλαδή σ' ένα σύνολο κανόνων και απαιτήσεων που πρέπει να τηρηθούν για την επίτευξη ενός στόχου. Τίθεται ωστόσο το ερώτημα, ποια είναι αυτή η επίδοση που θα καθορίσει αν μια ομάδα είναι αποτελεσματική; Ως απάντηση παραθέτουμε τον ορισμό του Hackman (1987), σύμφωνα με τον οποίο η Ομαδική Αποτελεσματικότητα ορίζεται ως η ικανότητα μιας εργασιακής ή άλλης ομάδας να είναι αποδοτική, δηλαδή με βάση κάποια αντικειμενικά και προκαθορισμένα κριτήρια να επιτυγχάνει να φέρει εις πέρας ποσοτικά και ποιοτικά το επιθυμητό παραγόμενο έργο-στόχο μέσα σε δεδομένο χρονικό πλαίσιο, καθώς και η ικανότητά της να μπορεί να επιβιώσει, να μπορεί δηλαδή να συνεχίσει να εργάζεται ως μια μονάδα και στο μέλλον.

Κατά έναν δεύτερο μεταγενέστερο ορισμό των Hackman, Wageman, Ruddy και Ray (2000, σσ. 110-112) η ομαδική αποτελεσματικότητα μπορεί να οριστεί με βάση τρεις βασικές διαστάσεις-κριτήρια και, συγκεκριμένα, για να είναι μια ομάδα αποτελεσματική πρέπει: α) το παραγόμενο αποτέλεσμα της ομάδας να είναι αντίστοιχο με τις ποσοτικές, ποιοτικές και χρονικές απαιτήσεις του «πελάτη» (*standards of quantity, quality & timeliness of the team's client*), β) οι διαδικασίες, οι στρατηγικές, ο σχεδιασμός και οι δράσεις που χρησιμοποιεί η ομάδα για να επιτύχει τον τελικό σκοπό της να ενισχύουν τη συνοχή της και να διασφαλίζουν την ικανότητά της να δουλεύει ως ομάδα, δηλαδή ως σύνολο ατόμων με αλληλεξαρτώμενα καθήκοντα και ρόλους και στο μέλλον (*standard of enhancement of team's viability*), και γ) η λειτουργία της ομάδας να συμβάλλει στην αύξηση της εμπειρίας των μελών της, στη βελτίωση των ικανοτήτων τους και στη γενικότερη ευημερία τους (*standard of positive effect on individual well-being*).

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, ως ομαδική αποτελεσματικότητα ορίζουμε την ικανότητα των μελών μιας ομάδας να ολοκληρώσουν τον κοινώς αποδεκτό στόχο-έργο μέσα σε προ-

καθορισμένο χρονικό διάστημα, με βάση προκαθορισμένα κριτήρια, τηρώντας όλους τους κανόνες που είχαν τεθεί και χρησιμοποιώντας τους προαποφασισμένους πόρους. Η ικανότητα αυτή εκφράζεται με τη μορφή ποσοτικού αποτελέσματος και είναι συγκρίσιμη με αυτή των υπολοίπων ομάδων στο ίδιο έργο και υπό τις ίδιες συνθήκες.

Η θεωρία των θετικών συναισθημάτων (Fredrickson, 1998).

Καταρχάς, δεν είναι εφικτή η ανάλυση της θεωρίας των θετικών συναισθημάτων αν πρώτα δεν προσδιοριστεί τι είναι το συναίσθημα. Σύμφωνα με τη θεωρία της Fredrickson (1998), το συναίσθημα (*emotion*) είναι μια πολυσύνθετη αντιδραστική τάση ως προς κάποιο ερέθισμα, που εκδηλώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Σύμφωνα με τη θεωρία της Fredrickson (1998), τα θετικά συναισθήματα όπως είναι η χαρά, το ενδιαφέρον, η ευχαρίστηση, η περηφάνια και η αγάπη, διευρύνουν τους ορίζοντες της σκέψης των ανθρώπων που τα βιώνουν, εμπλουτίζουν το οπλοστάσιο των διαθέσιμων δράσεων-συμπεριφορών τους και ενισχύουν τους προσωπικούς φυσικούς, νοητικούς, κοινωνικούς, ψυχολογικούς πόρους και τις αντοχές τους. Επίσης, σ' ένα πιο μακροπρόθεσμο και γενικό επίπεδο, οδηγούν σε μια διαρκή βίωση θετικών συναισθημάτων και σε μια συνεχόμενη διεύρυνση μέσω μιας ατέρμονης ανεπισσώμενης αλυσίδας (*upward spiral*) και μ' αυτό τον τρόπο συμβάλλουν στην προσωπική ανάπτυξη, ωρίμαση και ολοκλήρωση (Fredrickson, 1998· Fredrickson & Branigan, 2000).

Συνοπτικά, η βίωση των θετικών συναισθημάτων επιφέρει τα εξής αποτελέσματα:

1. Διεύρυνση του ορίζοντα της σκέψης, της ποικιλίας των δράσεων και της συμπεριφοράς των ανθρώπων (Fredrickson & Branigan, 2000).
2. Αντιμετώπιση των συνεπειών των αρνητικών συναισθημάτων («The Undoing Hypothesis».

Fredrickson & Levenson, 1998).

3. Χτίσιμο ισχυρού ψυχισμού, μεγάλων ψυχολογικών αντοχών και εξασφάλιση καλής ψυχικής υγείας («Psychological Resilience», Tugade & Fredrickson, 2004).
4. Κινητοποίηση μηχανισμών (*upward spiral*) που οδηγούν κλιμακωτά σε ψυχική και συναισθηματική ευημερία (Fredrickson & Joiner, 2000).

Υποθέτουμε, λοιπόν, ότι η βίωση θετικών συναισθημάτων, εφόσον αυτά επιφέρουν τα παραπάνω αποτελέσματα, θα συσχετίζεται με την αποτελεσματικότητα στην εργασία. Αρκετές έρευνες έχουν καταλήξει σε σχετικά πορίσματα (Basso, Scheff, Ris & Dember, 1996, Derryberry & Tucker, 1994). Το διαφορετικό στοιχείο που έρχεται να προσθέσει αυτή η μελέτη είναι η επαλήθευση του κατά πόσο τα θετικά συναισθήματα θα έχουν ευεργετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα, σε ομαδικό όμως επίπεδο εργασίας.

