



**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**  
**Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**Κατεύθυνση**  
**Διοίκηση Έργων & Ανάπτυξη Προϊόντων**

**Μεταπτυχιακή Εργασία**  
**Στρατηγική Διοίκηση και Δυναμική Ομάδων Έργου**  
**Strategic Management and Project Team Dynamics**

**Παρασκευάς Μιχαήλ**



**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**  
**Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**  
**Κατεύθυνση**  
**Διοίκηση Έργων & Ανάπτυξη Προϊόντων**

**Μεταπτυχιακή Εργασία**  
**Στρατηγική Διοίκηση και Δυναμική Ομάδων Έργου**  
**Strategic Management and Project Teams Dynamics**

**Παρασκευάς Μιχαήλ**  
**A.M. 1910**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Κωστόπουλος Κωνσταντίνος**

**Αθήνα, Ιανουάριος 2022**

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συμμετείχαν στη συγκεκριμένη έρευνα και βοήθησαν με τις απαντήσεις τους στην πληρότητα των αποτελεσμάτων της και στη διασφάλιση της εγκυρότητας των συμπερασμάτων που εξήχθησαν από αυτά.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Κωνσταντίνο Κωστόπουλο για την παρότρυνση και την πολύτιμη υποστήριξη και καθοδήγηση για την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας.

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη των διαδικασιών και των αναδυόμενων ψυχολογικών παραγόντων μιας εικονικής ομάδας έργου, σε σχέση με το «Συντονισμό» και το «Διαμοιρασμό της Γνώσης» στην ομάδα αυτή.

Καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται πιο πολύπλοκο, ευμετάβλητο και απρόβλεπτο, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν ευρείες οργανωσιακές αλλαγές, με στόχο τη μετάβαση από τις παραδοσιακές ιεραρχικές δομές σε πιο ευέλικτες δομές οι οποίες βασίζονται σε δίκτυα αυτόνομων πολυμορφικών ομάδων.

Η εντυπωσιακή ανάπτυξη των οργανωσιακών σχέσεων με τη μεσολάβηση του διαδικτύου έχει δημιουργήσει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τον τρόπο διαχείρισης των εικονικών ομάδων με επιτυχία. Οι εικονικές ομάδες έργου αναπτύσσονται ολοένα και περισσότερο καθώς οι οργανισμοί χρησιμοποιούν ολοένα και πιο εξελιγμένη τεχνολογία για την επίλυση δύο βασικών προβλημάτων:

- Το πώς μπορούν να συγκεντρώσουν τους καλύτερους δυνατούς ανθρώπινους πόρους για την επίλυση προβλημάτων τα οποία εμφανίζονται στις παραδοσιακές οργανωσιακές δομές και συστήματα, και
- Το πώς να συγκροτούν ομάδες προκειμένου να καλύψουν συγκεκριμένες ανάγκες τοποθεσίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη γενικότερη θεωρία των ομάδων έργου μέσα στους οργανισμούς ενώ στο δεύτερο αναλύονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εικονικών ομάδων έργου και πραγματοποιείται μια θεωρητική προσέγγιση των παραγόντων που επηρεάζουν τη σύσταση και λειτουργία τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο διατυπώνονται υποθέσεις της έρευνας, παρατίθεται η σχετική μεθοδολογία και αναλύονται τα αποτελέσματα των δύο ερευνητικών μοντέλων μέσω των οποίων μελετήθηκαν συγκεκριμένοι παράγοντες και εξετάστηκε το πώς αυτοί επηρεάζουν το «Συντονισμό» και το «Διαμοιρασμό της Γνώσης» σε μια εικονική ομάδα έργου. Η έρευνα αυτή βασίστηκε στο ερωτηματολόγιο. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από 182 άτομα διάφορων ειδικοτήτων, στην πλειονότητά τους μηχανικοί.

Ειδικότερα, στο πρώτο μοντέλο ως εξαρτημένη μεταβλητή χρησιμοποιήθηκε ο «Συντονισμός» της εικονικής ομάδας και ως ανεξάρτητες μεταβλητές η Χρήση της Τεχνολογίας, η Υποστηρικτική Ηγεσία, η Χρήση των Μέσων Επικοινωνίας, ο Διαμοιρασμός Γνώσης και η Ψυχολογική Ασφάλεια. Στο δεύτερο μοντέλο ως εξαρτημένη μεταβλητή χρησιμοποιήθηκε ο «Διαμοιρασμός της Γνώσης» της εικονικής ομάδας και αντίστοιχα ως ανεξάρτητες μεταβλητές, η Χρήση της Τεχνολογίας, η Υποστηρικτική Ηγεσία, η Χρήση των Μέσων Επικοινωνίας, ο Συντονισμός και η Ψυχολογική Ασφάλεια.

Τέλος στο τέταρτο κεφάλαιο αποτυπώνονται τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από τα αποτελέσματα της έρευνας και από την επιβεβαίωση ή μη των σχετικών υποθέσεων.

## Abstract

The purpose of this paper is to study the processes and the emerging psychological factors of a virtual project team, in relation to "Coordination" and "Knowledge Sharing" in this team.

As the business environment becomes more complex, volatile and unpredictable, more and more companies are implementing wide-ranging organizational changes, aiming to move from traditional hierarchical structures to more flexible structures based on networks of autonomous multifaceted groups.

The dramatic growth of internet-mediated organizational relationships has created a growing interest in how virtual teams are managed successfully. Virtual project teams are becoming more and more evolving as organizations use increasingly sophisticated technology to solve two key problems:

- How they can pool the best possible human resources to solve problems that arise in traditional organizational structures and systems, and
- How to form teams to meet specific site needs.

The first chapter refers to the general theory of project teams within organizations, while the second analyzes the specific characteristics of virtual project teams and a theoretical approach to the factors that affect their composition and operation.

In the third chapter, research hypotheses are formulated, the relevant methodology is presented and the results of the two research models are analyzed, through which specific factors were studied and how they affect "Coordination" and "Knowledge Sharing" in a virtual project team. This survey was based on the questionnaire. The data were collected from 182 people of various specialties, mostly engineers.

In particular, in the first model as a dependent variable the "Coordination" of the virtual group was used and as independent variables the Use of Technology, Supportive Leadership, the Use of Media, Knowledge Sharing and Psychological Security. In the second model as a dependent variable was used the "Knowledge Sharing" of the virtual group and respectively as independent variables, the Use of Technology, Supportive Leadership, the Use of Media, Coordination and Psychological Security.

Finally, the fourth chapter reflects the conclusions drawn from the results of the investigation and from the confirmation or not of the relevant hypotheses.

## Πίνακας Περιεχομένων

<b>1. Η δημιουργία των ομάδων και ο ρόλος τους στον οργανισμό.....</b>	<b>8</b>
1.1 Ορισμός.....	8
1.2 Τύποι ομάδων.....	8
1.2.1 Τυπικές (επίσημες) ομάδες.....	8
1.2.2 Άτυπες (ανεπίσημες) ομάδες.....	9
1.3 Η δυναμική των ομάδων .....	9
1.3.1 Παραδείγματα θετικής δυναμικής ομάδων .....	10
1.3.2 Βασικές διαστάσεις της δυναμικής των ομάδων.....	11
1.4 Σκοπός δημιουργίας ομάδων στον οργανισμό .....	14
1.5 Είδη ομάδων στους οργανισμούς.....	15
1.6 Οφέλη των οργανισμών από τις ομάδες.....	15
<b>2. Εικονικές ομάδες.....</b>	<b>16</b>
2.1 Εισαγωγή - Παραδοσιακές (πρόσωπο με πρόσωπο) και εικονικές ομάδες.....	16
2.2 Εικονική ομάδα και εικονικότητα.....	18
2.3 Ποικιλομορφία των εικονικών ομάδων .....	19
2.4 Ικανότητες μελών εικονικής ομάδας -Μοντέλο KSA (Γνώσεων-Δεξιοτήτων-Στάσεων) .....	20
2.5 Οργανισμοί και εικονικές ομάδες.....	21
2.6 Συγκρότηση των εικονικών ομάδων και αποστολή τους .....	22
2.7 Αποτελεσματικότητα εικονικών ομάδων.....	23
2.8 Ηγεσία των εικονικών ομάδων .....	24
2.8.1 Υποστηρικτική Ηγεσία.....	25
2.9 Ψυχολογική Ασφάλεια.....	26
2.10 Διαμοιρασμός Γνώσης.....	27
2.11 Εικονική ομάδα και Τεχνολογία .....	28
2.12 Οργανισμοί και τεχνολογικά εργαλεία.....	30
2.13 Οργανωσιακή στρατηγική για επιτυχημένες εικονικές ομάδες.....	31

<b>3. Έρευνα: Παράγοντες που επηρεάζουν το συντονισμό και το διαμοιρασμό της γνώσης μιας εικονικής ομάδας.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Υποθέσεις έρευνας .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2 Μεταβλητές .....</b>	<b>34</b>
<b>3.3 Μεθοδολογία .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4 Στατιστικά Μοντέλα.....</b>	<b>37</b>
<b>3.5 Πίνακες ανάλυσης δεδομένων.....</b>	<b>39</b>
<b>3.6 Αποτελέσματα έρευνας/επιβεβαίωση υποθέσεων .....</b>	<b>43</b>
<b>4 . Συμπεράσματα έρευνας .....</b>	<b>44</b>
<b>5 . Παράρτημα – Ερωτηματολόγιο έρευνας.....</b>	<b>50</b>
<b>6. Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία .....</b>	<b>64</b>

# 1. Η δημιουργία των ομάδων και ο ρόλος τους στον οργανισμό

## 1.1 Ορισμός

Μια ομάδα είναι ένα σύνολο ανθρώπων με συμπληρωματικές δεξιότητες, οι οποίοι είναι αμοιβαία υπόλογοι για έναν κοινό σκοπό και των οποίων τα καθήκοντα είναι καλά καθορισμένα, διαιρεμένα και αλληλεξαρτώμενα. Τα μέλη της ομάδας δημιουργούν σχέσεις, γνωρίζουν τους ρόλους της ομάδας στην οποία ανήκουν, μοιράζονται την ευθύνη, λειτουργούν σύμφωνα με κοινούς κανόνες και εκτελούν καθήκοντα τα οποία σχετίζονται με τον οργανισμό στον οποίο είναι ενσωματωμένα (Kozlowski & Bell, 2003), ( Mathieu et al., 2008 ).

Αυτός ο ορισμός υπογραμμίζει ορισμένους κρίσιμους παράγοντες οι οποίοι διαφοροποιούν τις ομάδες από τα υπόλοιπα σύνολα ανθρώπων, δεδομένου ότι τα μέλη των ομάδων αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους, αλλά και θεωρούνται από τους άλλους, ως μία κοινωνική οντότητα εξαιτίας του καθήκοντός τους ή /και της αλληλεξάρτησης των αποτελεσμάτων της εργασίας τους (Hambrick, Humphrey, & Gupta, Hollenbeck, Beersma, & Schouten, 2012).

Εάν συνδυαστούν διαφορετικοί ορισμοί από τη σχετική βιβλιογραφία, οδηγούμαστε στον παρακάτω ορισμό των Kozlowski & Hgen (2006) σύμφωνα με τον οποίο μια ομάδα είναι:

- (α) Δύο ή περισσότερα άτομα που
- (β) αλληλεπιδρούν κοινωνικά (πρόσωπο με πρόσωπο ή/και όλο και περισσότερο πλέον εικονικά)
- (γ) διαθέτουν έναν ή περισσότερους κοινούς στόχους
- (δ) συγκεντρώνονται για να εκτελέσουν σχετικά οργανωσιακά καθήκοντα
- (ε) εμφανίζουν αλληλεξαρτήσεις σε σχέση με τη ροή εργασίας, τους στόχους και τα αποτελέσματα
- (στ) έχουν διαφορετικούς ρόλους και ευθύνες και
- (ζ) ενσωματώνονται μαζί σε ένα οργανωσιακό σύστημα, με όρια και συνδέσεις με το ευρύτερο πλαίσιο του συστήματος αυτού και το περιβάλλον εργασίας.

## 1.2 Τύποι ομάδων

Ένας κοινός τρόπος για να ταξινομηθούν οι ομάδες είναι με το αν είναι τυπικής (επίσημης) ή άτυπης (ανεπίσημης) μορφής.

### 1.2.1 Τυπικές (επίσημες) ομάδες

Οι τυπικές ομάδες εργασίας δημιουργούνται από έναν οργανισμό για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων.



Ανάλογα με το χρονικό διάστημα για το οποίο σχηματίζονται, μπορούμε να τις διακρίνουμε σε μόνιμες (όπως π.χ. το διοικητικό συμβούλιο, μια επιτελική ομάδα, διάφορες μόνιμες επιτροπές κ.λ.π.) και σε παροδικές (προσωρινές) οι οποίες σχηματίζονται για να εκτελέσουν ένα συγκεκριμένο έργο μέσα σε ορισμένο χρόνο και διαλύονται μετά την υλοποίησή του (π.χ. μια επιτροπή που θα μελετήσει την μισθολογική πολιτική μιας επιχείρησης, μια επιτροπή για τη μελέτη και δημιουργία νέων προϊόντων κ.λ.π.)

### 1.2.2 Άτυπες (ανεπίσημες) ομάδες

Σε αντίθεση με τις τυπικές ομάδες, οι άτυπες ομάδες σχηματίζονται φυσικά και ανταποκρίνονται στα κοινά συμφέροντα και τις κοινές αξίες των ατόμων. Δημιουργούνται για σκοπούς διαφορετικούς από την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και δεν έχουν καθορισμένο χρονικό πλαίσιο. Οι άτυπες ομάδες δεν διορίζονται από τον οργανισμό και τα μέλη μπορούν να προσκαλούν κατά καιρούς και άλλους να συμμετέχουν σε αυτές.

Οι άτυπες ομάδες μπορούν να έχουν ισχυρή επιρροή σε οργανισμούς η οποία μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι που σχηματίζουν μια άτυπη ομάδα μπορούν είτε να συζητήσουν για το πώς θα βελτιώσουν μια διαδικασία παραγωγής, είτε αντίθετα για το πώς θα δημιουργήσουν διάφορες συντομεύσεις διαδικασιών οι οποίες ενδεχομένως θα θέσουν σε κίνδυνο την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος.

### 1.3 Η δυναμική των ομάδων

Η δυναμική των ομάδων είναι ένα σύστημα συμπεριφορών και ψυχολογικών διαδικασιών που συμβαίνουν μέσα στις ομάδες. Ειδικότερα όταν μιλάμε για τη δυναμική των ομάδων αναφερόμαστε στη γενικότερη στάση και στα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς των μελών των ομάδων αυτών.

Η δυναμική των ομάδων αφορά επίσης τον τρόπο με τον οποίο σχηματίζονται οι ομάδες, τη δομή και τις διαδικασίες τους καθώς και τον τρόπο λειτουργίας τους μέσα σε ένα ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον. Η δυναμική των ομάδων είναι σημαντική τόσο σε τυπικές (επίσημες) όσο και σε άτυπες (ανεπίσημες) ομάδες.

Ο Kurt Lewin, ένας σημαντικός κοινωνικός ψυχολόγος, ανέφερε για πρώτη φορά τον όρο «δυναμική της ομάδας» το 1939. Ο Lewin ορίζει τη δυναμική της ομάδας ως τις «θετικές και αρνητικές δυνάμεις μέσα σε ομάδες ανθρώπων». Αυτό σημαίνει ότι κάθε ομάδα έχει το δικό της ψυχολογικό κλίμα το οποίο επηρεάζει τόσο τη συμπεριφορά όσο και την απόδοσή της. Επιπλέον, κάθε προσωπικότητα που εμπλέκεται στην ομάδα καθορίζει ασυνείδητα την κατεύθυνση της δυναμικής της ομάδας, είτε είναι θετική είτε αρνητική.

Η δυναμική της ομάδας δημιουργείται από τη φύση της εργασίας της ομάδας, τις προσωπικότητες των μελών, τις εργασιακές τους σχέσεις με τα άλλα άτομα και το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η ομάδα αυτή.

Η δυναμική της ομάδας μπορεί να είναι θετική - για παράδειγμα, όταν βελτιώνεται η συνολική απόδοση της ομάδας και αξιοποιούνται καλύτερα τα μεμονωμένα μέλη της ομάδας. Μπορεί επίσης να είναι αρνητική -

για παράδειγμα, όταν μέσα στην ομάδα προκαλούνται αντιπαραγωγικές συγκρούσεις ή υποκινητικές ενέργειες οι οποίες εμποδίζουν την ομάδα να επιτύχει τους στόχους της.