Το να θεωρηθεί ως δεδομένο ότι η ομάδα που βιώνει θετικά συναισθήματα θα είναι πιο αποτελεσματική από μιαν άλλη που δεν βιώνει θετικά συναισθήματα ή βιώνει αρνητικά συναισθήματα επειδή αυτό συμβαίνει σε ατομικό επίπεδο θα ήταν μεθοδολογικά εσφαλμένο (Moreland & Levine, 1992). Η μετάβαση πορισμάτων από το ατομικό επίπεδο στο ομαδικό ενέχει κινδύνους, γιατί όταν το άτομο αποτελεί μέλος μιας ομάδας η συμπεριφορά του διαφοροποιείται απ' το ατομικό επίπεδο και επηρεάζεται-καθορίζεται από τη λειτουργία των υπολοίπων μελών (Hackman, 1986). Η θεωρία των θετικών συναισθημάτων (Fredrickson, 1998) παρέχει μια πολύ καλή θεωρητική βάση για να εξερευνηθεί από μια νέα οπτική γωνία η ομαδική αποτελεσματικότητα. Αυτό που θα μας απασχολήσει είναι το κατά πόσο μπορούμε να ισχυριστούμε ότι τα θετικά συναισθήματα αποτελούν προγνωστικό δείκτη της ομαδικής αποτελεσματικότητας. Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που θα μας απασχολήσουν στην παρούσα έρευνα είναι τα εξής:

1) Υπάρχει συνάφεια μεταξύ των θετικών συναισθημάτων που βιώνουν τα μέλη μιας ομάδας (θεωρία της Fredrickson) και της αποτελεσματικότητας αυτής της ομάδας σε ένα συγκεκριμένο έργο; 2) Υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές ως προς την αποτελεσματικότητα μεταξύ ομάδων που αποτελούνται από μέλη που έχουν βιώσει θετικά συναισθήματα σε σύγκριση με ομάδες αποτελούμενες από μέλη που δεν έχουν βιώσει θετικά συναισθήματα;

Μέθοδος

Δείγμα

Για την υλοποίηση της έρευνας επιλέχθηκαν 48 συμμετέχοντες, οι οποίοι άνηκαν όλοι στον ίδιο τύπο προσωπικότητας σύμφωνα με το MBTI. Τα 48 υποκείμενα συγκρότησαν 12 τετραμελείς ομάδες με κριτήριο τη βίωση ή τη μη βίωση θετικών συναισθημάτων. Κατά συνέπεια, το δείγμα της έρευνας είναι $N = 12$ τετραμελείς ομάδες, εκ των οποίων οι έξι αποτελούνται εξολοκλήρου από άτομα που έχουν βιώσει θετικά συναισθήματα και οι υπόλοιπες έξι από άτομα που δεν έχουν βιώσει θετικά συναισθήματα. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 28 άνδρες και 20 γυναίκες. Όλοι οι συμμετέχοντες ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ. Συγκεκριμένα, όσον αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, στις ομάδες των θετικών συναισθημάτων η αναλογία ανδρών-γυναικών ήταν 14 άνδρες (58,33%) και 10 γυναίκες (41,67%) (ομάδα 1 ΑΑΓΑ, ομάδα 2 ΑΑΓΑ, ομάδα 3 ΑΑΓΑ, ομάδα 4 ΑΑΓΑ, ομάδα 5 ΑΑΓΑ, ομάδα 6 ΑΑΓΑ), η μέση ηλικία ήταν 25,5 έτη και η τυπική απόκλιση 2,33. Αντίστοιχα, για τις ομάδες αρνητικών συναισθημάτων, η αναλογία ανδρών-γυναικών ήταν 14 άνδρες (58,33%) και 10 γυναίκες (41,67%) (ομάδα 1 ΑΑΓΑ, ομάδα 2 ΑΑΓΑ, ομάδα 3 ΑΑΓΑ, ομάδα 4 ΑΑΓΑ, ομάδα 5 ΑΑΓΑ, ομάδα 6 ΑΑΓΑ), η μέση ηλικία ήταν 26,3 έτη και η τυπική απόκλιση 2,10. Η δειγματοληπτική μέθοδος που ακολουθήθηκε ήταν αυτή των συμπτωματικών δειγμάτων.

Εργαλεία

MBTI (*Mayer Briggs Type Indicator*)

Για την πραγματοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το τεστ προσωπικότητας MBTI στην ειδικά σταθμισμένη για την ελληνική πραγματικότητα έκδοσή του. Το MBTI εκδόθηκε για πρώτη φορά το 1962 και αποτελεί ένα αυτοχορηγούμενο τεστ προσωπικότητας, το οποίο κατατάσσει τους ανθρώπους σε 16 διαφορετικούς ψυχολογικούς τύπους κατ' αναλογία με την τυπολογία του C.G. Jung. Μέσα από τις 95 προτάσεις του, το άτομο καλείται να κατηγοριοποιηθεί σε 2 βασικές τυπολογικές διαθέσεις (*attitudes*) της εσωστρέφειας (I) και της εξωστρέφειας (E) και σε 6 βασικές λειτουργίες (*functions*) οι οποίες είναι οι εξής:

Αντίληψη (S) (*Perception-Sensing*)
 Διάισηση (N) (*Intuition*)
 Νόηση (T) (*Judgement-Thinking*)
 Συναίσθημα (F) (*Feeling*)
 Κρίση (J) (*Judging function*)
 Κατανόηση (P) (*Perceptive function*)

Ανάλογα με τις απαντήσεις που θα δώσει το άτομο θα κατηγοριοποιηθεί σ' έναν τύπο ο οποίος θα διακρίνεται από 4 γράμματα. Το πρώτο γράμμα θα δείχνει την κυρίαρχη τυπολογική διάθεση (E) ή (I) και τα υπόλοιπα τρία τις κύριες λειτουργίες (S), (N), (T), (F), (J) ή (P), σε ιεραρχική σειρά. Για καθέναν από τους 16 τύπους οι Myer & Briggs κατασκεύασαν μια σύντομη περιγραφή της προσωπικότητας και των ενεργειών που χαρακτηρίζουν τα άτομα που κατηγοριοποιούνται σε αυτόν. Κάθε περιγραφή αναφέρεται στα κυρίαρχα αλλά και στα δευτερεύοντα στοιχεία του στόμου και προσπαθεί να αποδώσει τις ικανότητες, τις συνήθειες και τις ιδιαιτερότητές του. Οι ψυχολογικοί τύποι που περιλαμβάνει το MBTI είναι οι εξής:

ESTP	ISTP	ENTP	INTP	ENFJ	INFJ
ESFP	ISFP	ESTJ	ISTJ	ENTJ	INTJ
ENFP	INFP	ESFJ	ISFJ		

Οι περιγραφές των τύπων προσωπικότητας σύμφωνα με το MBTI είναι ενδεικτικές των κύριων διαφορών μεταξύ τους στους τομείς της οργάνωσης των πληροφοριών, της λήψης αποφάσεων και της ανάληψης δράσης. Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του τεστ δεν υπερβαίνει τα 30'. Η αξιοπιστία του τεστ για τα δεδομένα της συγκεκριμένης έρευνας ήταν ικανοποιητική : Cronbach $\alpha = 0,75$.

PANAS

Για τη συγκρότηση των ομάδων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε επιπλέον η Κλίμακα Βίωσης Θετικών & Αρνητικών Συναισθημάτων PANAS (Watson & Clark, 1984). Το τεστ αυτό, στην ελληνική του έκδοση, περιλαμβάνει 60 επίθετα που αναφέρονται σε συναισθήματα (θετικά ή αρνητικά) και ζητάει από τον εξεταζόμενο να υποδείξει με τη χρήση μιας 5βάθμιας κλίμακας LIKERT το βαθμό στον οποίο βίωσε τα συναισθήματα αυτά κατά τις δύο προηγούμενες εβδομάδες στην προσωπική του ζωή (1 καθόλου, 5 στον μέγιστο βαθμό). Για τις ανάγκες της έρευνάς μας επικεντρωθήκαμε στα θετικά συναισθήματα και λάβαμε μετρήσεις μόνο γι' αυτά. Για τον υπολογισμό του βαθμού βίωσης θετικών συναισθημάτων ανά συμμετέχοντα δεν υπολογίστηκε το άθροισμά του στα θετικά επίθετα της κλίμακας αλλά ο μέσος όρος του. Ανάλογα με τη βαθμολογία που συγκέντρωσε κάθε υποκείμενο κατατάσσεται στην ευρύτερη κατηγορία των υποκειμένων που βίωσαν κατά το προηγούμενο διάστημα θετικά συναισθήματα (μ.ο. 4+) ή στην κατηγορία των υποκειμένων που δεν βίωσαν θετικά συναισθήματα (μ.ο. κάτω από 3,5). Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση της κλίμακας δεν υπερβαίνει τα 15α. Η αξιοπιστία της κλίμακας, για τα δεδομένα της συγκεκριμένης έρευνας, ήταν ικανοποιητική: Cronbach $\alpha = 0,78$.

Ασκήσεις αξιολόγησης της ομαδικής αποτελεσματικότητας

Η πρώτη άσκηση ονομάζεται «Επιβίωση στη Θάλασσα» και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί

Προσθετικό Έργο (*Additive Task*) σύμφωνα με την τυπολογία του Steiner (1972). Η συγκεκριμένη άσκηση αποτελεί την προσομοίωση μιας πραγματικής διαδικασίας λήψης απόφασης στο εργασιακό πλαίσιο. Στα μέλη της κάθε ομάδας, γι' αυτή την πρώτη άσκηση, δίνονται 30 λεπτά χρονική διορία για να καταλήξουν στις απαντήσεις τους. Ανάλογα με το ποιες απαντήσεις θα επιλέξει η ομάδα θα συγκεντρώσει και ορισμένους πόντους. Οι πόντοι αυτοί αθροίζονται και εκφράζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας στο συγκεκριμένο έργο. Το μεγαλύτερο δυνατό σκορ είναι οι 100 πόντοι.

Η δεύτερη άσκηση ονομάζεται «Επιβίωση στη Φύση» και θα μπορούσε να θεωρηθεί περισσότερο Έργο Επιλογής της Μοναδικής Σωστής Λύσης (*Disjunctive Task*) σύμφωνα με την τυπολογία του Steiner (1972). Αποτελεί κι αυτή ένα σενάριο στο οποίο η ομάδα καλείται να αντιμετωπίσει κάποιες καταστάσεις και να λάβει αποφάσεις προς επίλυση σειράς προβλημάτων (12). Τα προβλήματα αυτά η ομάδα καλείται να τα αντιμετωπίσει επιλέγοντας μια από τις τρεις προτεινόμενες λύσεις. Η χρονική διορία που έχει η ομάδα για να απαντήσει σε όλες τις προκλήσεις είναι 15 λεπτά. Το μεγαλύτερο δυνατό σκορ για κάθε ομάδα σε αυτή την άσκηση είναι οι 120 πόντοι.

Διαδικασία

Για την πραγματοποίηση της έρευνας συγκεντρώθηκε ένα αρχικό δείγμα $N = 300$ στο οποίο χορηγήθηκε το τεστ προσωπικότητας MBTI. Απ' το αρχικό αυτό δείγμα επιλέχθηκαν μόνο τα άτομα που ήταν εξωστρεφή και ανήκαν στον τύπο προσωπικότητας (ENTP), σύμφωνα με τα αποτελέσματά τους στο τεστ. Αυτό έγινε προκειμένου όλες οι ομάδες να αποτελούνται από άτομα του ίδιου τύπου προσωπικότητας και να διασφαλιστεί ότι η μεταβλητή Προσωπικότητα δεν θα επηρεάσει την τελική αποτελεσματικότητα των ομάδων. Ο αριθμός αυτών των ατόμων, οι οποίοι αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας ήταν 48.

Στη συνέχεια τα 48 αυτά άτομα κατηγοριο-

ποιήθηκαν εκ νέου. Η (ανεξάρτητη) μεταβλητή που διαφοροποίησε περαιτέρω τα υποκείμενα ήταν η βίωση ή η μη βίωση θετικών συναισθημάτων. Η ιδιαιτερότητα αυτής της έρευνας είναι ότι δεν μελετάει τη συμπεριφορά υποκειμένων αλλά μελετών. Κατά συνέπεια, τα 48 άτομα που επιλέχθηκαν με το MBTI δεν αποτελούν το τελικό δείγμα $N = 48$ της έρευνας, αλλά για τους ερευνητικούς σκοπούς σχημάτισαν 12 ομάδες εξωστρεφών των 4 ατόμων ανάλογα με το αν το άτομο έχει ή δεν έχει βιώσει θετικά συναισθήματα κατά το πρόσφατο παρελθόν (τις τελευταίες δύο εβδομάδες) (με βάση τα αποτελέσματα στην κλίμακα βίωσης θετικών συναισθημάτων PANAS). Οπότε το ουσιαστικό δείγμα της έρευνας είναι $N = 12$ τετραμελείς ομάδες ENTP, εκ των οποίων οι έξι αποτελούνται από άτομα που έχουν βιώσει θετικά συναισθήματα και οι υπόλοιπες έξι από άτομα που δεν έχουν βιώσει θετικά συναισθήματα. Προκειμένου να περιοριστεί η παρεμβολή της μεταβλητής Φύλο στις ομαδικές διαδικασίες και κατά συνέπεια στην ομαδική αποτελεσματικότητα, όλες οι ομάδες σχεδιάστηκαν και συγκροτήθηκαν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να περιλαμβάνουν ταυτόχρονα και άνδρες και γυναίκες. Δημιουργώντας ομάδες ανομοιογενείς ως προς τη σύνθεση του φύλου, ελέγχουμε αυτή την παρεμβαλλόμενη μεταβλητή και μηδενίζουμε πιθανές θετικές ή αρνητικές επιδράσεις της στο τελικό ερευνητικό αποτέλεσμα. Τέλος, πρέπει ν' αναφερθεί ότι επειδή η προηγούμενη εκπαίδευση και συλλειτουργία των μελών μιας ομάδας είναι μεταβλητή που ενδεχομένως επηρεάζει την αποτελεσματικότητά της (Hackman, Wageman, Rudy & Ray 2000) και προκειμένου να μελετήσουμε την ακριβή επίδραση της βίωσης των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα, προσπαθήσαμε να εξαλείψουμε την επίδραση κι αυτής της παρεμβαλλόμενης μεταβλητής. Για τον παραπάνω λόγο, στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, όλες οι ομάδες αποτελούνται από άτομα που δεν γνωρίζονται μεταξύ τους ούτε έχουν ποτέ στο παρελθόν συνεργαστεί ως ομάδα. Όλοι οι συμμετέχοντες ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ.

Με τους παραπάνω χειρισμούς δημιουργήθηκαν 12 ομάδες, οι οποίες δεν διαφοροποιούνται καθόλου ως προς τον τύπο προσωπικότητας των μελών τους (ENTP) ή στη σύνθεση του φύλου, ή στο βαθμό προετοιμασίας τους ή στο μορφωτικό επίπεδο αλλά διαφοροποιούνται στο βαθμό που βίωσαν θετικά συναισθήματα.

Η ανεξάρτητη μεταβλητή στην έρευνά μας είναι η βίωση των θετικών συναισθημάτων. Η εξαρτημένη μεταβλητή είναι η Ομαδική αποτελεσματικότητα.