Οι διαχειριστές έργων και οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού προσπαθούν να δημιουργήσουν θετική δυναμική στις ομάδες. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη μιας ομάδας εμπιστεύονται το ένα το άλλο, είναι έτοιμα να εργαστούν συλλογικά, να παρέχουν υποστήριξη το ένα στο άλλο, να δημιουργούν νέες ιδέες αλλά και να ακούνε τις ιδέες των άλλων μελών της ομάδας.

Σε ομάδες με θετική δυναμική, τα μέλη αισθάνονται άνετα να μοιράζονται τις ιδέες τους και να έχουν εποικοδομητικό διάλογο. Αντιθέτως στις ομάδες με κακή (αρνητική) δυναμική οι εργασιακές διαδικασίες διαταράσσονται συχνά και έτσι οι ομάδες αποτυγχάνουν να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα, λαμβάνοντας επανειλημμένα κακές αποφάσεις που οδηγούν συχνά σε ακόμη φτωχότερες επιλογές. Όλα αυτά δημιουργούν αρνητικές συγκρούσεις μέσα στην ομάδα, κάνοντας κάθε συμμετέχοντα να αισθάνεται ευάλωτος και απρόθυμος να μοιραστεί τις ιδέες του.

Η αρνητική δυναμική μιας ομάδας, ακόμα κι αν η ομάδα αυτή αποτελείται από επαγγελματίες παγκόσμιας κλάσης, μπορεί να επιφέρει κάποιο αποτέλεσμα το οποίο στην καλύτερη περίπτωση θα απέχει πολύ από την τελειότητα αλλά μπορεί ακόμα και να φέρει στην ομάδα την αποτυχία απόλυτη και καταστροφική.

### 1.3.1 Παραδείγματα θετικής δυναμικής ομάδων

Σίγουρα κάθε επιχείρηση και κάθε ηγέτης ομάδας επιδιώκουν να δημιουργήσουν στις ομάδες δυναμικές οι οποίες αναπτύσσονται θετικά και επιτυγχάνουν τον στόχο τους. Για αυτόν το λόγο είναι πολύ σημαντικό να μάθουν πώς να αναγνωρίζουν τα σημάδια εκείνα που χαρακτηρίζουν μια θετική δυναμική στις ομάδες τους.

Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα θετικής δυναμικής των ομάδων :

**Ανοιχτή επικοινωνία.** Όταν τα μέλη της ομάδας είναι διατεθειμένα να συζητήσουν τα θέματα και τα προβλήματα ενός έργου.

**Ευθυγράμμιση.** Όταν κάθε μέλος της ομάδας κατανοεί τα καθήκοντά του στο έργο, τους γενικούς στόχους του έργου καθώς και την κατεύθυνση ανάπτυξης του έργου.

**Επίλυση των συγκρούσεων.** Όταν κάθε συμμετέχοντας αισθάνεται αρκετά άνετα για να επιλύσει τις συγκρούσεις μέσω συζήτησης ή να τις μεταφέρει στην ομάδα για δημόσια συζήτηση.

**Δέσμευση στο έργο.** Όταν κάθε μέλος της ομάδας συμμετέχει ενεργά στο έργο και αισθάνεται άνετα να μοιραστεί τις ιδέες του για το πώς να το βελτιώσει.

*Αισιόδοξη σκέψη.* Όταν οι συμμετέχοντες είναι έτοιμοι να δεσμευτούν στο έργο ακόμα και όταν όλα πάνε στραβά.

### 1.3.2 Βασικές διαστάσεις της δυναμικής των ομάδων

Η γνώση, η συνοχή και η σύγκρουση είναι οι βασικές διαστάσεις της δυναμικής της ομάδας.

#### Γνώση ομάδας

Η διάσταση της γνώσης της ομάδας επικεντρώνεται στη διαδικασία λήψης των ομαδικών αποφάσεων και στον τρόπο αξιολόγησης της κατάστασης από την ομάδα (Cooke, Gorman & Winner, 2007). Οι περισσότερες έρευνες για τη γνώση της ομάδας επικεντρώθηκαν στον τρόπο λήψης των αποφάσεων και στην επεξεργασία των πληροφοριών από την ομάδα.

Επιπλέον, η γνώση της ομάδας είχε παλαιότερα συνδεθεί με τις ατομικές γνώσεις και με το πώς αυτές οι γνώσεις κατανέμονται (διαμοιράζονται) στα μέλη της ομάδας. Ωστόσο, η διαδραστική θεωρία της γνώσης της ομάδας υποστηρίζει ότι αυτή βρίσκεται στις αλληλεπιδράσεις της ομάδας οι οποίες συμβαίνουν συχνά σε ρητές επικοινωνίες. Οι ομάδες που αποδίδουν καλύτερα είναι αυτές που μοιράζονται γνώσεις καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας τους και αυτές οι ρητές επικοινωνίες οδηγούν σε αποτελεσματική απόδοση της ομάδας (Cooke, 2015).

#### Συνοχή ομάδας

Η διάσταση της συνοχής της ομάδας αναφέρεται στις κοινωνικές συνδέσεις ή τη σύνδεση μεταξύ των μελών της ομάδας. Αντίστοιχα οι παρακινητικοί παράγοντες που δημιουργούν αυτές τις κοινωνικές δεσμεύσεις μεταξύ των μελών της ομάδας τείνουν να αυξάνουν την παραγωγικότητα της ομάδας (Beale et al., 2003).

Ένας αρχικός ορισμός της συνοχής της ομάδας είναι ότι αποτελεί «το συνολικό πεδίο των δυνάμεων εκείνων που ενεργούν στα μέλη για να παραμείνουν στην ομάδα» (Festinger, Schacter & Back, 1950). Σε μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τη συνοχή των ομάδων, οι Salas et al. (2015) την περιγράφουν ως «τον κοινό δεσμό / έλξη που οδηγεί τα μέλη της ομάδας να μείνουν μαζί και να θέλουν να συνεργαστούν» και αναφέρουν ότι οι ομάδες μπορούν να καθίστανται επωφελείς για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, αλλά για να είναι αποτελεσματικές θα πρέπει να είναι και συνεκτικές.

Πολλοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τη συνοχή της ομάδας. Σε γενικές γραμμές, όσο πιο δύσκολο είναι να αποκτηθεί η ιδιότητα του μέλους μιας ομάδας τόσο πιο συνεκτική θα πρέπει να είναι η ομάδα αυτή.

Οι ομάδες τείνουν επίσης να είναι συνεκτικές όταν βρίσκονται σε έντονο ανταγωνισμό με άλλες ομάδες ή αντιμετωπίζουν σοβαρή εξωτερική απειλή για την επιβίωση. Οι μικρότερες ομάδες και εκείνοι που περνούν σημαντικό χρόνο μαζί τείνουν επίσης να είναι πιο συνεκτικοί.

Οι πολύ συνεκτικές ομάδες μπορεί επίσης να είναι πιο ευάλωτες στο *φαινόμενο της ομαδικής σκέψης* ή της *λήψης αποφάσεων*. Το φαινόμενο αυτό προκύπτει όταν τα μέλη μιας ομάδας ασκούν πίεση μεταξύ τους για να καταλήξουν σε συναίνεση στη λήψη αποφάσεων, γεγονός το οποίο οδηγεί συχνά σε απρόσεκτες κρίσεις, μη ρεαλιστικές εκτιμήσεις εναλλακτικών ενεργειών και έλλειψη επαφής με την πραγματικότητα.

Επίσης το φαινόμενο αυτό μπορεί να οδηγήσει και σε ορισμένα ζητήματα λήψης αποφάσεων όπως τα ακόλουθα:

- ο Ατελείς αξιολογήσεις του προβλήματος,
- ο Ατελή αναζήτηση πληροφοριών,
- ο Μεροληψία στην επεξεργασία των πληροφοριών,
- ο Ανεπαρκή ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων και
- ο Αδυναμία εξέτασης των κινδύνων της προτιμώμενης επιλογής.

Τα στοιχεία δείχνουν επίσης ότι οι ομάδες συνήθως ξεπερνούν τα μεμονωμένα άτομα όταν οι σχετικές εργασίες απαιτούν μια ποικιλία δεξιοτήτων, εμπειρίας και λήψης αποφάσεων. Οι ομάδες είναι συχνά πιο ευέλικτες και μπορούν γρήγορα να συγκεντρωθούν, να επιτύχουν στόχους και να διαλυθούν ή να προχωρήσουν σε ένα άλλο σύνολο στόχων.

Πολλοί οργανισμοί διαπίστωσαν ότι οι ομάδες έχουν επίσης πολλά κίνητρα. Τα μέλη των ομάδων είναι πιθανό να συμμετέχουν σε δραστηριότητες λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων οι οποίες οδηγούν με τη σειρά τους σε ενδυνάμωση και αύξηση της παραγωγικότητας.

Οι ομάδες συνήθως ολοκληρώνουν το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας τους μέσα σε έναν οργανισμό. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι η αποτελεσματικότητα του οργανισμού επηρεάζεται (και σε κάποιες περιπτώσεις περιορίζεται) από την αποτελεσματικότητα των ομάδων που λειτουργούν μέσα σε αυτόν.

Υπάρχουν αρκετά εμπειρικά στοιχεία που δείχνουν ότι η συνοχή των ομάδων αποτελεί θετικό προγνωστικό παράγοντα της ομαδικής και οργανωσιακής απόδοσης, εμφανίζοντας πολλά θετικά αποτελέσματα, όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, τα χαμηλά ποσοστά αποχώρησης και απουσίας και η υψηλότερη παραγωγικότητα.

Αρκετές μετα-αναλυτικές ανασκοπήσεις έχουν αναδείξει μια θετική σχέση μεταξύ της συνοχής της ομάδας και της απόδοσης της ομάδας (π.χ. Mullen & Copper, 1994). Ωστόσο, αυτή η σχέση μεταξύ της συνοχής της ομάδας και της απόδοσης της ομάδας ήταν μικρή, οδηγώντας σε διάφορες εικασίες στη θεωρία των ομάδων σχετικά με το ρόλο της συνοχής σε αυτές. Σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα αποδείχθηκε ότι οι

ομάδες υψηλής συνεκτικότητας μπορούσαν να είναι ακόμα και επιζήμιες για την οργανωσιακή απόδοση, στην περίπτωση που οι στόχοι τους δεν ευθυγραμμίζονταν απόλυτα με τους στόχους του οργανισμού.

Οι ερευνητές των οργανισμών οι οποίοι επικεντρώθηκαν στη συνοχή των ομάδων στο χώρο εργασίας, υποστήριξαν ότι ένας από τους λόγους για αυτά τα αδύναμα αποτελέσματα είναι ότι δεν είχε ληφθεί υπόψη στις ερευνητικές μελέτες, το στοιχείο της δυναμικής φύσης της συνοχής των ομάδων.

Για να εξετάσουν αυτό το κενό στη βιβλιογραφία, οι Mathieu et al. (2015) πραγματοποίησαν μια μετα-αναλυτική ανασκόπηση, μέσα από 17 μελέτες της απόδοσης των ομάδων και της συνοχής των ομάδων, από τις οποίες διαπίστωσαν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων.

Ειδικότερα διαπιστώθηκε ότι η συνοχή των ομάδων ήταν ισχυρότερος προγνωστικός παράγοντας της απόδοσής τους με την πάροδο του χρόνου από ότι όταν η απόδοση των ομάδων εξετάστηκε ως προγνωστικός παράγοντας της συνοχής τους και ότι η σχέση απόδοσης-συνοχής αυξήθηκε έντονα με την πάροδο του χρόνου.

Επιπλέον, η διαμοιρασμένη (μεταξύ των μελών) ηγεσία, συσχετίστηκε θετικά με τη συνοχή της ομάδας αλλά όχι και με την απόδοσή της.

Αυτή ήταν μια από τις πιο ισχυρές μελέτες σχετικά με τη σχέση μεταξύ της συνοχής των ομάδων και της απόδοσής τους κυρίως επειδή στο θεωρητικό της μοντέλο ελήφθη υπόψη η χρονική φύση των ομάδων.

### Σύγκρουση ομάδων

Σύγκρουση είναι το διαπροσωπικό πρόβλημα που προκύπτει μεταξύ δύο ή περισσότερων μελών μιας ομάδας και συχνά επηρεάζει τα αποτελέσματα της ομαδικής εργασίας, οπότε και η ομάδα δεν μπορεί να αποδώσει στα επιθυμητά επίπεδα.

Οι συγκρούσεις μέσα σε μια ομάδα προκαλούνται όταν διαταράσσεται η ισορροπία μεταξύ των αντιλήψεων, στόχων ή / και αξιών της ομάδας και ως εκ τούτου οι άνθρωποι δεν μπορούν πλέον να συνεργαστούν για να μπορέσουν να επιτύχουν τους κοινούς τους στόχους.

### Σύγκρουση αξιών

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα σύγκρουσης είναι η σύγκρουση αξιών η οποία μπορεί να προκύψει από θεμελιώδεις διαφορές στις ταυτότητες και τις αξίες των μελών μιας ομάδας, όπως οι διαφορές στην πολιτική, τη θρησκεία, την ηθική, τους κανόνες και άλλες βαθιές προσωπικές πεποιθήσεις. Παρά το γεγονός ότι η πολιτική και η θρησκεία αποτελούν συχνά θέματα ταμπού στους οργανισμούς, μπορεί να προκύψουν διαφορές αξιών στο πλαίσιο των αποφάσεων και των πολιτικών εργασίας, όπως π.χ. για το εάν θα εφαρμοστεί

ένα πρόγραμμα θετικής δράσης ή εάν η ομάδα θα αναλάβει έναν πελάτη ο οποίος έχει αναπτύξει δεσμούς με μια διεφθαρμένη κυβέρνηση.

Σύμφωνα με τον καθηγητή του MIT, Lawrence Susskind, οι διαφορές που αφορούν αξίες, τείνουν να αυξάνουν την άμυνα, τη δυσπιστία και την αποξένωση μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Τα μέλη μπορούν να αισθάνονται τόσο έντονα για τη διατήρηση των αξιών τους που να επιλέγουν να απορρίπτουν ακόμα και εκείνες τις συναλλαγές που θα μπορούσαν να ικανοποιήσουν άλλα ενδιαφέροντά τους.

Ο Susskind προτείνει ότι, αντί να επιδιώκεται η επίλυση μιας διαφοράς που βασίζεται σε αξίες, θα πρέπει μέσω του διαλόγου να γίνεται προσπάθεια προς την αμοιβαία κατανόηση και σεβασμό. Απώτερος στόχος είναι μια αμοιβαία γνωστική κατανόηση και σύλληψη της άποψης του άλλου.

#### 1.4 Σκοπός δημιουργίας ομάδων στον οργανισμό

Κύριος σκοπός της δημιουργίας ομάδων σε έναν οργανισμό, είναι η επίλυση προβλημάτων και η προσαρμογή των υπαλλήλων στις διάφορες αλλαγές που παρουσιάζονται, όπως π.χ. στην τεχνολογία, στο περιβάλλον, στους τρόπους εκτέλεσης καθηκόντων κλπ.

Η δημιουργία μιας ομάδας σε έναν οργανισμό συνεπάγεται πολύ περισσότερα πράγματα από μια απλή συγκέντρωση ανθρώπων και την ανάθεση ενός στόχου. Κάποια βασικά ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την επιλογή των μελών της ομάδας περιλαμβάνουν:

- Το κίνητρο του ατόμου σε σχέση τόσο με την ομάδα όσο και με το καθήκον το οποίο αναλαμβάνει,
- τις στάσεις και τους στόχους όλων των πιθανών μελών της ομάδας,
- τα πιθανά προβλήματα στις σχέσεις εντός του οργανισμού και
- τα πιθανά προβλήματα στις σχέσεις με τις άλλες ομάδες.

Ο οργανισμός πρέπει πρώτα να αξιολογήσει ποιες είναι οι δεξιότητες, οι γνώσεις και η γενικότερη στάση των πιθανών μελών της ομάδας καθώς επίσης και ποια είναι τα καθήκοντα που πρέπει να ανατεθούν σε αυτά, προκειμένου να είναι επιτυχημένη μια ομάδα.

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο κατά τη φάση της δημιουργίας της ομάδας αποτελεί η σαφής και ουσιαστική δήλωση αποστολής, η οποία από το ξεκίνημά της θα δηλώνει ξεκάθαρα το κοινό όραμα της ομάδας.

Επιπλέον, παρόλο που οι ομάδες μπορεί κάποτε να αποτελούσαν μέρος ενός μόνο οργανισμού, ένας ολοένα αυξανόμενος αριθμός ομάδων μπορεί να συνδέει πλέον περισσότερους από έναν οργανισμούς ή μπορεί ακόμα οι ομάδες να μην είναι εντελώς ενσωματωμένες σε κάποιον οργανισμό.

## 1.5 Είδη ομάδων στους οργανισμούς

Οι οργανισμοί έχουν συνήθως πολλές ομάδες και ένα άτομο είναι συχνά μέλος σε περισσότερες από μία ομάδες. Οι ομάδες μπορεί να είναι μόνιμες ή προσωρινές και τα μέλη τους μπορεί να προέρχονται από το ίδιο ή από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού.

Οι συνήθεις τύποι ομάδων που βρίσκονται σε οργανισμούς περιλαμβάνουν τις *ομάδες έργου*, τις *εικονικές ομάδες* και τις *ομάδες πολλαπλών λειτουργιών*.

Ορισμένες ομάδες είναι μόνιμες και είναι υπεύθυνες για συνεχιζόμενες δραστηριότητες. Σε άλλες περιπτώσεις οι ομάδες σχηματίζονται για ένα προσωρινό σκοπό όπως π.χ. οι *ομάδες έργου* οι οποίες έχουν ένα καθορισμένο σημείο έναρξης και λήξης, το οποίο είναι συνδεδεμένο με την επίτευξη ενός συγκεκριμένου και μοναδικού στόχου.

Τα μέλη μιας ομάδας έργου συχνά ανήκουν σε διαφορετικές λειτουργικές ομάδες και επιλέγονται να συμμετέχουν στην ομάδα με βάση συγκεκριμένες δεξιότητες με τις οποίες μπορούν να συνεισφέρουν στο έργο. Η ανάπτυξη λογισμικού γίνεται συνήθως από ομάδες έργου.

Οι *εικονικές ομάδες* έχουν μέλη που βρίσκονται σε διαφορετικές τοποθεσίες, συχνά γεωγραφικά διασκορπισμένες, τα οποία ενώνονται για να επιτύχουν έναν συγκεκριμένο σκοπό. Οι ακαδημαϊκοί ερευνητές συχνά εργάζονται σε εικονικές ομάδες με συναδέλφους τους από άλλα ακαδημαϊκά ιδρύματα.

Οι *ομάδες πολλαπλών λειτουργιών* συνδυάζουν ανθρώπους από διαφορετικούς τομείς (όπως π.χ. το μάρκετινγκ και η μηχανική) για την επίλυση ενός προβλήματος ή την επίτευξη ενός στόχου. Οι υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης παρέχονται συχνά από διεπιστημονικές ομάδες ειδικών ιατρών και νοσηλευτών.

Είναι συνηθισμένο φαινόμενο για έναν οργανισμό να έχει πολλές και διαφορετικών τύπων ομάδες. Η αποτελεσματική ομαδική εργασία εξαρτάται από την επιλογή του τύπου της ομάδας που ταιριάζει καλύτερα στην εργασία που πρέπει να επιτευχθεί.

## 1.6 Οφέλη των οργανισμών από τις ομάδες

Ο Harold Leavitt (1965) υποστήριξε ότι ο σχηματισμός ομάδων είναι σπουδαίος για έναν οργανισμό γιατί οι ομάδες:

- α) Βοηθούν στην ενθάρρυνση των καινοτομιών και της δημιουργικότητας,
- β) Παίρνουν καλύτερες αποφάσεις απ' ότι τα άτομα χωριστά,
- γ) Αυξάνουν την αφοσίωση και τη δέσμευση που χρειάζεται για την υλοποίηση αποφάσεων,
- δ) Αυξάνουν τις ευκαιρίες της αλληλεπίδρασης και

ε) Αυξάνουν τη συνεκτικότητα των μελών τους.

Οι οργανισμοί ωθούνται στο να αγκαλιάσουν την ιδέα της ομάδας κυρίως στα πλαίσια της προσπάθειας για βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας. Εκτός από τη βελτιωμένη παραγωγικότητα και την ποιότητα, μερικά από τα σημαντικότερα οφέλη ενός οργανισμού από τη χρήση των ομάδων είναι η βελτιωμένη ποιότητα της εργασιακής ζωής για τους εργαζόμενους, η μείωση της απουσίας και του κύκλου αποχωρήσεων, η αύξηση της καινοτομίας και η βελτιωμένη οργανωτική προσαρμοστικότητα και ευελιξία. Η αποτελεσματική εφαρμογή των ομάδων μπορεί επίσης να βελτιώσει την πολιτική κατανομής της εξουσίας σε έναν οργανισμό βελτιώνοντας έτσι την επικοινωνία και την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας.

## 2. Εικονικές ομάδες

### 2.1 Εισαγωγή - Παραδοσιακές (πρόσωπο με πρόσωπο) και εικονικές ομάδες

Όπως αναφέραμε στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, μια ομάδα είναι ένα σύνολο ανθρώπων με συμπληρωματικές δεξιότητες οι οποίοι είναι αμοιβαία υπόλογοι για έναν κοινό σκοπό και των οποίων τα καθήκοντα είναι καλά καθορισμένα, διαιρεμένα και αλληλεξαρτώμενα. Τα μέλη της ομάδας δημιουργούν σχέσεις, γνωρίζουν τους ρόλους της ομάδας τους, μοιράζονται την ευθύνη και λειτουργούν σύμφωνα με τους καθορισμένους κοινούς κανόνες.

Οι Katzenbach και Smith (2015) καθόρισαν τα χαρακτηριστικά των ομάδων υψηλής απόδοσης ως εξής:

- Ισχυρή προσωπική δέσμευση για την ανάπτυξη και την επιτυχία του ενός για τον άλλο.
- Βαθιά ενσυναίσθηση του σκοπού.
- Φιλόδοξοι στόχοι απόδοσης.
- Πλήρεις προσεγγίσεις.
- Πλήρως αμοιβαία λογοδοσία.
- Εναλλάξιμες και συμπληρωματικές δεξιότητες.
- Διαμοιρασμένη ηγεσία και ενδυνάμωση μελών
- Αυτάρκεια.
- Αίσθηση διασκέδασης και αύρα ενθουσιασμού.

Η Sarah Cook στο βιβλίο της «Building a High Performance Team» (έκδοση 27.01.2009) συμπλήρωσε αυτή τη λίστα με κάποια ακόμα χαρακτηριστικά όπως:

- Σαφής και κοινά διαμοιρασμένος σκοπός
- Σαφείς ρόλοι και ευθύνες.
- Ανοιχτό και συχνό κανάλι επικοινωνίας.



- Υποστήριξη και ενθάρρυνση του ηγέτη.
- Συνεργατικό κλίμα.
- Αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό και
- Διαχείριση των συγκρούσεων.

Αυτοί οι κανόνες αναφέρονται σε παραδοσιακές ομάδες που εργάζονται στον ίδιο χώρο και περιβάλλον και επικοινωνούν πρόσωπο με πρόσωπο (face to face).

Μια ομάδα είναι απολύτως παραδοσιακή όταν ο συγχρονισμός της είναι πλήρης και όλα τα μέλη της είναι συνεγκατεστημένα. Αντίστοιχα μια εντελώς εικονική ομάδα αποτελείται από μέλη τα οποία όλα εργάζονται σε διαφορετικές τοποθεσίες και η επικοινωνία τους μπορεί να είναι σε μεγάλο βαθμό ασύγχρονη.

Σήμερα οι ομάδες συνηθίζουν ολοένα και περισσότερο να βασίζονται στην επικοινωνία μέσω υπολογιστή και να χρησιμοποιούν την Τεχνολογία της Πληροφορίας στη διαδικασία της συνεργασίας τους.

Ο ορισμός της εικονικής ομάδας είναι πολύ κοντά στον ορισμό της παραδοσιακής ομάδας. Σύμφωνα με τους Gibson και Cohen (2003) «μια εικονική ομάδα είναι μια ομάδα αλληλεξαρτώμενων ατόμων που είναι από κοινού υπεύθυνα για τα αποτελέσματα της ομάδας, αλληλεπιδρούν και έχουν την αίσθηση ότι είναι μια ανέπαφη κοινωνική μονάδα, αλλά λειτουργούν πέρα από τα οργανωσιακά όρια, είναι γεωγραφικά διασκορπισμένα και πρέπει να βασίζονται για την επικοινωνία τους στην Τεχνολογία της Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ)».

Τα ίδια κριτήρια επισημαίνονται στον ορισμό της Yale Zofi (2012) ότι δηλαδή μια εικονική ομάδα «είναι μια ομάδα της οποίας τα μέλη συνεργάζονται ταυτόχρονα για έναν κοινό σκοπό, ενώ είναι φυσικά διασκορπισμένα».

Σύμφωνα με τη Zofi τα χαρακτηριστικά μιας εικονικής ομάδας υψηλής απόδοσης περιλαμβάνουν κάποιες επιπλέον απαιτήσεις όπως:

- Παγκόσμια νοοτροπία των μελών της.
  - Πρόσβαση και αξιοποίηση της τεχνολογίας προς όφελος της ομάδας.
  - Υποστήριξη της ροής πληροφοριών με διαφορετικά μέσα.
  - Εικονική διαχείριση των συγκρούσεων.
- και
- Αντιμετώπιση των προκλήσεων χρονικής και χωρικής απόστασης.

Οι προαναφερθέντες κανόνες υποδηλώνουν ότι η τεχνολογία και η απόσταση είναι τα κύρια στοιχεία που διαχωρίζουν τις εικονικές ομάδες από τις παραδοσιακές ομάδες.

## 2.2 Εικονική ομάδα και εικονικότητα

Η χρήση της Τεχνολογίας της Πληροφορίας στην επικοινωνία της ομάδας είναι το κύριο μέτρο της εικονικότητας και περιγράφεται από τρεις παράγοντες:

- Το χρόνο που αφιερώνεται στην επικοινωνία,
- Τη συχνότητα επικοινωνίας και
- Τον πλούτο των μέσων που χρησιμοποιούνται.

Όπως γίνεται αντιληπτό, η τεχνολογία επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο συναντιούνται και λειτουργούν οι ομάδες αυτές. Τα λογισμικά συνεργασίας και τα συστήματα διασκέψεων έχουν βελτιώσει την ικανότητα των εργαζομένων να συναντιούνται, να διεξάγουν επιχειρηματικές δραστηριότητες, να μοιράζονται έγγραφα και να λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς να βρίσκονται ποτέ στην ίδια τοποθεσία.

Σύμφωνα με την προσέγγιση της G. Mihhalova (2006) η εικονικότητα της ομάδας είναι μια συνεχής ακολουθία η οποία μεταβάλλεται από ένα χαμηλό επίπεδο (100% συνηθισμένες ομάδες- μόνο με πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις) σε ένα υψηλό επίπεδο (100% εικονική ομάδα- επικοινωνία με τη μεσολάβηση της ΤΠΕ).

Οι Grober & Baumöl (2017) ορίζουν την εικονική ομάδα ως μια ομάδα που τα μέλη της συνεργάζονται ασύγχρονα (στις ίδιες τοποθεσίες και με διαφορετικά προγράμματα ή/και σε διαφορετικές τοποθεσίες και ζώνες ώρας) και γεωγραφικά διασπαρμένα. Προτείνουν δύο βασικά κριτήρια εικονικότητας: την εξάρτηση από τη διαμεσολαβούμενη ηλεκτρονική (ασύγχρονη) επικοινωνία και το βαθμό της γεωγραφικής διασποράς.

Το ποσοστό του χρόνου που η ομάδα λειτουργεί εικονικά και το ποσοστό των μελών της ομάδας τα οποία δουλεύουν εικονικά, αποτελούν επίσης πολύ σημαντικά στοιχεία για την αξιολόγηση της εικονικότητας της ομάδας.

Λόγω της άμεσης συσχέτισης της ποιότητας της επικοινωνίας μιας ομάδας με την εικονικότητά της, η όποια ασυνέχεια μπορεί να προκύψει από την Τεχνολογία της Πληροφορίας, επηρεάζει αντίστοιχα την ποιότητα της επικοινωνίας της εικονικής ομάδας και συχνά δημιουργεί σημαντική διαταραχή στην εργασία της ομάδας αυτής.

Η εικονικότητα της ομάδας συνδέεται άμεσα με κάποιους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ποιότητα της ομαδικής επικοινωνίας, όπως: το μέγεθος της ομάδας, οι ικανότητες των μελών της ομάδας, η διάρκεια θητείας της ομάδας, η απόσταση μεταξύ των μελών της ομάδας, η πολιτισμική ποικιλομορφία, ο τρόπος διαμόρφωσης της ομάδας, η κατανομή του χρόνου, οι διαφορές στο πλαίσιο συμμετοχής μεταξύ των μελών της ομάδας, η χρονική διασπορά και φύση της εργασίας.

### 2.3 Ποικιλομορφία των εικονικών ομάδων

Ο ορισμός της εικονικής ομάδας υποδηλώνει ότι οι εικονικές ομάδες διαφέρουν μεταξύ τους ως προς αρκετές διαστάσεις, όπως οι πολιτιστικές, εθνικές, οργανωσιακές, χωροταξικές διαστάσεις αλλά και ως προς τις διαστάσεις ικανότητας.

Επιπλέον η ποικιλομορφία του ταλέντου, των δεξιοτήτων και της εμπειρίας αποτελεί ένα επιτακτικό στοιχείο της διαδικασίας πρόσληψης μελών της εικονικής ομάδας σε παγκόσμιο επίπεδο, προκειμένου αυτές να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της παγκόσμιας αγοράς (Harvey M., Novicevic M. M. & Garrison G., 2004).

Ένα από τα μοντέλα ποικιλομορφίας των εικονικών ομάδων αναδεικνύει δύο ομάδες διαστάσεων ποικιλομορφίας:

- Την επίσημη/τυπική (ηλικία, φύλο, εθνικότητα, επίπεδο εκπαίδευσης, γλωσσική επάρκεια) και
- Την ανεπίσημη/μη τυπική (αναλυτική, δημιουργική και πρακτική νοημοσύνη, στυλ μάθησης, προσαρμοστικότητα, επίπεδο εμπειρογνωμοσύνης, εμπειρία και αποδοχή της εργασίας σε παγκόσμιες εικονικές ομάδες).

Σε ομάδες που ασχολούνται με τα λογισμικά, οι οποίες είναι όλο και πιο συχνά εικονικές, σημειώνονται τρεις ομάδες διαστάσεων ποικιλομορφίας:

- Η ποικιλομορφία της γνώσης (διαφορές στην εκπαίδευση, θέση στην εταιρεία, επίπεδο εκπαίδευσης ή θητείας),
- Η κοινωνική ποικιλομορφία (εθνικότητα, φύλο, ηλικία και εισόδημα) και
- Η ποικιλομορφία αξιών (διαφορές στην αντίληψη των μελών για την εργασία, τον στόχο, ή την αποστολή της ομάδας).

Η ποικιλομορφία της εικονικής ομάδας λογισμικού δεν αναφέρεται μόνο στα μέλη της αλλά και στις ομαδικές εργασίες οι οποίες μπορεί να είναι:

- Συντονιστικές (π.χ. στρατηγική ομάδας, αλλαγή διαχείρισης),
- Δημιουργικές (επίλυση προβλημάτων) ή
- Υπολογιστικές (ανάπτυξη λογισμικού).

Κάθε εργασία μπορεί να βρίσκεται σε διαφορετικά επίπεδα δυσκολίας και πολυπλοκότητας, γεγονός που καθιστά την ποικιλομορφία της εργασίας μια πολυδιάστατη μεταβλητή.

Ορισμένες διαστάσεις όπως το φύλο ή η θέση στον οργανισμό μπορεί να επηρεάζουν την αντίληψη των μελών της ομάδας για το κλίμα μιας παραδοσιακής ομάδας, αλλά δεν έχουν τόσο σημασία σε μια εικονική ομάδα.