Για να διαπιστωθούν πιθανές διαφορές στην αποτελεσματικότητα των 12 ομάδων και να αποδοθούν στον διαφορετικό βαθμό βίωσης θετικών συναισθημάτων, τους ανατέθηκε να επιλύσουν, κάτω από τις ίδιες συνθήκες, στον ίδιο χρόνο και με τους ίδιους πόρους τις δυο διαφορετικές ασκήσεις. Η αποτελεσματικότητα κάθε ομάδας στην κάθε άσκηση εκφράζεται ποσοτικά με το τελικό της σκορ σ' αυτήν. Για τη βαθμολόγηση της κάθε ομάδας δεν λαμβάνονται υπόψη όλες οι ατομικές απαντήσεις και ο μέσος όρος τους αλλά όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει, μέσω συνεργασίας, να καταλήξουν στις απαντήσεις που θα υποστηρίξουν και θα υιοθετήσουν από κοινού.

Αφού όλες οι ομάδες επίλυσαν μέσω συνεργασίας και διαλόγου και τις δύο ασκήσεις, στη συνέχεια συγκρίναμε τα σκορ τους και προσπαθήσαμε να εντοπίσουμε στατιστικές σημαντικές διαφορές. Η τοποθέτηση των συμμετεχόντων σε ομάδες και η επίλυση των ασκήσεων πραγματοποιήθηκε την ίδια μέρα.

Αποτελέσματα

Οι έξι ομάδες, τα μέλη των οποίων βίωσαν θετικά συναισθήματα, και οι έξι ομάδες, τα μέλη των οποίων δεν βίωσαν θετικά συναισθήματα, έλυσαν τις δύο ασκήσεις που τους χορηγήθηκαν. Οι ομάδες των θετικών συναισθημάτων συγκέντρωσαν κατά μέσον όρο 79,33 / 100 βαθμούς στην 1^η άσκηση, με τυπική απόκλιση 6,50 και 60 / 120 βαθμούς στη δεύτερη άσκηση, με τυπική απόκλιση 12,65. Αντιστοίχως, οι ομάδες που δεν βίωσαν θετικά συναισθήματα συγκέ-

Πίνακας 1

Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και εύρος βαθμολογιών στην υποκλίμακα θετικών συναισθημάτων του PANAS και στην επίδοση στις δύο ομαδικές δοκιμασίες, για κάθε ομάδα

			Αριθμός ομάδων*	Μ.Ο. (Τ.Α.)	Εύρος
Επίδοση σε ομαδικές δοκιμασίες	Επιβίωση στη Θάλασσα	Ομάδα με θετικά συναισθ.	6	79 (6,5)	51-91
		Ομάδα χωρίς θετ. συναισθ.	6	61 (7,3)	51-71
Θετικά συναισθήματα	Επιβίωση στη Φύση	Ομάδα με θετικά συναισθ.	6	60 (12,6)	40-70
		Ομάδα χωρίς θετ. συναισθ.	6	45 (8,4)	30-50
		Ομάδα με θετικά συναισθ.	6	4,71 (0,12)	4,50-4,90
		Ομάδα χωρίς θετ. συναισθ.	6	3,13 (0,11)	2,90-3,40

* Τετραμελείς ομάδες εργασίας.

ντρωσαν κατά μέσον όρο 61 / 100 βαθμούς στην 1^η άσκηση, με τυπική απόκλιση 7,29 και 45 / 120 βαθμούς στη δεύτερη άσκηση, με τυπική απόκλιση 8,37. Στην πρώτη άσκηση οι ομάδες της έρευνας που βίωσαν θετικά συναισθήματα αποδεικνύονται κατά μέσον όρο πιο αποτελεσματικές από τις αντίστοιχες ομάδες που δεν βίωσαν θετικά συναισθήματα. Ομοίως και στη δεύτερη άσκηση. Αυτό που ενδιαφέρει, από τη στιγμή που διαπιστώνεται μια μέση διαφορά 18,33 βαθμών στην πρώτη άσκηση και 15,00 βαθμών στη δεύτερη υπέρ της ομάδας των θετικών συναισθημάτων, είναι το να εξεταστεί αν αυτές οι διαφορές είναι στατιστικώς σημαντικές, δηλαδή οφείλονται στην ανεξάρτητη μεταβλητή Θετικά συναισθήματα ή είναι τυχαίες, απόρροια του τρόπου επιλογής του δείγματος. (βλ. πίνακα 1)

Καταρχάς εξετάστηκε αν μεταξύ των τιμών των Θετικών συναισθημάτων και των τιμών της Ομαδικής αποτελεσματικότητας σε κάθε άσκηση υπάρχει συνάφεια (r). Για το λόγο αυτόν υπολογίστηκε ο μέσος όρος του βαθμού βίωσης θετικών συναισθημάτων των 4 μελών της κάθε ομάδας. Ο βαθμός αυτός, που πηγάζει από τη βαθμολόγηση του κάθε μέλους χωριστά με την κλίμακα μέτρησης θετικών συναισθημάτων PANAS, αποτελεί την αριθμητική-ποσοτική έκφραση της βίωσης θετικών συναισθημάτων. Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν στο κομμάτι της μεθοδο-

λογίας, κάθε ομάδα αποτελείται εξολοκλήρου από άτομα που είτε βίωσαν θετικά συναισθήματα είτε δεν βίωσαν. Αντί λοιπόν να χρησιμοποιηθεί η κατηγορική διάκριση ομάδα θετικών συναισθημάτων – ομάδα έλλειψης θετικών συναισθημάτων χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος της βίωσης θετικών συναισθημάτων ανά ομάδα (PANAS). Γίνεται αντιληπτό ότι, από τη στιγμή που ο μεθοδολογικός σχεδιασμός έγινε έτσι ώστε κάθε ομάδα να είναι ομοιογενής ως προς τη μεταβλητή της βίωσης θετικών συναισθημάτων, οι τυπικές αποκλίσεις σε κάθε ομάδα θα πλησιάζουν το 0. Κατόπιν ο ποσοτικός αυτός δείκτης συσχετίστηκε με τον ποσοτικό δείκτη που εκφράζει την ομαδική αποτελεσματικότητα στην πρώτη και στη δεύτερη άσκηση. Για τη διαπίστωση της συνάφειας χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Pearson r .

Στον Πίνακα 2 εμφανίζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου συνάφειας (r) μεταξύ των μεταβλητών Θετικά συναισθήματα και Ομαδική αποτελεσματικότητα. Με βάση τα στοιχεία της στατιστικής ανάλυσης, διαπιστώνεται ότι υπάρχει θετική συνάφεια μεταξύ των δύο μεταβλητών (+.796) σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01 για την πρώτη άσκηση (Επιβίωση στη Θάλασσα) και θετική συνάφεια (+.687) σε επίπεδο 0,05 για τη δεύτερη άσκηση (Επιβίωση στη φύση). (βλ. πίνακα 2)

Πίνακας 2

Περιγραφικός πίνακας της συνάφειας της μεταβλητής Θετικά συναισθήματα και της μεταβλητής Ομαδική αποτελεσματικότητα, στην άσκηση 1, «Επιβίωση στη Θάλασσα», και στην άσκηση 2, «Επιβίωση στη Φύση»

	Επίδοση σε ασκήσεις ομαδικής αποτελεσματικότητας	
	Επιβίωση στη Θάλασσα	Επιβίωση στη Φύση
Θετικά συναισθήματα*	$r = .796, p < .002$	$r = .687, p < .014$
Ο υπολογισμός των δεικτών βασίστηκε σε 12 σειρές μετρήσεων (μία για κάθε τετραμελή ομάδα).		

* PANAS υποκλίμακα θετικών συναισθημάτων.

Για να αποδοθεί μια πιο ακριβής εικόνα του ρόλου της βίωσης των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα πραγματοποιήσαμε Ανάλυση Διακύμανσης (t-test). Με την ανάλυση αυτή συγκρίναμε τους μέσους όρους της αποτελεσματικότητας των ομάδων που βίωσαν θετικά συναισθήματα και των ομάδων που δεν βίωσαν θετικά συναισθήματα, για να διαπιστώσουμε αν οι διαφορές που επισημάνθηκαν είναι στατιστικώς σημαντικές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης, διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ομάδων που βίωσαν και των ομάδων που δεν βίωσαν θετικά συναισθήματα στην επίδοσή τους στη δοκιμασία Επιβίωση στη θάλασσα, $t(1,11) = 21.12, p < .001$, και Επιβίωση στη φύση, $t(1,11) = 5.87, p < .036$.

Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα, αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση για τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν και τεκμηριώνουμε την επίδραση της βίωσης θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα.

Συζήτηση

Όπως διαπιστώνεται από την ανάλυση διακύμανσης για τα αποτελέσματα των δύο ασκήσεων, ο ρόλος των Θετικών συναισθημάτων στην Ομαδική αποτελεσματικότητα είναι σημαντικός. Τα θετικά συναισθήματα τόσο στη πρώτη όσο και στη δεύτερη περίπτωση (1η & 2η άσκηση)

στη) βοηθούν το έργο της ομάδας καθοριστικά. Αυτό τουλάχιστον φαίνεται από μια πρώτη ανάγνωση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης διακύμανσης.

Συγκεκριμένα, η στατιστική ανάλυση δείχνει ότι οι διαφορές στην αποτελεσματικότητα των ομάδων στην πρώτη άσκηση είναι στατιστικώς σημαντικές σε επίπεδο 0,001. Το γεγονός αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η μεταβλητή Θετικά συναισθήματα επηρεάζει δραστικά την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Παράλληλα, οι διαφορές των ομάδων στη βαθμολόγηση της δεύτερης άσκησης αποδεικνύονται στατιστικώς σημαντικές σε διαφορετικό επίπεδο ($p < 0,036$).

Πρέπει σ' αυτό το σημείο να υπογραμμιστεί ότι οι ίδιες ακριβώς ομάδες με τους ίδιους συμμετέχοντες επίλυσαν και την πρώτη και τη δεύτερη άσκηση. Το γεγονός ότι οι διαφορές μεταξύ των ομάδων τόσο στην πρώτη άσκηση (-18,33) όσο και στη δεύτερη (-15) ήταν υψηλές στρέφει την προσοχή μας στα χαρακτηριστικά των ασκήσεων.

Οι δύο ασκήσεις διέφεραν μεταξύ τους στον διαθέσιμο χρόνο για την επίλυση τους καθώς και στο ότι στην μεν πρώτη άσκηση σχεδόν όλες οι απαντήσεις έδιναν κάποιους πόντους (μερικές περισσότερους από άλλες) στη δε δεύτερη άσκηση σε καθεμιά από τις 12 απαντήσεις (με 3 απαντήσεις πολλαπλής επιλογής) υπήρχε μια μόνο σωστή και δύο που ήταν τελείως λάθος. Με βάση αυτά τα δυο βασικά χαρακτηριστικά τους

σε συνδυασμό με τα όσα αναφέρονται στο θεωρητικό κομμάτι για τη θεωρία των θετικών συναισθημάτων της Fredrickson, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι όχι μόνο η ισχυρή επίδραση των θετικών συναισθημάτων στην επίλυσή τους ήταν δικαιολογημένη αλλά θα έπρεπε να ήταν αναμενόμενη. Συγκεκριμένα, η θεωρία της Fredrickson πρεσβεύει ότι η βίωση των θετικών συναισθημάτων οδηγεί το άτομο σε μια διαδικασία διεύρυνσης (*broadening*), αποτέλεσμα της οποίας είναι η ενίσχυση των ψυχολογικών και συναισθηματικών πόρων του ατόμου, το άνοιγμα του ορίζοντα των πιθανών εναλλακτικών επιλογών, η προσέγγιση πρωτότυπων λύσεων κ.ο.κ. Πάνω σε αυτό το πόρισμα της θεωρίας της Fredrickson αναπτύχθηκε η υπόθεση και τα ερωτήματά μας για τον διαφοροποιητικό ρόλο της βίωσης των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα. Εκτιμήσαμε, δηλαδή, ότι εφόσον η ομαδική αποτελεσματικότητα προϋποθέτει την επικοινωνία, τη συνεργασία, την από κοινού αναζήτηση λύσεων, τη δέσμευση, τη λήψη κοινών αποφάσεων, το «ανοιχτό μυαλό», την ικανότητα αντιμετώπισης συγκρούσεων, την ευλυγισία, την ικανότητα παραγωγής νέων λύσεων και τη δημιουργικότητα, ίσως τα στοιχεία αυτά θα μπορούσαν να τα παρέχουν τα θετικά συναισθήματα μέσω της διεύρυνσης.

Σύμφωνα με τα στοιχεία των πινάκων που προηγήθηκαν στο μέρος των αποτελεσμάτων διαθέτουμε πλέον εμπειρικές ενδείξεις ότι όντως τα θετικά συναισθήματα επηρεάζουν την ομαδική αποτελεσματικότητα και θεωρούμε ότι αυτή η θετική επίδραση επιτυγχάνεται μέσω του μηχανισμού της διεύρυνσης και των στοιχείων στα οποία αυτός οδηγεί.

Η θεωρία της Fredrickson αποδεικνύεται ότι μπορεί να αξιοποιηθεί στη λειτουργία ομάδων –και όχι μόνο– μέσω των θετικών συνεπειών που συνοδεύουν τη βίωση των θετικών συναισθημάτων. Με την παρούσα έρευνα φαίνεται ότι τα θετικά συναισθήματα «απελευθερώνουν» το άτομο (σε ομαδικό επίπεδο) και του ανοίγουν έναν ευρύ ορίζοντα πιθανών δράσεων και συμπεριφορών, μέσω των οποίων μπορεί να αποφύγει λάθη

και να εξερευνήσει νέες προοπτικές, ν' ανακαλύψει λύσεις και να δώσει απαντήσεις. Αυτές οι νέες εναλλακτικές και πρωτότυπες δράσεις, σκέψεις, συμπεριφορές βοήθησαν τα μέλη των ομάδων που βίωσαν θετικά συναισθήματα να προσεγγίσουν καλύτερα τις δυσκολίες-απαιτήσεις των ασκήσεων και ν' αποδειχθούν αποτελεσματικότερες σε σύγκριση με τις ομάδες που δεν βίωσαν θετικά συναισθήματα. Η διεύρυνση λοιπόν είναι ο μηχανισμός μέσω του οποίου τα θετικά συναισθήματα επηρεάζουν την ομαδική αποτελεσματικότητα.