#### 2.4 Ικανότητες μελών εικονικής ομάδας -Μοντέλο KSA (Γνώσεων-Δεξιοτήτων-Στάσεων)

Σύμφωνα με τους Hertel, Konradt & Voss (2006), οι ικανότητες και δεξιότητες των μελών της εικονικής ομάδας βασίζονται σε ένα τρι-παραγοντικό μοντέλο ικανοτήτων το οποίο ονομάζεται KSA (Knowledge-Γνώσεις, Skills-Δεξιότητες & Attitudes- Στάσεις).

Αποτελείται από πέντε (5) κύριες ομάδες ικανοτήτων: την επαγγελματική εμπειρία, τις γνωστικές ικανότητες, τις KSA ικανότητες που σχετίζονται με την εργασία, τις KSA ικανότητες που σχετίζονται με την ομαδική εργασία και τις KSA ικανότητες που σχετίζονται με την τηλε-συνεργασία.

Το τελευταίο στοιχείο είναι αυτό που διακρίνει μια εικονική ομάδα από τις παραδοσιακές ομάδες και αναφέρεται στην επιμονή και την προθυμία των μελών να μάθουν, τη δημιουργικότητα, ανεξαρτησία, διαπροσωπική εμπιστοσύνη και τις διαπολιτισμικές δεξιότητές τους.

Οι συγγραφείς επιβεβαίωσαν τη σημασία της αφοσίωσης (KSA ικανότητα η οποία σχετίζεται με την εργασία) και της συνεργατικότητας (KSA ικανότητα που σχετίζεται με την ομάδα) για την απόδοση της εικονικής ομάδας, αλλά έχουν επίσης επισημάνει τη συσχέτιση μεταξύ των KSA ικανοτήτων οι οποίες σχετίζονται με την τηλε-συνεργασία (όπως π.χ. η αυτοδιαχείριση) και της αποτελεσματικότητας της ομάδας.

Ένα άλλο μοντέλο (Blackburn R, Furst S, Rosen B, 2003) τονίζει τη σημασία των KSA ικανοτήτων του ατόμου και της ομάδας για την επιτυχία της εικονικής ομάδας. Οι KSA ικανότητες των μεμονωμένων ατόμων είναι η αυτοδιαχείριση (καθορισμός προσωπικής ατζέντας και παρακίνηση), η KSA ικανότητα επικοινωνίας (αναζήτηση ανατροφοδότησης, διευκρίνιση παρεξηγήσεων, υπέρβαση γλωσσικών και πολιτιστικών εμποδίων), η πολιτιστική ευαισθησία, η KSA ικανότητα εμπιστοσύνης (ανταπόκριση, επίδειξη δέσμευσης, ενεργή και συχνή συμμετοχή) και η KSA ικανότητα άνεσης και εξοικείωσης με την τεχνολογία και την τεχνολογική αλλαγή.

Οι KSA ικανότητες σε επίπεδο ομάδας περιλαμβάνουν επίσης τον καθορισμό σαφών στόχων και σαφώς καθορισμένων ρόλων του κάθε μέλους της ομάδας, την ικανότητα καθορισμού και σεβασμού των προτύπων της ομάδας στα πλαίσια των αλληλεπιδράσεων της ομάδας, την KSA ικανότητα επίλυσης σύνθετων προβλημάτων και τη διαχείριση των συγκρούσεων.

## 2.5 Οργανισμοί και εικονικές ομάδες

Οι εικονικές ομάδες παρουσιάζονται επίσης στο πλαίσιο των οργανισμών, δηλαδή «των μορφών οργάνωσης που επιτρέπουν στις ομάδες να συγκροτούνται σύμφωνα με τα προσόντα και την εμπειρογνομosύνη, χωρίς περιορισμούς χρόνου και χώρου και του κόστους και των διακοπών της μετεγκατάστασης» (L. Schweitzer & L. Duxbury, 2010).

Καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται πιο πολύπλοκο, ευμετάβλητο και απρόβλεπτο, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν ευρείες οργανωσιακές αλλαγές, με στόχο τη μετάβαση από τις παραδοσιακές ιεραρχικές δομές σε πιο ευέλικτες δομές οι οποίες βασίζονται σε δίκτυα αυτόνομων πολυμορφικών ομάδων.

Η εντυπωσιακή ανάπτυξη των οργανωσιακών σχέσεων με τη μεσολάβηση του διαδικτύου έχει δημιουργήσει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τον τρόπο διαχείρισης των εικονικών ομάδων με επιτυχία. Οι εικονικές ομάδες αναπτύσσονται ολοένα και περισσότερο καθώς οι οργανισμοί χρησιμοποιούν ολοένα και πιο εξελιγμένη τεχνολογία για την επίλυση δύο βασικών προβλημάτων:

- Το πώς μπορούν να συγκεντρώσουν τους καλύτερους δυνατούς ανθρώπινους πόρους για την επίλυση προβλημάτων τα οποία διαπερνούν τα παραδοσιακά συστήματα του οργανωσιακού σχεδιασμού και
- Το πώς να συγκροτούν ομάδες προκειμένου να καλύψουν συγκεκριμένες ανάγκες τοποθεσίας.

Στην πρώτη περίπτωση οι οργανισμοί διαπιστώνουν ότι ενώ μπορεί να έχουν το έμπυχο δυναμικό για να αντιμετωπίσουν προβλήματα ή να αναθέσουν τα απαραίτητα καθήκοντα, αυτοί οι άνθρωποι δεν βρίσκονται σε ένα μέρος, σε ένα κτίριο ή ακόμη και σε μια οργανωτική μονάδα, αλλά μπορεί να βρίσκονται σε όλο τον κόσμο, σε μια ποικιλία οργανωτικών αλλά και φυσικών τοποθεσιών.

Έτσι, ο μόνος τρόπος να επωφεληθούν από τις συλλογικές δυνατότητες είναι να δημιουργήσουν μια εικονική ομάδα η οποία μπορεί να ενσωματώσει και να συντονίσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες για την ολοκλήρωση μιας εργασίας και συχνά ενός έργου με περιορισμένο χρόνο υλοποίησης.

Η δεύτερη περίπτωση είναι όταν οι οργανισμοί θεωρούν ότι είναι επιθυμητό να έχουν υπαλλήλους που δεν έχουν μόνιμη φυσική παρουσία. Για να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί τις ανησυχίες της τοπικής αγοράς, αξιοποιώντας πόρους και εμπειρογνομosύνη από ολόκληρο το οργανωσιακό σύστημα, επιδιώκουν να συνδέσουν ομάδες που βρίσκονται σε μια απομακρυσμένη τοποθεσία, με προσωρινές τοπικές προσλήψεις ή / και μέλη του οργανισμού που είναι διάσπαρτα σε όλο τον κόσμο.

Αυτός ο τύπος εικονικής ομάδας επιτρέπει στους οργανισμούς να ελαχιστοποιούν το κόστος ταξιδιών των υπαλλήλων που εργάζονται στις χώρες καταγωγής τους, να έχουν πρόσβαση σε εμπειρογνωμοσύνη από όλο τον κόσμο και να μεγιστοποιούν τη συμβολή των τοπικών υπαλλήλων σε βασικά στοιχεία του έργου, όπως η εκτέλεση εργασιών ρουτίνας και άλλων τοπικών πρακτικών, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία ενός έργου.

Οι ομάδες αυτές αποτελούνται στην πλειοψηφία τους από κατ' οίκον απασχολούμενους υπαλλήλους, με βραχυπρόθεσμες αναθέσεις (παρόλο που οι αναθέσεις αυτές θα μπορούσαν να διαρκούν για ένα έτος ή και περισσότερο), οι οποίοι συμπληρώνονται από τοπικούς υπαλλήλους. Με αυτόν τον τρόπο οι ομάδες μπορούν π.χ. να αποκτούν πρόσβαση σε ειδικούς προγραμματιστές μερικής απασχόλησης, οι οποίοι βρίσκονται σε άλλη χώρα ή ακόμα και σε άλλη εταιρεία.

Οι εικονικές ομάδες είναι επίσης το βασικό στοιχείο των εικονικών οργανισμών οι οποίοι έχουν τα ίδια κύρια χαρακτηριστικά: γεωγραφική διασπορά, διαχείριση με ενδυνάμωση, αλληλεξάρτηση και ευελιξία στις αλλαγές. Στη διαδικασία συνεργασίας μέσα σε αυτούς τους οργανισμούς χρησιμοποιούνται τα πιο εξελιγμένα και όχι τυπικά (όπως e-mail, συνομιλίες ή συστήματα διαχείρισης ροής εργασίας) εργαλεία πληροφορικής.

## 2.6 Συγκρότηση των εικονικών ομάδων και αποστολή τους

Μερικά άτομα είναι πιο ικανά να εργαστούν σε εικονικές ομάδες από ότι κάποια άλλα. Εκτός από το να διαθέτουν δηλαδή την απαιτούμενη εμπειρογνωμοσύνη για την επίτευξη της αποστολής της ομάδας, υπάρχουν θεμελιώδη χαρακτηριστικά προσωπικότητας και προσωπικές αξίες που θα επηρεάσουν την επιτυχία της ομάδας.

Η προσωπική ένδειξη εμπιστοσύνης, η θετική άποψη για τον οργανισμό και την αποστολή του, η ικανότητα της αυτοδιαχείρισης και η ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλους σε ένα εικονικό περιβάλλον εργασίας είναι πολύτιμα στοιχεία για τα μέλη των εικονικών ομάδων (Clark et al., 2010).

Οι οργανισμοί που επιλέγουν σωστά και προετοιμάζουν τα άτομα για την ανάθεσή τους σε εικονικές ομάδες στέλνουν ένα σαφές μήνυμα ότι γνωρίζουν τη σημασία της συγκρότησης και της προετοιμασίας της ομάδας.

Αντίστοιχα, οι οργανισμοί που αναγνωρίζουν την ευθύνη τους στην παροχή σαφώς καθορισμένων καθηκόντων που συνδέονται άμεσα με μια πλήρως καθορισμένη αποστολή της ομάδας κερδίζουν την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας αυτής.

Ορισμένες εργασίες προσφέρονται περισσότερο από κάποιες άλλες στην απόδοση των εικονικών ομάδων. Οι εργασίες που είναι εξαιρετικά αλληλεξαρτώμενες με άλλα τμήματα του οργανισμού είναι πιο δύσκολο να

ανατεθούν σε εικονικές ομάδες από αυτές που είναι εντελώς αυτόνομες. Έτσι, έχουμε την τάση να βλέπουμε εικονικές ομάδες να χρησιμοποιούνται πιο συχνά για έργα που έχουν αρχή, τέλος και ένα καλά καθορισμένο σύνολο ενδιάμεσων βημάτων.

Οι τρέχουσες, αμφιλεγόμενες ή/και καινοτόμες εργασίες είναι πιο δύσκολο να ανατεθούν σε εικονικές ομάδες καθώς η ένταση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών καθώς και η ανάγκη επικοινωνίας με επιπλέον μέλη, καθιστά την εξάρτηση από την ηλεκτρονική επικοινωνία ιδιαίτερα απαιτητική και δύσκολη, ακόμη και όταν αυτή συμπληρώνεται με διαδικασίες οπτικής (επαφής) σύνδεσης.

Σε γενικές γραμμές, η ανάθεση αμφιλεγόμενων εργασιών σε εικονικές ομάδες είναι πιο προβληματική σε σχέση με τις εργασίες που έχουν καθορισμένες παραμέτρους και αποτελέσματα. Σε καταστάσεις όπου μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τον παραδοσιακό καθορισμό στόχων, οι εικονικές ομάδες έχουν ένα σταθερό ρεκόρ επιτυχίας.

Επίσης, οι εικονικές ομάδες πρέπει να έχουν πλήρη εμπιστοσύνη στο ότι ο οργανισμός θέτει επιτεύξιμους και δίκαιους στόχους οι οποίοι συνδέονται με την αποστολή του οργανισμού και δεν σπαταλά το χρόνο και τις δυνατότητες των ομάδων σε κακώς καθορισμένες ή ακατάλληλες εργασίες.

## 2.7 Αποτελεσματικότητα εικονικών ομάδων

Βασικοί παράγοντες για την επιτυχία μιας εικονικής ομάδας είναι ο αποτελεσματικός σχηματισμός της, η άριστη επικοινωνία, η εμπιστοσύνη και η συνεργασία μεταξύ των μελών της (Townsend, DeMarie, & Hendrickson, 1998).

Ο σχηματισμός της ομάδας αναφέρεται στις εικονικές ικανότητες των μελών της, την ποικιλομορφία της ομάδας ή τις αποφάσεις της ομάδας. Η διαδικασία οικοδόμησης εμπιστοσύνης και συνεργασίας συνδέεται με το ομαδικό κλίμα, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την ηγεσία. Η επικοινωνία περιλαμβάνει τις προκλήσεις και κανόνες που είναι σημαντικοί για την ανταλλαγή πληροφοριών στο εικονικό περιβάλλον και την επίλυση των συγκρούσεων.

Η λειτουργία των εικονικών ομάδων στηρίζεται στο γεγονός ότι οι ομάδες αυτές δεν είναι σε θέση να επωφεληθούν από την - πρόσωπο με πρόσωπο - επικοινωνία με τη μητρική τους εταιρεία ή ακόμη και με άλλους συνεργάτες που βρίσκονται σε απόσταση. Κατά συνέπεια καθίσταται επιβεβλημένη η άμεση εμπλοκή της διαχείρισης αυτών των ομάδων με την αποτελεσματικότητά τους, δεδομένου ότι υπάρχει πιθανότητα ορισμένα ή ακόμη και όλα τα μέλη μιας συγκεκριμένης ομάδας έργου να απασχολούνται χωρίς πλήρη ανάθεση καθηκόντων και σε κάποιες περιπτώσεις ακόμη τα μέλη αυτά μπορεί να συμμετέχουν σε διαφορετικά έργα μέσω των οποίων μπορεί να αναφέρονται σε διαφορετικούς διαχειριστές.

Οι εικονικές ομάδες εξαρτώνται επίσης από την κατάλληλη τεχνολογία επικοινωνίας για τη σύνδεση και την υποστήριξη των μελών τους με τρόπους που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης. Οι οργανισμοί παρέχοντας στις ομάδες με σταθερότητα και συνέπεια, τα κατάλληλα τεχνολογικά εργαλεία, δείχνουν ότι υποστηρίζουν εμπράκτως τις ομάδες και την αποστολή τους.

Πιο συγκεκριμένα, ένας οργανισμός αυτό που κάνει είναι να συγκεντρώνει και να διατηρεί τα καλύτερα και τα πιο ιδανικά για κάθε ομαδική εργασία άτομα, να διασφαλίζει ότι ο ηγέτης της εικονικής ομάδας είναι ικανός να τη διαχειριστεί με επάρκεια, να παρέχει στα μέλη την απαιτούμενη εκπαίδευση και τεχνολογία για την υποστήριξη της ομάδας και να παρακολουθεί προσεκτικά τις επαγγελματικές και συναισθηματικές ανάγκες των απομακρυσμένων υπαλλήλων της. Παρατηρώντας όλα τα παραπάνω στοιχεία, τα μέλη της εικονικής ομάδας αποφασίζουν (ατομικά ή/και συλλογικά) για το αν ο οργανισμός μπορεί να είναι αξιόπιστος.

## 2.8 Ηγεσία των εικονικών ομάδων

Η δημιουργία του κατάλληλου κλίματος και ο συντονισμός των εικονικών ομάδων αποτελούν τη βασική πρόκληση για τους ηγέτες των ομάδων αυτών. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της εικονικής ομάδας είναι η σαφήνεια της αποστολής και των στόχων, η εμπλοκή και ταυτοποίηση όλων των μελών της ομάδας, οι ρόλοι και η κατανομή ευθύνης, η παρακολούθηση και ενδυνάμωση της ομάδας, η υποστήριξη της αμοιβαίας εμπιστοσύνης με την προώθηση της ανοικτής επικοινωνίας, η ενσωμάτωση και οι κανόνες ομαδικής κουλτούρας και επικοινωνίας (Lepsinger R. & DeRosa D. M., 2010). Οι εν λόγω παράγοντες απαιτούνται τόσο σε περιβάλλον χαμηλής πολυπλοκότητας όσο και σε περιβάλλον με υψηλή πολυπλοκότητα και αλληλεξάρτηση εργασιών, τα οποία συνήθως χαρακτηρίζουν τις εικονικές ομάδες.