Αναμφισβήτητα, τα μέλη των ομάδων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα είχαν ικανότητες, ταλέντα, ευφυΐα και αρκετές γνώσεις. Το στοιχείο εκείνο που τις διαφοροποίησε ως προς την τελική αποτελεσματικότητά τους είναι ότι τα θετικά συναισθήματα βοήθησαν τα μέλη των ομάδων που τα βίωσαν να αξιοποιήσουν στο έπακρο τα παραπάνω στοιχεία, να μπορέσουν δηλαδή να λάβουν το 100% των δυνατοτήτων τους για την επίτευξη ενός στόχου. Πάνω σε αυτό το πρίσμα πρέπει να γίνει αντιληπτή η επίδραση των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα. Ο ρόλος των θετικών συναισθημάτων είναι συμπληρωματικός, χωρίς αυτό να σημαίνει όμως ότι δεν είναι σημαντικός. Για να επιδράσουν τα θετικά συναισθήματα με τρόπο ευεργετικό στο τελικό εργασιακό αποτέλεσμα μιας ομάδας απαιτείται η πρότερη ύπαρξη γνώσεων και ικανοτήτων. Τα θετικά συναισθήματα δηλαδή επιδρούν στο τελικό ομαδικό αποτέλεσμα με τρόπο βοηθητικό-ενισχυτικό. Το στοιχείο αυτό βοηθά να κατανοήσουμε την πραγματική φύση και ισχύ των θετικών συναισθημάτων και να προσαρμόσουμε τις απαιτήσεις μας ανάλογα, όταν στρεφόμαστε στη χρησιμοποίησή τους. Επίσης, ο συγκεκριμένος ρόλος των θετικών συναισθημάτων μπορεί να μας βοηθήσει και στην περίπτωση ομάδων με ικανοτάτα μέλη, οι οποίες όμως είναι αναποτελεσματικές. Όταν δηλαδή μια ομάδα αποδεδειγμένα αποτελείται από μέλη με σημαντικές γνώσεις, εμπειρία και ικανότητες αλλά δεν μπορεί να αποδώσει τα αναμενόμενα, μπορούμε να στραφού-

με στην ισχύ των θετικών συναισθημάτων, υπολογίζοντας ότι το πιθανό όφελος από τη βίωσή τους θα είναι η ενεργοποίηση-μεγιστοποίηση του ήδη υπάρχοντος δυναμικού των ατόμων. Ίσως η περιορισμένη αποτελεσματικότητα κάποιων ομάδων να οφείλεται στην αδυναμία αξιοποίησης των θετικών στοιχείων των μελών της και, όταν αυτό δεν οφείλεται σε κακό σχεδιασμό, τότε ενδεχομένως να μπορεί να αντιμετωπιστεί με τη βίωση των θετικών συναισθημάτων και με τη διεύρυνση που αυτή προσφέρει.

Γενικά, τα θετικά συναισθήματα αποτελούν μια σημαντική μεταβλητή στο θέμα της ομαδικής αποτελεσματικότητας, όμως η διερεύνηση της δράσης τους και η αναγνώριση της αξίας τους βρίσκεται σε εμβρυακό ακόμη στάδιο. Ενδεχομένως, οι μελλοντικές έρευνες θα φωτίσουν διεξοδικότερα το ρόλο των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα αποκαλύπτοντας στοιχεία σχετικά με το ποια συνάφεια υπάρχει μεταξύ συγκεκριμένων θετικών συναισθημάτων και της απόδοσης σε συγκεκριμένα επαγγέλματα, με τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία μπορεί να χρησιμοποιήσει τα θετικά συναισθήματα για καλύτερο συντονισμό και βελτίωση της παραγωγής, καθώς και για την αξία των θετικών συναισθημάτων ως μηχανισμών παραγωγής κινήτρων. Επίσης, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας θα πρέπει να επαληθευτούν σε έρευνες με μεγαλύτερο δείγμα και με συμμετέχοντες από διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας, σύμφωνα με το MBTI, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα ευρήματα δεν περιορίζονται σε άτομα με τύπο προσωπικότητας ENTP. Προς την ίδια κατεύθυνση κρίνεται αναγκαίο να υπογραμμιστεί η ανάγκη για επέκταση της έρευνας και σε ομάδες αποτελούμενες ταυτόχρονα από άτομα που έχουν βιώσει θετικά συναισθήματα και άτομα που δεν έχουν βιώσει θετικά συναισθήματα (μεικτές ομάδες), προκειμένου να διαπιστωθεί πιο αναλυτικά η επίδραση των θετικών συναισθημάτων. Τέλος, στους περιορισμούς της έρευνας θα πρέπει να καταγραφεί το ότι, λόγω του σχετικά μικρού μεγέθους και αριθμού των ομάδων, δεν μπορεί να αποκλειστεί το ενδεχό-

μενο οι διαφορές στην επίδοση στις ασκήσεις αποτελεσματικότητας να οφείλονται σε προϋπάρχουσες διαφορές σε άλλα χαρακτηριστικά (*traits*) γνωστικής φύσης (ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και σχεδιασμού, επαγωγική σκέψη, προσοχή κ.λπ.), που δεν μετρήθηκαν. Μελλοντικές έρευνες προς την ίδια κατεύθυνση θα μπορούσαν να καλύψουν αυτή την ανάγκη με προμετρήσεις σχετικά με το νοητικό πηλίκιο και τις επιμέρους γνωστικές ικανότητες των συμμετεχόντων.

Βιβλιογραφία

- Alderfer, C. (1987). An Intergroup Perspective on Group Dynamics. In *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 190-222). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ancona, D. & Caldwell, D. (2000). Compose Teams to Assure Successful Boundary Activity. In Edwin A. Locke (ed.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, England: Blackwell Publishers, pp. 199-210.
- Baron, R. A. (1976). The Reduction of Human Aggression: A Field Study of the Influence of Incompatible Reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 6, 260-274.
- Barrick, M. & Mount, M. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a Moderator of the Relationship between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 111-118.
- Barrion, R. M., Stewart, L. G., Neubert, S. M. & Mount, K. M. (1998). Relating Member Ability and Personality to Work – Team Processes and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
- Barry, B. & Stewart, L. G. (1997). Composition, Process, and Performance in Self-Managed Groups – The Role of Personality. *Journal of Applied Psychology*, 82, 62-78.

- Basso, M. R., Scheff, B. K., Ris, M. D. & Dember, W. N. (1996). Mood and Global-Local Visual Processing. *Journal of the International Neuropsychological Society*, 2, 249-255.
- Bouchard, T. J. (1969). Personality, Problem-Solving Procedure, and Performance in Small Groups. *Journal of Applied Psychology*, 53, 1-28.
- Briggs, Myer Isabel (1993), *Introduction to Type*. 5th edition. California: Consulting Psychologists Press.
- Buller, P. F. & Bell, C. H. (1986). Effects of Team Building and Goal Setting on Productivity: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 29, 305-328.
- Burnes, B. (1995), *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*, 2nd edition. London: Financial Times/Pitman Publishing.
- Cabanac, M. (1971). Physiological Role of Pleasure. *Science*, 173, 1103-1107.
- Cacioppo, J. T., Klein, D. J., Berntson, G. G. & Hatfield, E. (1993). The Psychophysiology of Emotion. In M. Lewis and J. M. Haviland-Jones (eds.) *Handbook of Emotions* (pp. 119-142). New York: Guilford Press.
- Carver, C. S. (1998). Resilience and Thriving: Issues, Models, and Linkages. *Journal of Social Issues*, 54, 245-266.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1990). Origins and Functions of Positive and Negative Affect: A Control-Process View. *Psychological Review*, 97, 19-35.
- Clore, G. L. (1994). Why Emotions Require Cognition? In P. Eckman & R. J. Davidson (eds.), *The Nature of the Emotion: Fundamental Questions*. New York: Oxford University Press.
- Cordery, J. L., Mueller, W. S. & Smith, L. M. (1991). Attitudinal and Behavioral Effects of Autonomous Group Working: A Longitudinal Field Study. *Academy of Management*, 34, 464-476.
- Davidson, J. W. (1993). Visual Perception of Performance Manners in the Movements of Solo Musicians. *Psychol. Music*, 21, 103-113.
- Derryberry, D. & Tucker, D. M. (1994). Motivating the Focus of Attention. In P. M. Neiderthal & S. Kitayama (eds.), *The Heart's Eye: Emotional Influences in Perception and Attention* (pp. 167-196). San Diego, CA: Academic Press.
- Driskell, J. E., Hogan, R. & Salas, E. (1988). Personality and Group Performance. *Review of Personality*, 14, 91-112.
- Driskell, E. J., Salas E. & Johnston J. (1999). Does Stress Lead to a Loss of Team Perspective? *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3, 291-302.
- Estrada, C. A., Isen, A. M. & Young, M. J. (1997). Positive Affect Facilitates Integration of Information and Decreases Anchoring in Reasoning among Physicians. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 117-135.
- Forsyth, D. R. (1990). *Group Dynamics*. 2nd edition. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Fredrickson, L. B. (2001), The Role of Positive Emotions in Positive Psychology - The Broaden and Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Fredrickson, B. L. (2000). Why Positive Emotions Matter in Organizations: Lessons from the Broaden-and-Build Theory. *The Psychologist-Manager Journal*, 4, 131-142.
- Fredrickson, B. L. (2000a). Cultivating Positive Emotions to Optimize Health and Well-Being. *Prevention and Treatment*, 3, article 1. Διαθέσιμο online από: <http://www.journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html>.
- Fredrickson, B. L. (2000β). Cultivating Research on Positive Emotions. *Prevention and Treatment*, 3, article 7. Διαθέσιμο online από: <http://www.journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030007r.html>.
- Fredrickson, B. L. (1998). What Good Are Positive Emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- Fredrickson, B. L. & Branigan, C. A. (2000). Positive Emotions Broaden Action Urges and the Scope of Attention. Manuscript in preparation.
- Fredrickson, B. L. & Joiner, T. (2002). Positive Emotions Trigger Upward Spirals toward Emotional Well-Being. *Psychological Science*, 13, 172-175.
- Fredrickson, B. L. & Levenson, R. W. (1998). Positive Emotions Speed Recovery from the Cardiovascular Sequelae of Negative Emotions. *Cognition and Emotion*, 12, 191-220.
- Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C. & Tugade, M. M. (2000). The Undoing Effect of Positive Emotions. *Motivation and Emotion*, 24, 237-258.

- Frijda, N. H. (1986). *The Emotions*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Frijda, N. H., Kuipers, P. & Schure, E. (1989). Relations Among Emotion, Appraisal, and Emotional Action Readiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 212-228.
- George, J. M. (1990). Personality, Affect, and Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Guastello, J. S. & Guastello, D. D. (1998). Origins of Coordination and Team Effectiveness – A Perspective From Game Theory and Nonlinear Dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 423-437.
- Guzzo, R. A. & Dickson, M. W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Guzzo, R. A. & Shea, G. P. (1992). Group Performance and Intergroup Relations in Organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd edition, Vol. 3, pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (1986). The Psychology of Self-Management in Organizations. In M. S. Pallak & R. Perloff (eds.), *Psychology and Work* (pp. 89-136). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hackman, J. R. (1987). The Design of Work Teams. In J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., Wageman R., Ruddy M. T. & Ray L. C. (2000). Team Effectiveness in Theory and in Practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (eds.) *Organizational Psychology – Linking Theory with Practice*, Great Britain: Blackwell Publishers Ltd, (5) pp. 109-127.
- Harvard Business Review (1991). *Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*. USA: Harvard University.
- Hellriegel, D., Slocum, W. J. Jr. & Woodman, W. R. (1995). Interpersonal Group Processes, *Organizational Behavior*. 7th edition. USA: West Publishing Company, (9 & 10) pp. 266-339.
- Hoffman, L. R. (1959). Homogeneity of Member Personality and its Effect on Group Problem Solving, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 27-32.
- Ilggen, R. D. (1999). Teams Embedded in Organizations. Some Implications, *American Psychologist*, 54(2), 129-139.
- Isen, A. M. (1987). Positive Affect, Cognitive Processes, and Social Behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 203-253.
- Isen, A. M. & Daubman, K. A. (1984). The Influence of Affect on Categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1206-1217.
- Isen, A. M., Daubman, K. A. & Nowicki, G. P. (1987). Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131.
- Isen, A. M., Johnson, M. M. S., Mertz, E. & Robinson, G. F. (1985). The Influence of Positive Affect on the Unusualness of Word Associations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1413-1426.
- Isen, A. M. & Means, B. (1983). The Influence of Positive Affect on Decision-Making Strategy. *Social Cognition*, 2, 18-31.
- Κάντας, Α. (1995). Η δυναμική και οι διεργασίες της ομάδας στον χώρο εργασίας. *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, Μέρος 3ο, (1) σσ. 11-31.
- Landis, S. R. (2001). A Note on the Stability of Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 446-450.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Levenson, R. W. (1994). Human Emotions: A Functional View. In P. Ekman & R. Davidson (eds.), *The Nature of Emotion: Fundamental questions* (pp. 123-126). New York: Oxford University Press.
- Magjuka, R. J. & Baldwin, T. T. (1991). Team-Based Employee Involvement Programs for Continuous Organizational Improvement: Effects of