Η γεωγραφική διασπορά και ένα συνήθως χαμηλό επίπεδο απόκτησης εμπιστοσύνης στην εικονική (εξ αποστάσεως) συνεργασία είναι ο λόγος για τον οποίο οι ηγέτες των εικονικών ομάδων πρέπει να επικεντρωθούν ιδιαίτερα στην πρόληψη και επίλυση διαφόρων τύπων συγκρούσεων, στη γεφύρωση των μελών της ομάδας και στη διευκόλυνση της ανάπτυξης κοινών μοντέλων κατανόησης. Το πιο αποτελεσματικό μοντέλο εικονικής ηγεσίας φαίνεται να βασίζεται στη δομική στήριξη μιας μη ιεραρχημένης και διαμοιρασμένης ηγεσίας που συμπληρώνει την παραδοσιακή τυπική/επίσημη ηγεσία.

Ένα μοντέλο που εκπονήθηκε με βάση τις προσδοκίες των μελών της εικονικής ομάδας έναντι των ηγετών τους (Krawczyk-Bryłka B., 2016), προτείνει τρεις πυλώνες ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση της εικονικής ομάδας: τη διαφάνεια συνεργασίας (σαφές όραμα, στόχοι, κανόνες), τη διαχείριση της συνοχής της ομάδας (ολοκλήρωση, κίνητρα, εμπιστοσύνη) και την ενδυνάμωση (κοινή ευθύνη, διαμοιρασμένη ηγεσία).



Εκτός από την αναγνώριση του αντίκτυπου που έχουν τα ασύγχρονα πρότυπα εργασίας στις αλληλεπιδράσεις των μελών των εικονικών ομάδων, υπάρχουν και άλλες ενέργειες που μπορούν να κάνουν οι ηγέτες για να επηρεάσουν την εμπιστοσύνη στις ομάδες αυτές. Επειδή ο χρόνος για πρόσωπο με πρόσωπο επαφή είναι περιορισμένος, ο ηγέτης μιας εικονικής ομάδας πρέπει να είναι αποτελεσματικός στην επικοινωνία και να προσέχει ιδιαίτερα την ανάγκη για πληροφορίες του εξ αποστάσεως εργαζόμενου μέλους της ομάδας του.

Δεδομένου ότι πολλές απομακρυσμένες ομάδες εμπλέκονται σε δραστηριότητες λήψης αποφάσεων ή άλλα επαγγελματικά καθήκοντα, οι συνήθεις διενέξεις και διαφωνίες για τις οποίες οι άνθρωποι που συμμετέχουν προσπαθούν να καταλήξουν σε συμφωνία ή να λειτουργήσουν με γνώμονα την καλύτερη δυνατή επαγγελματική κρίση για την επίλυση των προβλημάτων, μπορεί να απαιτήσουν την άμεση παρέμβαση του ηγέτη. Κάτι τέτοιο όταν είναι όλοι παρόντες σε μία τοποθεσία είναι αρκετά δύσκολο, αλλά στην περίπτωση των εικονικών ομάδων, απαιτείται ιδιαίτερη ικανότητα στην επίλυση αυτών των συγκρούσεων.

Επιπλέον, οι εικονικές ομάδες περιλαμβάνουν συνήθως μέλη που δεν είναι μόνο δημογραφικά και επαγγελματικά διαφορετικά μεταξύ τους αλλά και διαφορετικά όσον αφορά τον πολιτισμό και τη γλώσσα τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι επιτυχημένοι ηγέτες επιδεικνύουν την ικανότητα να λαμβάνουν πληροφορίες από όλα τα μέλη, να ενεργούν αμερόληπτα και με ευαισθησία στις πολιτιστικές και προσωπικές τους διαφορές.

Οι ηγέτες χρησιμεύουν επίσης και ως κόμβος επικοινωνίας για πληροφορίες εντός και εκτός της ομάδας με την ηγεσία του οργανισμού. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες για να υποστηρίξουν την ομάδα και τα μέλη της, πρέπει να συνδέονται (επικοινωνούν) και έξω από την ομάδα αυτή.

### 2.8.1 Υποστηρικτική Ηγεσία

Η ομάδα περιμένει από τον ηγέτη της να είναι προσιτός και αποτελεσματικός τόσο για την ίδια ως σύνολο όσο και για κάθε μέλος της χωριστά. Η επιβεβαίωση ότι τα επιτεύγματα και τα ορόσημα των μελών της εικονικής ομάδας περιλαμβάνονται στις συνήθεις ανακοινώσεις του οργανισμού, αποδεικνύει στα μέλη της ομάδας, αφενός την εκτίμηση του ηγέτη τους, αφετέρου το ότι οι ανάγκες και οι επιδιώξεις τους θεωρούνται ένα αναπόσπαστο μέρος του οργανισμού.

Επιπρόσθετα ο ηγέτης πρέπει να επιτυγχάνει να έχει πρόσβαση σε πόρους που απαιτούνται από την ομάδα. Η εικονική ομάδα βρίσκεται συνήθως σε απόσταση και απαιτεί πρόσβαση σε πόρους, τόσο φυσικούς όσο και ενημερωτικούς, οι οποίοι διατηρούνται σε άλλα μέρη (τμήματα) του οργανισμού.

Ο ηγέτης οφείλει να αφαιρεί κάθε αβέβαιο στοιχείο σχετικά με την εργασία παρέχοντας στην ομάδα συγκεκριμένη και προοδευτική ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση, να ορίζει και να παρακολουθεί τις εκάστοτε προθεσμίες και να διατηρεί τα μέλη - ατομικά και συλλογικά - υπεύθυνα για την απόδοση.

Ο καθορισμός του στόχου είναι μια σημαντική διαχειριστική εργασία και ο ηγέτης δεν είναι μόνο υπεύθυνος για τον καθορισμό υψηλών και επιτεύξιμων στόχων που κατευθύνουν την ατομική απόδοση, αλλά και για την πειθαρχία ή την απομάκρυνση από την ομάδα εκείνων που δεν έχουν την απαιτούμενη απόδοση.

Μια μορφή ηγεσίας η οποία ενσαρκώνει την προσέγγιση που προτείνουν οι Bell και Kozlowski (2002) είναι η Υποστηρικτική Ηγεσία (Empowering Leadership). Η Υποστηρικτική Ηγεσία φαίνεται ως η πλέον κατάλληλη μορφή ηγεσίας για να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας που συνεργάζονται σε ένα γεωγραφικά διασκορπισμένο περιβάλλον εργασίας. Συνδυάζει τα χαρακτηριστικά της διαμοιρασμένης εξουσίας με εκείνα ενός διευκολυντικού και έντονα υποστηρικτικού περιβάλλοντος. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να εφαρμόζει τις δικές του γνώσεις και κρίση προκειμένου να συνεργάζεται εικονικά με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, καταφέρνοντας έτσι να αντιμετωπίσει τις ατομικές του προκλήσεις και απαιτήσεις και να ρυθμίσει παράλληλα τις δικές του στάσεις και συμπεριφορές απέναντι στην ομάδα.

Επομένως, η Υποστηρικτική Ηγεσία μπορεί να ενισχύσει περαιτέρω ένα συνεργατικό πλαίσιο εργασίας εντός των συνεκτικών εικονικών ομάδων, το οποίο βοηθά τα μέλη των ομάδων αυτών να γίνουν αντίστοιχα πιο επιτυχημένα στην εφαρμογή των ατομικών τους γνώσεων και εμπειριών.

## 2.9 Ψυχολογική Ασφάλεια

Η Ψυχολογική Ασφάλεια διευκολύνει την πρόθυμη συνεισφορά ιδεών και δράσεων μέσα σε ένα οργανισμό και αποτελεί έναν ισχυρό προγνωστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας των εικονικών ομάδων. Ένας ψυχολογικά ασφαλής χώρος εργασίας συντελεί όχι μόνο στην ομαλή και αποδοτική συνεργασία μεταξύ των μελών των εικονικών ομάδων αλλά και στη λήψη αποφάσεων υψηλής ποιότητας που με τη σειρά τους οδηγούν στην επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών και στην καινοτομία.

Η Ψυχολογική Ασφάλεια αποτελεί την κοινά αποδεκτή πεποίθηση ότι τα μέλη της ομάδας μπορούν να παίρνουν τα προσωπικά τους ρίσκα χωρίς να φοβούνται να εκτεθούν το ένα στο άλλο. Το να κάνεις λάθη είναι ένα αποδεκτό μέρος της απόκτησης γνώσης και εμπειρίας και τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνουν το ένα το άλλο να εκφράζονται ελεύθερα (Edmondson, 1999).

Οι ηγέτες μπορούν επίσης να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των προκλήσεων της εικονικής ομάδας καλλιεργώντας και ενθαρρύνοντας τη ψυχολογική ασφάλεια μεταξύ των μελών της ομάδας, με στόχο την

καλύτερη δυνατή επικοινωνία και συντονισμό. Η ύπαρξη υψηλών επιπέδων ψυχολογικής ασφάλειας στις εικονικές ομάδες βοηθά στο μετριασμό των προκλήσεων της εργασίας και της ηγεσίας, έτσι ώστε η επικοινωνία και ο συντονισμός να είναι λιγότερο δύσκολες σε ένα ψυχολογικά ασφαλές περιβάλλον (Gibson & Gibbs, 2006). Οι ηγέτες καλούνται να ενθαρρύνουν τις θετικές αλληλεπιδράσεις και να μειώσουν τις αρνητικές, όπως είναι οι διάφορες συγκρούσεις μέσα στις ομάδες.

## 2.10 Διαμοιρασμός Γνώσης

Η έρευνα για την τηλεργασία και τις εικονικές ομάδες έργου έχουν βασιστεί σε μεγάλο βαθμό σε παλαιότερες απόψεις σχετικά με την επικοινωνία μέσω υπολογιστή, σύμφωνα με τις οποίες η εργασία με τη διαμεσολάβηση υπολογιστή (Computer-Mediated Work) θεωρείται ως ένα φτωχό σε δυνατότητες, αναποτελεσματικό και προβληματικό περιβάλλον συνεργασίας.

Στον τομέα αυτό έχει πλέον επικρατήσει η αντίληψη ότι μέσω της Χρήσης της Τεχνολογίας αναπτύσσονται σε πολύ μεγάλο βαθμό οι δυνατότητες διαμοιρασμού της Γνώσης, συνεργασίας, ταυτοποίησης των απαιτούμενων στοιχείων κλπ. Επίσης, ένας αυξανόμενος όγκος βιβλιογραφίας γύρω από την «εργασία μέσω υπολογιστή» μελετά το πώς η χρήση των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διευκόλυνση του διαμοιρασμού της γνώσης στους οργανισμούς (Ellison et al., 2015; Fulk & Yuan, 2013; Leonardi & Meyer, 2015) και έχει εντοπίσει τόσο τα οφέλη όσο και τα μειονεκτήματα της διαδικασίας αυτής.

Κύρια πρόκληση για τις εικονικές ομάδες αποτελεί η δυσκολία στην ανταλλαγή της σιωπηρής (άρρητης) Γνώσης μεταξύ των μελών της. Οι εικονικές ομάδες συνήθως συγκεντρώνουν την εμπειρογνομοσύνη από διάσπαρτες τοποθεσίες των οργανισμών και είναι σχεδόν απόλυτα προσανατολισμένες στην εργασία για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου (έργου) και αποδομούνται αμέσως μετά την ολοκλήρωσή του.

Μια αποτελεσματική διαχείριση της Γνώσης στην εικονική ομάδα περιλαμβάνει τη διασφάλιση υψηλότερης ποιότητας και ποσότητας πληροφοριών. Η ανταλλαγή γνώσεων θα πρέπει να πραγματοποιείται σε τακτική βάση χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες τεχνολογίες και εργαλεία επικοινωνίας. Αυτό περιλαμβάνει την ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με το πώς, τι, πότε και από ποιον προέκυψε κάτι, συνδυάζοντας εργαλεία όπως τα ομαδικά email, διαδικτυακά (on line) εργαλεία, wiki/ιστολόγια, διαδικτυακά φόρουμ και ενότητες ηλεκτρονικής μάθησης όπως π.χ. η διάθεση διαδικτυακών σεμιναρίων κατάρτισης σε όλα τα μέλη της ομάδας που βρίσκονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Έτσι, βλέπουμε ότι το κλειδί για τη διαχείριση της Γνώσης στις εικονικές ομάδες περιλαμβάνει την παροχή της κατάλληλης υποδομής τόσο από άποψη τεχνολογίας όσο και από άποψη κοινωνικού κεφαλαίου.

Ολοένα και περισσότερο γίνεται αποδεκτό ότι η χρήση των αντίστοιχων εσωτερικών (οργανωσιακών) τεχνολογικών εργαλείων μπορεί να βοηθήσει τους μεγάλους οργανισμούς να διαμοιράζουν τη Γνώση, ευαισθητοποιώντας τους υπαλλήλους τους για διάφορα έργα, καινοτομίες και βέλτιστες πρακτικές, από άλλα γεωγραφικά τμήματα και τοποθεσίες, αποφεύγοντας έτσι το χάσιμο χρόνου και τις διπλές εργασίες. Με την προώθηση και στήριξη της συγκεκριμένης διαδικασίας και τη δημιουργία και διατήρηση των κατάλληλων εσωτερικών δικτύων σχέσεων, οι οργανισμοί μπορούν εύκολα και με πολύ χαμηλότερο κόστος να εντοπίσουν και να εκμεταλλευτούν τη διαθέσιμη τεχνογνωσία και εμπειρία.

Η χρήση των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης από τις εικονικές ομάδες μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη μιας κοινής αντίληψης και κατανόησης και να βοηθήσει τα μέλη των ομάδων αυτών να ξεπεράσουν τις διαφορές τους στο βασικό πλαίσιο λειτουργίας και συνεργασίας τους (Leonardi, 2018). Αντιθέτως η χρήση των εργαλείων κοινωνικής δικτύωσης μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να εμποδίσει το διαμοιρασμό της Γνώσης, επειδή η υπερβολική ανοικτότητα των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης μπορεί να δημιουργήσει ανησυχίες σχετικά με την κοινή χρήση ιδιωτικών ή εμπιστευτικών πληροφοριών, όταν π.χ. πραγματοποιείται μία δημόσια συζήτηση. Σε κάποιες άλλες περιπτώσεις μπορεί να προκύπτει σκόπιμη προσπάθεια δημιουργίας θετικών εντυπώσεων από κάποιο μέλος της ομάδας ή ακόμα και να αναδεικνύονται θέματα που σχετίζονται με την προσοχή που επιδεικνύει κάποιος κατά τη συμμετοχή του και το σεβασμό του χρόνου που διαθέτει κάποιος στην επικοινωνία αυτή.

Οι ηγέτες θα πρέπει επίσης να ενθαρρύνουν μια ομαδική κουλτούρα με επίκεντρο την ανταλλαγή της γνώσης μέσα στην ομάδα. Αυτό απαιτεί την ενδυνάμωση των μελών της ομάδας, την προώθηση της ελευθερίας του διαλόγου, την αποφυγή της πιθανής γραφειοκρατίας και την πειστική διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος για το διαμοιρασμό και αξιοποίηση της διαθέσιμης Γνώσης και για την εφαρμογή νεότερων δεξιοτήτων και ιδεών. Η ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της ακεραιότητας μεταξύ των μελών της ομάδας παίζει σημαντικό ρόλο για τα μέλη να μοιράζονται τη Γνώση μεταξύ τους.

### 2.11 Εικονική ομάδα και Τεχνολογία

Η έρευνα για τις εικονικές ομάδες επικεντρώνεται κυρίως στο επίπεδο ανάλυσης της ομάδας, με στόχο να κατανοήσει το πώς η διασπορά και η εξάρτηση από την τεχνολογία επηρεάζουν τη λειτουργία της ομάδας είτε άμεσα είτε αλληλεπιδρώντας με άλλους παράγοντες όπως η ηγεσία της ομάδας, τα χαρακτηριστικά της ομάδας και των εργασιών της (Axtell, Fleck, & Turner, 2004).

Η έρευνα έχει επίσης αντιμετωπίσει το ζήτημα των διαδικασιών και των γενικότερων συμπεριφορών των μελών της ομάδας μέσα από το πλαίσιο της Τεχνολογίας, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας και του συντονισμού της ομάδας (Powell et al., 2004).