- design and Administration, *Personnel*, 44, 793-812.
- Mathieu, E. J., Goodwin, F. G., Salas, E. & Cannon-Bowers, A. J. (2000). The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283.
- McCaulley, H. M. (2000). Myers - Briggs Type Indicator. A Bridge Between Counseling and Consulting. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 52(2), 117-132.
- Mohrman, A. S. & Quam, K. (2000). Consulting to Team-Based Organization An Organizational Design and Learning Approach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52(1), 20-35.
- Moreland, R. L. & Levine, J. M. (1992). The Composition of Small Groups. *Advances in Group Processes*, 9, 237-280.
- Mount, M. K. & Barrick, M. R. (1995). The Big Five Personality Dimensions: Implications for Research and Practice in Human Resources Management. In Ferris, G. R. (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 13, pp. 153-200). Greenwich, CT: JAI Press.
- Neuman, G. A., Edwards, J. E. & Raju, N. S. (1989). Organizational Development Interventions: A Meta-Analysis of their Effects on Satisfaction and Other Attitudes. *Personnel*, 42, 461-489.
- Neuman, A. G. & Wright J. (1999). Team Effectiveness - Beyond Skills and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 376-389.
- Newstrom, J. & Scannel, E. (1998). *The Big Book of Team Building Games - Trust Building Activities, Team Spirit Exercises and Other Fun Things to Do*, USA: McGraw - Hill Companies.
- Newstrom, J. & Scannel, E. (1996). *The Big Book of Business Games - Icebreakers, Creativity Exercises and Meeting Energizers*, USA: McGraw - Hill Companies.
- Oatley, K. Y. & Jenkins, P. N. (1996). *Understanding Emotions*. Cambridge, Ma: Blackwell Publications.
- Okhuysen, A. G. & Eisenhardt N. K. (2000). Excel Through Group Process, in E. A. Locke (ed.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Great Britain: Blackwell Publishers Ltd, (15) pp. 211-225.
- Παρασκευόπουλου, Ν. Ι. (1993). Στατιστική - Εφαρμοσμένη στις Επιστήμες της Συμπεριφοράς. Τόμος Α'. Περιγραφική Στατιστική. Αθήνα.
- Παρασκευόπουλου, Ν. Ι. (1993). Στατιστική - Εφαρμοσμένη στις Επιστήμες της Συμπεριφοράς. Τόμος Β'. Επαγωγική Στατιστική. Αθήνα.
- Παρασκευόπουλου, Ν. Ι. (1988)., *Κλινική Ψυχολογία - Διάγνωση, Πρόληψη και Θεραπεία των Ψυχικών Διαταραχών*. Αθήνα.
- Peters, T. J. (1988). *Thriving on Chaos*. New York: Knopf.
- Phillips, M. J., Douthitt, A. E. & Hyland, M. M. (2001). The Role of Justice in Team Member Satisfaction With the Leader and Attachment to the Team. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 316-325.
- Platts, M. & Soutball, A. (1992). Employee Communications & Effective Involvement. In Michael Armstrong (ed.), *Strategies for Human Resource Management - A Total Business Approach*. USA: Printed by Coopers & Lybrand, (8) pp. 150-164.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A. & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an Understanding of Team Performance and Training. In R. W. Swezey & E. Salas (eds.), *Teams: Their Training and Performance* (pp. 2-29). Norwood, NJ: Ablex.
- Shaw, M. E. & Harkey, B. (1976). Some Effects of Congruency of Members Characteristics and Group Structure upon Group Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 412-418.
- Skipton, H. L. & Freedman, M. A. (2000). From Scientific Management through Fun and Games to High - Performing Teams. A Historical Perspective on Consulting to Team Based Organizations. *Consulting Psychology Journal, Practice and Research*, 52(1), 3-19.
- Smith-Jentsch, A. K., Salas E. & Brannick T. M. (2001). To Transfer or Not to Transfer? Investi-

- gating the Combined Effects of Trainee Characteristics, Team Leader Support, and Team Climate. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 279-292.
- Smither, D. R. (1994). The Group in the Organization. In R. D. Smither, *The Psychology of Work and Human Performance*, 2nd edition. USA: Harper Collins College Publishers (7, 8, 9, 10, 11) pp. 201-360.
- Solomon, R. L. & Corbit, J. D. (1974). An Opponent-Process Theory of Motivation: I. Temporal Dynamics of Affect. *Psychological Review*, 81, 119-145.
- Steiner, I. D. (1972). *Group Process and Productivity*. New York: Academic Press.
- Stout, J. R., Salas, E. & Fowlkes, E. J. (1997). Enhancing Teamwork in Complex Environments Through Team Training. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1(2), 169-182.
- Streufert, S., Pogash R., Piasecki, M. & Post, M. G. (1990). Age and Management Team Performance. *Psychology and Aging*, 5(4), 551-559.
- Strube, M. J., Keller, N. R., Oxenberg, J. & Lapido, D. (1989). Actual and Perceived Group Performance as a Function of Group Composition: The Moderating Role of the Type A and B Behavior Patterns. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 140-158.
- Sundstrom, E., De Meuse, P. K. & Futrell, D. (1990). Work Teams – Applications and Effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T. & Richards, H. (2000). Work Groups From the Hawthorne Studies to Work Teams of the 1990s and Beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 44-67.
- Tesluk, E. P. & Mathieu, E. J. (1999). Overcoming Roadblocks to Effectiveness – Incorporating Management of Performance Barriers Into Models of Work Group Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 200-217.
- Tooby, J. & Cosmides, L. (1990). The Past Explains the Present: Emotional Adaptations and the Structure of Ancestral Environments. *Ethology and Sociobiology*, 11, 375-424.
- Tornatsky, L. G. (1986). Technological Change and the Structure of Work. In M. S. Pallak & R. Perloff (eds.), *Psychology and Work* (pp. 89-36). Washington, DC: American Psychological Association.
- Tugade, M. M. & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back from Negative Emotional Experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 320-333.
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R. & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long-Term Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 29, 281-304.
- Watson, D. & Clark, L. A. (1984). Negative Affectivity: The Disposition to Experience Aversive Emotional States. *Psychological Bulletin*, 96, 465-490.
- Watson, D. & Tellegen, A. (1985). Toward a Consensual Structure of Mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219-235.
- Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J. & Tellegen, A. (1999). The Two General Activation Systems of Affect: Structural Findings, Evolutionary Considerations, and Psychobiological Evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 820-838.
- Weingart, L. & Jehn, A. K. (2000). Manage Intra – Team Conflict through Collaboration. In E. A. Locke, *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Great Britain: Blackwell Publishers Ltd, (16) pp. 226- 238.
- Wilke, H. A. M. & Meertens, R. W. (1994). *Group Performance*. Routledge, London.
- Winum, C. P. & Seamons, R. T. (2000). Developing a Team-Based Organization A Case Study in Progress. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52, 82-89.
- Wolpe, J. (1958). *Psychotherapy by Reciprocal Inhibition*. Stanford: Stanford University Press.

The role of positive emotions experiencing in team effectiveness

MICHALIS GALANAKIS¹

STALIKAS ANASTASIOS²

ABSTRACT

The field of Organisational Psychology has experienced over the last years rapid growth. One of the most important subjects that have occupied psychologists all over the world is teamwork as well as the research of variables that make a team effective. A new theory from the field of Positive Psychology, the Theory of Positive Emotions (Fredrickson, 1998, 2001), potentially can provide important informations on the subject of team effectiveness. For the investigation of the role of positive emotions in team effectiveness in the present study we constituted 12 teams using as a criterion the type of personality. These teams were assigned to solve 2 exercises – intellectual problems. The results showed that the experiencing of positive emotions influences team effectiveness in additive and disjunctive tasks according to the typology of Steiner (1972).

Key words: Positive emotions, Team effectiveness, Organisational Psychology.

1. *Address:* MSc. Organisational Psychologist, PhD. Candidate, Panteion University of Social and Political Sciences, 31 Kalamatas Street, Agia Paraskevi, 153 43, tel.: 210.6008486, mob. 6937761498, e-mail: mgalanak@panteion.gr.

2. *Address:* PhD, Psychology Professor, Panteion University of Social and Political Sciences, Psychology Department, Syggrou Avenue 136, Athens 176 71, tel: 210.9201707 – 210.9201702, fax: 9232767, e-mail: anstal@panteion.gr.