Η επικοινωνία των εικονικών ομάδων μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να είναι δύσκολη. Οι εικονικές ομάδες επικοινωνούν μέσω πολλών διαφορετικών καναλιών, που συχνά περιλαμβάνουν τόσο την ανταλλαγή άμεσων μηνυμάτων μέσω μιας εταιρικής πλατφόρμας κοινωνικών μέσων, όσο και την τηλεδιάσκεψη. Μερικές φορές τα μέλη της εικονικής ομάδας μπορούν σε πραγματικό χρόνο να δουν τα πρόσωπα των υπολοίπων μελών της ομάδας, και άλλες φορές τα μέλη της εικονικής ομάδας έχουν μπροστά τους μόνο ένα κείμενο για να μπορέσουν να ερμηνεύσουν την άποψη ενός άλλου μέλους της ομάδας.

Η έλλειψη προφορικής επικοινωνίας αποτελεί επίσης μια πρωταρχική πρόκληση για την επικοινωνία σε εικονικές ομάδες. Ομοίως, η χρήση τεχνολογίας για το συντονισμό των μελών της εικονικής ομάδας μπορεί να αποτελέσει ακόμα μία πρόκληση. Τα μέλη της εικονικής ομάδας μπορεί να προέρχονται από διαφορετικές ζώνες ώρας και κατά συνέπεια να απαιτείται ο συντονισμός της μεταξύ τους εργασίας να είναι ακόμα και ασύγχρονος, καθιστώντας έτσι το συντονισμό αρκετά δύσκολο.

Επίσης οι γνωστικές διαδικασίες είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αναπτυχθούν σε ομάδες των οποίων τα μέλη σπάνια συναντώνται προσωπικά. Ωστόσο, ο σχηματισμός διαδραστικών συστημάτων μνήμης σε εικονικές ομάδες είναι απαραίτητος για την αποτελεσματική απόδοση των εργασιών των ομάδων αυτών. Έρευνα για το συντονισμό της γνώσης σε εικονικές ομάδες έχει δείξει ότι οι εικονικές ομάδες σχηματίζουν νοητικούς χάρτες της γνώσης των μελών, αλλά ότι αυτοί οι νοητικοί χάρτες, τα «συναλλακτικά συστήματα μνήμης», χρειάζονται πολύ χρόνο για να σχηματιστούν (Kanawattanachai & Yoo, 2007).

Ο ηγέτης της εικονικής ομάδας παίζει επίσης έναν καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία της ομάδας και καλείται να βοηθήσει στη διευκόλυνση των κανόνων εκείνων που σχετίζονται με το πώς η ομάδα θα επικοινωνήσει και θα συντονιστεί μεταξύ της. Ο σαφής καθορισμός κανόνων επικοινωνίας και συντονισμού μπορεί να βοηθήσει στην εδραίωση της απαιτούμενης εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας παρέχοντας σαφείς προσδοκίες για τους ίδιους και τους άλλους.

Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται για τη συνεργασία μιας εικονικής ομάδας μπορεί να ενθαρρύνει τους χρήστες να κατηγοριοποιήσουν τις πληροφορίες, να κρίνουν τη σημασία τους και να οδηγήσουν σε καλύτερες και πιο ποιοτικές αποφάσεις. Όταν χρησιμοποιείται ασύγχρονη ηλεκτρονική επικοινωνία, τα μέλη της ομάδας έχουν πολύ μεγαλύτερη ανεξαρτησία στην ανάπτυξη και τον έλεγχο των δικών τους λύσεων, προτού τις μοιραστούν με τα υπόλοιπα μέλη. Με αυτόν τον τρόπο όμως τείνουν στο να μην συζητούν όλες ιδέες τους για την επίλυση των διαφόρων προβλημάτων.

Η δομή της διαδικασίας της εικονικής συνεργασίας η οποία υποστηρίζεται από ένα κανάλι επικοινωνίας οδηγεί στην «ισοτιμία» των φωνών στην ομάδα, η οποία αντίστοιχα διεγείρει τη διαδικασία διαπραγμάτευσης και επικεντρώνεται σε ιδιαίτερα αναλυμένες εναλλακτικές λύσεις και όχι στις προσωπικές προτιμήσεις των

μελών της ομάδας. Αντίθετα, σε κάποιες περιπτώσεις που οι ομάδες δεν έχουν την εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις, η τεχνολογία μπορεί να συντελέσει στη δημιουργία προβλημάτων. «Εάν τα μέλη μιας εικονικής ομάδας δεν έχουν την εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις, η τεχνολογία που επιτρέπει τη συνεργασία τους, θα προσδώσει σε αυτά μικρής αξίας αποτελέσματα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που σχετίζεται με τις γρήγορες απαντήσεις στις απαιτήσεις της αγοράς θα χαθεί» (Horwitz Bravington & Silvis, 2006).

Η γεωγραφική διασπορά, η απομόνωση και οι υποομάδες που πιθανά θα δημιουργηθούν, αναστέλλουν τη δημιουργικότητα μιας εικονικής ομάδας. Η επικοινωνία με τη μεσολάβηση της τεχνολογίας της πληροφορίας (σύγχρονη ή ασύγχρονη, με πλούσια ή φτωχά τεχνολογικά μέσα) επηρεάζει την επικοινωνία της εικονικής ομάδας και μπορεί να μειώσει ή να αυξήσει τη δημιουργικότητα της ομάδας. Το τι θα συμβεί εξαρτάται από το πώς τα μέλη της ομάδας τη χρησιμοποιούν. Ως εκ τούτου, το επίπεδο εικονικότητας φαίνεται να είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων της εικονικής ομάδας.

## 2.12 Οργανισμοί και τεχνολογικά εργαλεία

Οι οργανισμοί υποστηρίζουν τις εικονικές ομάδες κυρίως μέσω της ποιότητας της τεχνολογίας που τους παρέχουν. Σύμφωνα με τους Likoebbe M. Maruping & Ritu Agarwal (2004), η τεχνολογία που συνδέει τα μέλη της ομάδας μεταξύ τους, ο αρχηγός της ομάδας, άλλοι πάροχοι πόρων και τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας δεν πρέπει μόνο να ταιριάζουν όσο καλύτερα γίνεται με την επιδιωκόμενη εργασία, αλλά και να είναι εξίσου αξιόπιστα, πλούσια και γρήγορα, όπως απαιτείται για την ορθή εκτέλεση των απαιτούμενων από την ομάδα, λειτουργιών επικοινωνίας.

Ενδεικτικά, κάποιες συνηθισμένες καταστάσεις που αντικατοπτρίζουν ζητήματα τα οποία σχετίζονται με την τεχνολογία είναι:

- Η αποστολή μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που δεν έφτασαν ποτέ στον επιδιωκόμενο παραλήπτη,
- Η αποτυχημένη προσπάθεια να κληθεί κάποιος να συμμετέχει, όταν η σύνδεση δεν ήταν καλή και
- Η πραγματοποίηση κάποιας αναζήτησης για πληροφορίες η οποία απέδωσε πολύ περισσότερα από αυτά που μπορούσαν να απορροφηθούν από την ομάδα.

Τα παραπάνω ζητήματα μπορούν ίσως να επιβραδύνουν την πρόοδο των εργασιών, των παραδοσιακών (πρόσωπο με πρόσωπο) ομάδων, αλλά θα μπορούσαν να φέρουν ακόμα και το άδοξο τέλος των εικονικών ομάδων.

Μια εικονική ομάδα δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική εάν π.χ. δεν μπορεί να πάρει τις πληροφορίες που χρειάζεται από την βάση εμπειρογνωμοσύνης της εταιρείας (οργανισμού) και αναγκάζεται να περιμένει έως

ότου κάποια στιγμή ένα μέλος της συνδεθεί εκ νέου, ή όταν δεν μπορεί να έχει την κατάλληλη πρόσβαση, προκειμένου να μοιρασθεί τα εισερχόμενα στοιχεία ή/και τα αποτελέσματα.

Σε άλλη περίπτωση η ανάγκη για την ασφάλεια των δεδομένων και την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας της εταιρείας ή/και του πελάτη, αυξάνει τις πιθανότητες διακοπής της επικοινωνίας καθώς απαιτείται η πρόσβαση σε ασφαλείς τηλεφωνικές γραμμές ή κωδικοποιημένες ηλεκτρονικές επικοινωνίες. Εάν η τεχνολογία της επικοινωνίας για μια συνεργαζόμενη εικονική ομάδα διακυβεύεται, η άμεση (πρόσωπο με πρόσωπο) επικοινωνία μπορεί να αποτελέσει ένα μερικό υποκατάστατο προκειμένου να διατηρηθεί σε ικανοποιητικά επίπεδα η κινητικότητα των αναληφθέντων έργων.

### 2.13 Οργανωσιακή στρατηγική για επιτυχημένες εικονικές ομάδες

Όπως γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω, δεν υπάρχει εύκολο υποκατάστατο για τις εικονικές ομάδες, όταν η τεχνολογία που χρησιμοποιούν αποτυγχάνει. Έτσι, για την οικοδόμηση της αξιοπιστίας μέσω της χρήσης των τεχνολογικών εργαλείων οι οργανισμοί καλούνται να ακολουθήσουν τις κατάλληλες στρατηγικές.

Στις εν λόγω στρατηγικές περιλαμβάνονται τα εξής:

- Αγορά και διατήρηση της καλύτερης διαθέσιμης στην αγορά τεχνολογίας καθώς και σταθερή παρακολούθηση των εξελίξεων γύρω από αυτή, ως ένα από τα πλέον κρίσιμα στοιχεία για την υποστήριξη των μελών μιας εικονικής ομάδας.
- Επιβεβαίωση ότι η τεχνολογία που χρησιμοποιείται από όλα τα μέλη της ομάδας είναι πλήρως συμβατή τόσο μεταξύ των χρηστών (μελών) όσο και με τον υπόλοιπο οργανισμό.
- Άμεσα διαθέσιμο εφεδρικό σχέδιο για τη διατήρηση των επικοινωνιών όταν προκύπτουν αναπόφευκτα προβλήματα επικοινωνίας.
- Παροχή πρόσβασης σε υποστηρικτικά συστήματα πληροφοριών για να διασφαλιστεί ότι τα μέλη της ομάδας μπορούν να βρουν τις απαραίτητες πληροφορίες για θέματα εργασίας και προσωπικού.
- Καθιέρωση και επιβολή κανόνων για επικοινωνίες (π.χ. μέγιστος χρόνος απόκρισης).
- Διασφάλιση ότι οι καθημερινές εταιρικές επικοινωνίες προωθούνται και στα μέλη της εικονικής ομάδας.
- Δημιουργία διαφανών και ασύγχρονα διαθέσιμων οργανωσιακών πληροφοριών για τα μέλη της εικονικής ομάδας με την παροχή προσβάσιμου χώρου αποθήκευσης εγγράφων ομάδας (π.χ. SharePoint), δεδομένων και αποφάσεων, και
- Επένδυση στις δυνατότητες σύγκλισης διασκέψεων, ώστε τα μέλη της ομάδας να μπορούν να συναντηθούν και να δουν το ένα το άλλο από κοντά.

Οι οργανισμοί πρέπει να διαχειρίζονται στρατηγικά τις αντιλήψεις των μελών των ομάδων ομάδων για την ικανότητα, την καλοσύνη και την ακεραιότητα τους, ούτως ώστε να μπορέσουν μέσω των κατάλληλων μεθόδων να χτίσουν τα απαιτούμενα επίπεδα εμπιστοσύνης.

Σύμφωνα με τους McKnight, Cummings, & Chervany, (1998) η «θεσμική» αυτή εμπιστοσύνη μπορεί να δημιουργηθεί μέσω στρατηγικών ενεργειών όπως η έμφαση σε υποστηρικτικές πολιτικές και διαδικασίες, η παροχή της κατάλληλης τεχνολογίας, η προσεκτική επιλογή και κατάρτιση των ηγετών και των μελών των ομάδων καθώς και ο σαφής καθορισμός των καθηκόντων, των ρόλων και της λογοδοσίας.

Άλλες στρατηγικές ενέργειες των οργανισμών που μπορούν επίσης να επικοινωνήσουν την εμπιστοσύνη, είναι αυτές που διασφαλίζουν ότι τα μέλη της εικονικής ομάδας περιλαμβάνονται στις καθημερινές διανομές επικοινωνίας, όπως π.χ. οι ανακοινώσεις οργανωσιακών εκδηλώσεων και άλλων δραστηριοτήτων.

Η αξιοπιστία ενός οργανισμού διακυβεύεται όταν τα ηγετικά του στελέχη δεν αναγνωρίζουν το χρόνο και τις πολιτιστικές διαφορές μεταξύ των μελών της ομάδας, όταν τα συστήματα ανταμοιβής επικεντρώνονται στο ατομικό παρά στο συλλογικό επίτευγμα ή όταν τα μέλη της ομάδας δεν εκπαιδεύονται να κατανοούν το ένα το άλλο ή τις συγκεκριμένες απαιτήσεις του έργου τους.

Αυτές είναι ανησυχίες που αφορούν συνήθως τις παραδοσιακές ομάδες που έρχονται σε επαφή πρόσωπο με πρόσωπο, αλλά η σημασία αυτών των κοινών τακτικών διαχείρισης ομάδων ενισχύεται ιδιαίτερα στην περίπτωση των εικονικών ομάδων.

Είναι λοιπόν πολύ πιο εύκολο για τα μέλη των εικονικών ομάδων να πιστεύουν ότι το «εκτός τόπου» οδηγεί τελικά στο «εκτός λογικής» όταν πρόκειται για θέματα που άπτονται της διοίκησης του οργανισμού. Κατά συνέπεια αυξάνεται η ανάγκη των οργανισμών να επικοινωνούν με τα απομακρυσμένα μέλη των ομάδων, έτσι ώστε τα μέλη αυτά να νιώθουν ότι η εργασία τους αναγνωρίζεται και εκτιμάται καθώς επίσης και ότι προστατεύεται η σταδιοδρομία τους στην εταιρεία (Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk, & McPherson, 2002).

### **3. Έρευνα: Παράγοντες που επηρεάζουν το συντονισμό και το διαμοιρασμό της γνώσης μιας εικονικής ομάδας**

Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρητική ανάλυση αλλά και μετά από μια συνολική ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, μελετήθηκαν οι παρακάτω παράγοντες και εξετάστηκε το πώς αυτοί επηρεάζουν το «Συντονισμό» μιας εικονικής ομάδας έργου καθώς επίσης και το «Διαμοιρασμό της Γνώσης» στην ομάδα αυτή.

Οι παράγοντες αυτοί είναι:

1) *Η Χρήση της Τεχνολογίας (Technology Use)*



- 2) *Η Υποστηρικτική Ηγεσία (Empowering leadership)*
- 3) *Η Χρήση μέσων επικοινωνίας (Communication Media)*
- 4) *Ο Διαμοιρασμός Γνώσης στην ομάδα (Knowledge Sharing)*
- 5) *Ο Συντονισμός της ομάδας (Coordination)*
- 6) *Η Ψυχολογική ασφάλεια (Psychological safety)*

και ως μεταβλητές ελέγχου

- 7) *Η Προϋπηρεσία των μελών (Tenure)*
- 8) *Το Φύλο (Gender)*

### 3.1 Υποθέσεις έρευνας

Παρακάτω αναφέρονται οι υποθέσεις για τη συγκεκριμένη έρευνα, λαμβάνοντας υπόψη στοιχεία της θεωρητικής ανάλυσης που έγινε στις παραπάνω ενότητες.

Υπόθεση 1 : Ο Συντονισμός μιας εικονικής ομάδας έργου έχει θετική σχέση με την Υποστηρικτική Ηγεσία.

Υπόθεση 2: Η Ψυχολογική Ασφάλεια σε μια εικονική ομάδα έχει θετική σχέση με το Συντονισμό της ομάδας αυτής και αντίστροφα.

Υπόθεση 3: Η Χρήση των Μέσων Επικοινωνίας από μια εικονική ομάδα έργου έχει θετική σχέση με το Συντονισμό της ομάδας αυτής.

Υπόθεση 4: Η Χρήση της Τεχνολογίας από μια εικονική ομάδα έργου έχει θετική σχέση με το Συντονισμό της ομάδας αυτής.

Υπόθεση 5: Ο Διαμοιρασμός της Γνώσης σε μια εικονική ομάδα έργου έχει θετική σχέση με το Συντονισμό της ομάδας αυτής.

Υπόθεση 6: Η Χρήση των Μέσων Επικοινωνίας από μια εικονική ομάδα έργου έχει θετική σχέση με το Διαμοιρασμό της Γνώσης στην ομάδα αυτή.

Υπόθεση 7: Η Χρήση της Τεχνολογίας από μια εικονική ομάδα έργου έχει θετική σχέση με το Διαμοιρασμό της Γνώσης στην ομάδα αυτή.

Υπόθεση 8: Η Ψυχολογική Ασφάλεια σε μια εικονική ομάδα έχει θετική σχέση με το Διαμοιρασμό της Γνώσης στην ομάδα αυτή.

Υπόθεση 9: Η Υποστηρικτική Ηγεσία σε μια εικονική ομάδα έργου έχει θετική σχέση με το Διαμοιρασμό της Γνώσης στην ομάδα αυτή.

### 3.2 Μεταβλητές ελέγχου (control variables)

Στο πλαίσιο της έρευνας αυτής χρησιμοποιούμε και μία σειρά βασικών μεταβλητών ελέγχου που η σχετική έρευνα δείχνει ότι επηρεάζουν τις δύο κύριες εξαρτημένες μεταβλητές «Συντονισμός» και «Διαμοιρασμός της Γνώσης», στις εικονικές ομάδες έργου που εξετάζουμε.

Οι μεταβλητές αυτές είναι:

1. Το Φύλο
2. Η ηλικία
3. Η Εκπαίδευση
4. Η ειδικότητα της εκπαίδευσης
5. Τα χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρεία
6. Το τμήμα στην εταιρεία στο οποίο το μέλος της ομάδας έχει την περισσότερη προϋπηρεσία
7. Το τμήμα στο οποίο ανήκει τώρα
8. Το ποσοστό εργασιακού χρόνου που αφιέρωσε-ώνει το μέλος στη συγκεκριμένη ομάδα.

### 3.3 Μεθοδολογία

Η έρευνα αυτή βασίστηκε στο ερωτηματολόγιο. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από 182 άτομα όλων των ειδικοτήτων τα οποία εργάζονται σε μεγάλη εταιρεία που δραστηριοποιείται στον χώρο της ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα και απασχολεί συνολικά περί τα 1.700 άτομα.

Τα άτομα αυτά συμμετείχαν ή/και συμμετέχουν σε ομάδες έργων οι οποίες λειτουργούν και εργάζονται σταθερά (και ως ένα ποσοστό) εικονικά (εξ αποστάσεως), χρησιμοποιώντας τα διαθέσιμα τεχνολογικά εργαλεία και μέσα επικοινωνίας, είτε αναφερόμαστε σε πιο παραδοσιακά ηλεκτρονικά μέσα (όπως π.χ. email) είτε αναφερόμαστε σε σύγχρονα (όπως π.χ. Webex, MS Teams, sharepoint κλπ). Σημειώνεται ότι στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διατηρήθηκε πλήρης ανωνυμία.

Οι ομάδες στις οποίες τα άτομα αυτά έχουν συμμετάσχει ή συμμετέχουν αποτελούνταν-νται από 4 έως 20 άτομα, ενώ ο μέσος όρος των μελών των ομάδων αυτών, είναι 7 άτομα.

Επίσης η ηλικία των μελών αυτών κυμαίνεται από τα 25 έως τα 64 έτη, με τα περισσότερα μέλη (127 στα 182) να έχουν ηλικία από 41 έως 50 έτη. Το 81,87% του δείγματος (149 στους 182) είναι μηχανικοί και το

υπόλοιπο ανήκει σε άλλες ειδικότητες.

Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε κλίμακα επτά (7) σημείων, με το 1 για το «καθόλου» ή το «διαφωνώ απόλυτα» και το 7 για το «πολύ συχνά» ή το «συμφωνώ απόλυτα».

Ειδικότερα το δείγμα κλήθηκε να απαντήσει στα εξής ερωτήματα :

A) Σε ότι αφορά την «**Υποστηρικτική Ηγεσία ( Empowering Leadership)**», (Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005).

1. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας ζητά πληροφόρηση αναφορικά με το έργο της ομάδας .
2. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας αναγνωρίζει ότι άλλα μέλη έχουν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες από εκείνον/εκείνη .
3. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας αποδέχεται ότι σε κάποιες περιπτώσεις δεν γνωρίζει κάτι συγκεκριμένο αναφορικά με το έργο.
4. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας αναγνωρίζει τη συνεισφορά των μελών της ομάδας.
5. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας αναγνωρίζει τα δυνατά σημεία/πλεονεκτήματα των μελών της ομάδας.
6. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας επιβραβεύει τα μέλη της ομάδας για τις ικανότητες τους.
7. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας είναι πρόθυμος να μάθει από τα μέλη της ομάδας.
8. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας είναι δεκτικός στις ιδέες των μελών της ομάδας.
9. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας είναι δεκτικός στις συμβουλές των μελών της ομάδας.
10. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας αποφεύγει να τραβά την προσοχή της ομάδας.
11. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας κρατά χαμηλό προφίλ.
12. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας δεν επιθυμεί να αποκτή φήμη και δόξα.

B) Σε ότι αφορά τη «**Χρήση Τεχνολογίας/Βαθμός Εξάρτησης (Technology Use/Dependence)**», (Suh, A., Shin, K. S., Ahuja, M., & Kim, M. S. 2011).

1. Σε ποιο βαθμό οι επικοινωνίες της ομάδας σας γίνονται μέσω e-mail .
2. Σε ποιο βαθμό οι επικοινωνίες της ομάδας σας γίνονται μέσω webex/teams/skype (instant messaging, video-calls).
3. Σε ποιο βαθμό η ομάδα σας χρησιμοποιεί τεχνολογικά εργαλεία (πχ webex, teams, skype, IT collaboration systems) για την επικοινωνία και την εκτέλεση των εργασιών της.

4. Σε ποιο βαθμό η ομάδα σας χρησιμοποιεί τεχνολογικά εργαλεία (πχ webex, teams ,skype, IT collaboration systems) για την καταγραφή και την αποθήκευση πληροφοριών.
5. Σε ποιο βαθμό η ομάδα σας χρησιμοποιεί τεχνολογικά εργαλεία (πχ webex, teams,skype, IT collaboration systems) για να λάβει αποφάσεις.
6. Σε ποιο βαθμό η ομάδα σας χρησιμοποιεί τεχνολογικά εργαλεία (πχ webex, teams,skype, IT collaboration systems) για να ανταλλάξει έγγραφα και αρχεία σχετικά με το έργο.
7. Σε ποιο βαθμό η ομάδα σας χρησιμοποιεί τεχνολογικά εργαλεία (πχ webex, teams,skype, IT collaboration systems) για να αναπτύξει νέες ιδέες και προτάσεις.

Γ) Σε ότι αφορά τη «**Χρήση εφαρμογών μέσων κοινωνικής δικτύωσης / Τεχνολογία κινητής τηλεφωνίας / Μέσα επικοινωνίας (με βάση το κείμενο), (Use of social media apps / Mobile technology / Communication media (text-based),** (Diaz, Chiaburu, Zimmerman, & Boswell, 2012).

1. Πόσο συχνά τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν κινητές συσκευές (smartphone, tablet, laptop) εκτός του ωραρίου εργασίας τους για την εκτέλεση των εργασιών της ομάδας
2. Σε ποιο βαθμό στην ομάδα σας χρησιμοποιείτε κινητές συσκευές (smartphone, tablet, laptop) εκτός του ωραρίου εργασίας σας για να εκτελέσετε τα εργασιακά σας καθήκοντα.
3. Πόσο συχνά στην ομάδα σας γίνεται χρήση κινητών συσκευών (smartphone, tablet, laptop) εκτός του ωραρίου εργασίας σας για να διαχειριστείτε απαιτήσεις και ανάγκες αναφορικά με το έργο της ομάδας.

Δ) Σε ότι αφορά το «**Διαμοιρασμό Γνώσης (Knowledge Sharing)**», (Faraj, S., & Sproull, L. 2000).

1. Τα μέλη της ομάδας μας ανταλλάσσουν και διαμοιράζονται τις εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρίες μεταξύ τους.
2. Εάν κάποιο μέλος της ομάδας έχει εξειδικευμένη γνώση για το πως να εκτελέσει κάποια εργασία ενημερώνει σχετικά τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.
3. Στην ομάδα μας υπάρχει πλούσια ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ των μελών.
4. Τα πιο έμπειρα μέλη της ομάδας προσφέρουν εξειδικευμένες γνώσεις στο σύνολο της ομάδας.

Ε) Σε ότι αφορά το «**Σύστημα διαδραστικής μνήμης – Εξειδίκευση (Transactive memory system/ Specialization)**», (Lewis, 2003).

1. Το κάθε μέλος διαθέτει εξειδικευμένη γνώση για ξεχωριστά τμήματα του έργου της ομάδας
2. Κάποια μέλη της ομάδας διαθέτουν γνώσεις για συγκεκριμένα τμήματα ή μέρη του έργου που δεν διαθέτουν τα υπόλοιπα μέλη.
3. Διαφορετικά μέλη της ομάδας είναι υπεύθυνα για διαφορετικά τμήματα/τομείς του έργου .

4. Η εξειδικευμένη γνώση διαφορετικών μελών της ομάδας ήταν απαραίτητη για την ολοκλήρωση των παραδοτέων του έργου.
5. Η ομάδα μας γνωρίζει ποια μέλη διαθέτουν εξειδίκευση σε συγκεκριμένα τμήματα/τομείς του έργου.

ΣΤ) Σε ότι αφορά το «**Συντονισμό (Coordination)**», (YK Dwivedi, MR Wade, SL Schneberger - 2011)

1. Τα μέλη της ομάδας μας εργάστηκαν από κοινού σε ένα καλά οργανωμένο πλαίσιο.
2. Στην ομάδα μας υπήρχαν πολύ λίγες παρανοήσεις και ασάφειες για το τι έπρεπε να κάνουμε.
3. Στην ομάδα μας δεν υπήρχαν καθυστερήσεις και πισωγυρίσματα
4. Η ομάδα εκτέλεσε το έργο της αποδοτικά και χωρίς προβλήματα.
5. Στην ομάδα μας δεν υπήρχαν πολλές ασάφειες για τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών .

Ζ) Σε ότι αφορά τη «**Ψυχολογική Ασφάλεια (Psychological Safety)**», (Edmondson's, 1999).

1. Εάν κάποιο μέλος της ομάδας κάνει ένα λάθος συχνά κατηγορείται για αυτό.
2. Τα μέλη της ομάδας μπορούν να συζητούν προβλήματα και "δύσκολα" θέματα.
3. Σε κάποιες περιπτώσεις τα μέλη της ομάδας απορρίπτουν τους άλλους εξαιτίας των διαφορετικών απόψεων και ιδεών τους.
4. Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ασφαλή να αναλαμβάνουν ρίσκο.
5. Στην ομάδα μας είναι εύκολο να ζητούμε βοήθεια από τα υπόλοιπα μέλη.
6. Στην ομάδα μας κανένα μέλος δεν προσπαθεί να υπονομεύσει τις προσπάθειες των υπολοίπων μελών.
7. Στην ομάδα μας οι ξεχωριστές ικανότητες και τα ταλέντα των μελών αναγνωρίζονται και χρησιμοποιούνται.

### 3.4 Στατιστικά Μοντέλα

Τα στατιστικά μοντέλα που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να ελεγχθούν εμπειρικά οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν παραπάνω βασίζονται στη μέθοδο της πολυμεταβλητής ιεραρχικής παλινδρόμησης και είναι δύο:

Στο **πρώτο μοντέλο** εξαρτημένη μεταβλητή είναι ο «Συντονισμός» της εικονικής ομάδας και ανεξάρτητες μεταβλητές είναι η Χρήση της Τεχνολογίας, η Υποστηρικτική Ηγεσία, η Χρήση των Μέσων Επικοινωνίας, ο Διαμοιρασμός Γνώσης και η Ψυχολογική ασφάλεια.

Στο **δεύτερο μοντέλο** εξαρτημένη μεταβλητή είναι ο «Διαμοιρασμός της Γνώσης» της εικονικής ομάδας και ανεξάρτητες μεταβλητές είναι αντίστοιχα, η Χρήση της Τεχνολογίας, η Υποστηρικτική Ηγεσία, η Χρήση των Μέσων Επικοινωνίας, ο Συντονισμός, και η Ψυχολογική Ασφάλεια.

Για να ελεγχθεί η σχέση ανάμεσα στην εξαρτημένη και στις ανεξάρτητες μεταβλητές ελέγχθηκε ο συντελεστής συσχέτισης (Pearson  $r$ ) και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας Sig (2- tailed).

Ο συντελεστής συσχέτισης (Pearson  $r$ ) είναι ο κατάλληλος (παραμετρικός) στατιστικός δείκτης προκειμένου να αξιολογηθεί αν υπάρχει συνάφεια μεταξύ δύο μεταβλητών. Ανήκει στην κατηγορία των σταθμισμένων δεικτών, δηλαδή είναι στατιστικός δείκτης που έχει συγκεκριμένο εύρος με αποτέλεσμα να έχει νόημα από μόνος του και χωρίς τη σύνδεση του με επίπεδα σημαντικότητας ή άλλες πληροφορίες.

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson συμβολίζεται με  $r$  και παίρνει τιμές από  $-1$  έως  $1$  ( $-1 \leq r \leq 1$ ). Χρησιμοποιείται σε ποσοτικές μεταβλητές.

- $-1$  έως  $-0,5$ : θεωρούμε ότι είναι υψηλός αρνητικός συντελεστής σχέσης
- $-0,5$  έως  $-0,2$ : θεωρούμε ότι είναι χαμηλός αρνητικός συντελεστής σχέσης
- $-0,2$  έως  $0,2$ : θεωρούμε ότι ο συντελεστής σχέσης είναι μηδενικός
- $0,2$  έως  $0,5$ : θεωρούμε ότι είναι χαμηλός θετικός συντελεστής σχέσης
- $0,5$  έως  $1$ : θεωρούμε ότι είναι υψηλός θετικός συντελεστής σχέσης

Ο δείκτης R-square εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο ερμηνεύεται από τη διακύμανση των τιμών της ανεξάρτητης μεταβλητής. Ο συντελεστής αυτός ονομάζεται συντελεστής προσδιορισμού και υποδεικνύει την ποιότητα προσαρμογής της γραμμής παλινδρόμησης στα δεδομένα. Τιμές του δείκτη R square κοντά στην μονάδα είναι ένδειξη ότι οι παράγοντες που συμμετέχουν στο μοντέλο είναι ικανοποιητικοί για την εξήγηση του ποσοστού της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής. Αντιθέτως όταν η τιμή του δείκτη R square είναι  $0$ , είναι ένδειξη ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές δεν είναι ικανοποιητικές για την εξήγηση της της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής.

Οι τιμές βήτα στην παλινδρόμηση είναι οι εκτιμώμενοι συντελεστές των επεξηγηματικών μεταβλητών που υποδεικνύουν μια αλλαγή στη μεταβλητή απόκρισης που προκαλείται από μια μοναδιαία αλλαγή της αντίστοιχης επεξηγηματικής μεταβλητής, διατηρώντας όλες τις άλλες επεξηγηματικές μεταβλητές σταθερές/αμετάβλητες.

### 3.5 Πίνακες ανάλυσης δεδομένων

Πίνακας 1: Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία έρευνας

#### Περιγραφικά στοιχεία

	Πλήθος Δείγματος (N)	Εύρος Range	Minimum	Maximum	Mean		Τοπική Απόκλιση Std. Deviation	Διακύμανση Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Χρήση Τεχνολογίας	182	5.71	1.29	7.00	4.9469	.07949	1.07236	1.150
Υποστηρικτική Ηγεσία	182	5.42	1.58	7.00	4.9988	.06742	.90956	.827
Χρήση Μέσων Επικοινωνίας	182	6.00	1.00	7.00	5.2547	.10207	1.37704	1.896
Διαμοιρασμός Γνώσης	182	4.33	2.67	7.00	5.5713	.04883	.65880	.434
Συντονισμός	182	6.00	1.00	7.00	5.0912	.06790	.91605	.839
Συνοχή	182	4.11	2.56	6.67	5.2291	.04863	.65607	.430
Ψυχολογική Ασφάλεια	182	4.71	1.00	5.71	4.7150	.04493	.60607	.367
Προϋπηρεσία	182	35.50	.50	36.00	12.5951	.66485	8.96938	80.450
Φύλο	182	1	0	1	.87	.025	.339	.115
Έγκυρο Δείγμα	182							

Πίνακας 2: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών

Συσχετίσεις								
	Χρήση Τεχνολογίας	Υποστηρικτική Ηγεσία	Χρήση Μέσων Επικοινωνίας	Διαμοιρασμός Γνώσης	Συντονισμός	Ψυχολογική Ασφάλεια	Προϋπηρεσία	Φύλο
Χρήση Τεχνολογίας	.206**							
Υποστηρικτική Ηγεσία								
Χρήση Μέσων Επικοινωνίας	.161*	-.092						
Διαμοιρασμός Γνώσης	.287**	.558**	.395**					
Συντονισμός	.192**	.542**	.060	.563**				
Ψυχολογική Ασφάλεια	.162*	.551**	.154*	.580**	.573**			
Προϋπηρεσία	-.059	-.152*	.149*	.080	-.093	-.097		
Φύλο	-.024	-.064	.147*	.026	.074	.166*	.109	
Πλήθος Δείγματος(N)	182	182	182	182	182	182	182	182

\*\* Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο του 0.01 (2-tailed).

\* Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο του 0.05 (2-tailed).

Πίνακας 3: Σύνοψη 1<sup>ου</sup> μοντέλου με το «Συντονισμό της Ομάδας» ως εξαρτημένη μεταβλητή

Σύνοψη Μοντέλου<sup>b</sup>

Μοντέλο	Συντελεστής Προσδιορισμού (R)	R Square	Προσαρμοσμένο R Square	Σφάλμα εκτίμησης	Durbin-Watson
1	.674 <sup>a</sup>	.454	.433	.69006	1.468

a. Παράγοντας Πρόβλεψης: (Constant), Χρήση Τεχνολογίας, Υποστηρικτική Ηγεσία, Χρήση Μέσων Επικοινωνίας, Ψυχολογική Ασφάλεια, Διαμοιρασμός Γνώσης, Προϋπηρεσία, Φύλο.

b. Εξαρτημένη Μεταβλητή: **Συντονισμός ομάδας**

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι οι παράγοντες (a) πρόβλεψης που συμμετέχουν στο μοντέλο επεξηγούν 45,4% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής «Συντονισμός Ομάδας» (R Square= 0.454), ποσοστό που κρίνεται ως ιδιαίτερος ικανοποιητικό.



Πίνακας 4: Συντελεστές – Αναλυτική Περιγραφή 1<sup>ου</sup> Μοντέλου

**Συντελεστές<sup>a</sup>**

Μοντέλο	Μη κανονικοποιημένοι συντελεστές		Κανονικοποιημένοι συντελεστές	t	Επίπεδο Σημαντικότητας Sig.
	B	Std. Error	Beta (β)		
(Constant)	-.210	.501		-.420	.675
Χρήση Τεχνολογίας	.023	.050	.027	.463	.644
Υποστηρικτική Ηγεσία	.183	.080	.182	2.279	.024
Χρήση Μέσων	-.069	.045	-.104	-1.536	.126
1 Επικοινωνίας					
Διαμοιρασμός Γνώσης	.472	.121	.340	3.889	.000
Ψυχολογική Ασφάλεια	.413	.114	.273	3.606	.000
Tenure	-.006	.006	-.055	-.933	.352
Gender	.146	.158	.054	.921	.358

a. Εξαρτημένη Μεταβλητή: **Συντονισμός Ομάδας**

**Επεξήγηση** : Η πρώτη στήλη του Πίνακα 4 παρουσιάζει τον μη-κανονικοποιημένο συντελεστή πρόβλεψης (B). Αυτή η τιμή αντιπροσωπεύει την κλίση της γραμμής μεταξύ της μεταβλητής πρόβλεψης και της εξαρτημένης μεταβλητής.

Η τρίτη στήλη του Πίνακα 4 παρουσιάζει τον κανονικοποιημένο συντελεστή πρόβλεψης (β). Αυτός λειτουργεί πολύ παρόμοια με έναν συντελεστή συσχέτισης.

**Αποτελέσματα 1<sup>ου</sup> Μοντέλου**

Από τον παραπάνω Πίνακα 4 προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα της έρευνας:

- 1) Η Χρήση Τεχνολογίας δεν έχει στατιστικά σημαντική σχέση με το «Συντονισμό» μιας εικονικής ομάδας έργου (B=0.023, sig. = 0.644 πολύ μεγαλύτερο από 0.05).
- 2) Η Υποστηρικτική Ηγεσία έχει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με το «Συντονισμό» μιας εικονικής ομάδας έργου (B=0.183, sig. = 0.024 μικρότερο από 0.05).
- 3) Η Χρήση Μέσων Επικοινωνίας δεν έχει στατιστικά σημαντική σχέση με το «Συντονισμό» μιας εικονικής ομάδας έργου (B= -0.069, sig. = 0.126 μεγαλύτερο από 0.05).
- 4) Ο Διαμοιρασμός της Γνώσης έχει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με το «Συντονισμό» μιας εικονικής ομάδας έργου (B=0.472, sig. = 0.000 μικρότερο από 0.05).
- 5) Η Ψυχολογική Ασφάλεια έχει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με το «Συντονισμό» μιας εικονικής ομάδας έργου (B=0.413, sig. = 0.000 μικρότερο από 0.05).

Πίνακας 5: Σύνοψη 2<sup>ου</sup> μοντέλου με το «Διαμοιρασμό της Γνώσης» ως εξαρτημένη μεταβλητή

Σύνοψη Μοντέλου<sup>b</sup>

Μοντέλο	Συντελεστής προσδιορισμού (R)	R Square	Προσαρμοσμένο R Square	Σφάλμα εκτίμησης	Durbin-Watson
1	.789 <sup>a</sup>	.622	.607	.41312	1.984

a. Παράγοντας Πρόβλεψης: (Constant), Φύλο, Χρήση Τεχνολογίας, Προϋπηρεσία, Συντονισμός, Χρήση Μέσων Επικοινωνίας, Υποστηρικτική Ηγεσία, Ψυχολογική Ασφάλεια.

b. Εξαρτημένη Μεταβλητή: Διαμοιρασμός Γνώσης

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι οι παράγοντες (a) πρόβλεψης που συμμετέχουν στο μοντέλο επεξηγούν 62,2% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής «Διαμοιρασμός Γνώσης» (R Square= 0.622), ποσοστό που κρίνεται ως εξαιρετικά ικανοποιητικό.

Πίνακας 6: Συντελεστές – Αναλυτική Περιγραφή 2<sup>ου</sup> Μοντέλου

Συντελεστές<sup>a</sup>

Μοντέλο	Μη κανονικοποιημένοι συντελεστές		Κανονικοποιημένοι συντελεστές	t	Επίπεδο Σημαντικότητας Sig.
	B	Std. Error	Beta (β)		
(Constant)	1.216	.286		4.257	.000
<b>Χρήση Τεχνολογίας</b>	<b>.052</b>	<b>.030</b>	<b>.085</b>	<b>1.752</b>	<b>.082</b>
<b>Υποστηρικτική Ηγεσία</b>	<b>.251</b>	<b>.045</b>	<b>.346</b>	<b>5.568</b>	<b>.000</b>
<b>Χρήση Μέσων Επικοινωνίας</b>	<b>.171</b>	<b>.024</b>	<b>.357</b>	<b>7.171</b>	<b>.000</b>
<b>Συντονισμός</b>	<b>.169</b>	<b>.044</b>	<b>.235</b>	<b>3.889</b>	<b>.000</b>
<b>Ψυχολογική Ασφάλεια</b>	<b>.228</b>	<b>.069</b>	<b>.210</b>	<b>3.309</b>	<b>.001</b>
Προϋπηρεσία	.010	.004	.134	2.803	.006
Φύλο	-.134	.094	-.069	-1.419	.158

a. Εξαρτημένη Μεταβλητή: Διαμοιρασμός Γνώσης

## Αποτελέσματα 2<sup>ου</sup> Μοντέλου

Από τον παραπάνω Πίνακα 6 προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα της έρευνας:

- 1) Η Χρήση Τεχνολογίας έχει θετική και στατιστικά οριακά σημαντική σχέση με το «Διαμοιρασμό της Γνώσης» σε μια εικονική ομάδα έργου ( $B=0.052$ ,  $sig. = 0.082$  οριακά μεγαλύτερο από 0.05).
- 2) Η Υποστηρικτική Ηγεσία έχει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με το «Διαμοιρασμό της Γνώσης» σε μια εικονική ομάδα έργου ( $B=0.251$ ,  $sig. = 0.000$  μικρότερο από 0.05).
- 3) Η Χρήση Μέσων Επικοινωνίας έχει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με το «Διαμοιρασμό της Γνώσης» σε μια εικονική ομάδα έργου ( $B=0.171$ ,  $sig. = 0.000$  μικρότερο από 0.05).
- 4) Ο Συντονισμός έχει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με το «Διαμοιρασμό της Γνώσης» σε μια εικονική ομάδα έργου ( $B=0.169$ ,  $sig. = 0.000$  μικρότερο από 0.05).
- 5) Η Ψυχολογική Ασφάλεια έχει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με το Διαμοιρασμό της Γνώσης σε μια εικονική ομάδα έργου ( $B=0.171$ ,  $sig. = 0.001$  μικρότερο από 0.05).

### 3.6 Αποτελέσματα έρευνας/επιβεβαίωση υποθέσεων

- Η υπόθεση 1 επιβεβαιώνεται, η Υποστηρικτική Ηγεσία έχει θετική σχέση με το «Συντονισμό» μιας εικονικής ομάδας έργου ( $B=0.183$ ,  $sig. = 0.024$  μικρότερο από 0.05).
- Η υπόθεση 2 επιβεβαιώνεται, δηλαδή η Ψυχολογική Ασφάλεια έχει θετική σχέση με το «Συντονισμό» μιας εικονικής ομάδας ( $sig. = 0.000$  μικρότερο από 0.05). (συσχέτιση 0.573\*\*).
- Η υπόθεση 3 δεν επιβεβαιώνεται, η Χρήση Μέσων Επικοινωνίας δεν έχει θετική σχέση με το «Συντονισμό» μιας εικονικής ομάδας έργου ( $B= -0.069$ ,  $sig. = 0.126$  μεγαλύτερο από 0.05).
- Η υπόθεση 4 δεν επιβεβαιώνεται, δηλαδή η Χρήση της Τεχνολογίας δεν έχει στατιστικά σημαντική σχέση με το «Συντονισμό» μιας εικονικής ομάδας έργου ( $B=0.023$ ,  $sig. = 0.644$  πολύ μεγαλύτερο από 0.05).
- Η υπόθεση 5 επιβεβαιώνεται, δηλαδή ο Διαμοιρασμός της Γνώσης σε μια εικονική ομάδα έργου έχει πολύ θετική σχέση με το Συντονισμό της ομάδας αυτής και αντίστροφα ( $sig. = 0.000$  μικρότερο από 0.05).
- Η υπόθεση 6 επιβεβαιώνεται, η Χρήση των Μέσων Επικοινωνίας από μια εικονική ομάδα έργου πολύ θετική σχέση με το Διαμοιρασμό της Γνώσης στην ομάδα αυτή ( $B=0.171$ ,  $sig. = 0.000$  μικρότερο από 0.05).

- Η υπόθεση 7 επιβεβαιώνεται μερικώς, καθώς η Χρήση Τεχνολογίας σε μια εικονική ομάδα έργου παρουσιάζει στατιστικά οριακά σημαντική σχέση με το «Διαμοιρασμό της Γνώσης» στην ομάδα αυτή ( $B=0.052$ ,  $sig. = 0.082$  οριακά μεγαλύτερο από 0.05).
- Η υπόθεση 8 επιβεβαιώνεται, η Ψυχολογική Ασφάλεια σε μια εικονική ομάδα έργου έχει πολύ θετική σχέση με το Διαμοιρασμό της Γνώσης στην ομάδα αυτή ( $B=0.171$ ,  $sig. = 0.001$  μικρότερο από 0.05).
- Η υπόθεση 9 επιβεβαιώνεται, η Υποστηρικτική Ηγεσία σε μια εικονική ομάδα έργου έχει θετική σχέση με το «Διαμοιρασμό της Γνώσης» στην ομάδα αυτή ( $B=0.251$ ,  $sig. = 0.000$  μικρότερο από 0.05).

#### 4. Συμπεράσματα έρευνας

Η έρευνα στηρίχτηκε τόσο στις διαδικασίες όσο και στους αναδυόμενους ψυχολογικούς παράγοντες. Η αποτελεσματικότητα της ομάδας καθώς επίσης και οι ατομικοί μηχανισμοί που έχουν να κάνουν με την προσωπικότητα, τις ικανότητες και την αυτό-αποτελεσματικότητα των μελών μιας εικονικής ομάδας έργου, δεν έχουν εισαχθεί ως μεταβλητές σε αυτήν την έρευνα, γεγονός το οποίο είναι πιθανό να οδηγούσε σε κάποια άλλα αποτελέσματα.

Στο πρώτο μοντέλο εξαρτημένη μεταβλητή είναι ο «Συντονισμός» της εικονικής ομάδας και ανεξάρτητες μεταβλητές είναι η Χρήση της Τεχνολογίας, η Υποστηρικτική Ηγεσία, η Χρήση των Μέσων Επικοινωνίας, ο Διαμοιρασμός Γνώσης, η Ψυχολογική ασφάλεια, η Προϋπηρεσία και το Φύλο.

Στο δεύτερο μοντέλο εξαρτημένη μεταβλητή είναι ο «Διαμοιρασμός της Γνώσης» της εικονικής ομάδας και ανεξάρτητες μεταβλητές είναι αντίστοιχα, η Χρήση της Τεχνολογίας, η Υποστηρικτική Ηγεσία, η Χρήση των Μέσων Επικοινωνίας, ο Συντονισμός, η Ψυχολογική Ασφάλεια, η Προϋπηρεσία και το Φύλο.

Από την έρευνα δεν επιβεβαιώνεται η Υπόθεση Νο 4, δηλαδή ότι η «Χρήση της Τεχνολογίας» από μια εικονική ομάδα έργου έχει θετική σχέση με το «Συντονισμό» της ομάδας αυτής. Αντίστοιχα το ίδιο ισχύει και για τη σχέση της «Χρήσης των Μέσων Επικοινωνίας» με το «Συντονισμό» (Υπόθεση Νο 3). Όπως αναφέραμε παραπάνω, στην έρευνα αυτή δεν έχει εισαχθεί ως μεταβλητή η αποτελεσματικότητα των εικονικών ομάδων, προκειμένου να εξετάσουμε παράλληλα και τη σύνδεση του Συντονισμού με την αποτελεσματικότητα των ομάδων αυτών.

Το γεγονός ότι από τις απαντήσεις των μελών τα οποία ερωτήθηκαν προκύπτει ότι ο «Συντονισμός» των ομάδων στις οποίες συμμετέχουν δεν συνδέεται με τη «Χρήση της Τεχνολογίας» αλλά ούτε και με τη «Χρήση Μέσων Επικοινωνίας» μας οδηγεί στο εξής συμπέρασμα:

-Είτε έχουμε να κάνουμε με μια λανθασμένη (και κάποιες φορές εγωκεντρική) αντίληψη των μελών για το ρόλο τους στην ομάδα και τη συνυπευθυνότητά τους στο αποτέλεσμα, οπότε και αναπτύσσεται ένα κλίμα απομόνωσης και έλλειψης επικοινωνίας,

-Είτε από το δείγμα προκύπτει ως στοιχείο ένας μάλλον χαμηλός βαθμός εξοικίωσης με την Τεχνολογία και τα εργαλεία της, γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγεί τα μέλη αυτά στην επιλογή πιο παραδοσιακών τρόπων και μεθόδων στη μεταξύ τους συνεργασία και συνεννόηση (τηλέφωνα, email κλπ), στοιχείο το οποίο σχετίζεται ως ένα βαθμό και με τον αυξημένο μέσο όρο ηλικίας των μελών των ομάδων που πλησιάζει τα 50 έτη.

Όπως αποτυπώθηκε στις ενότητες της θεωρητικής μας ανάλυσης, η «Χρήση της Τεχνολογίας» αποτελεί βασική πρόκληση για το «Συντονισμό» των μελών της εικονικής ομάδας. Αντίστοιχα η ανάγκη για συντονισμό - συγχρονισμένο ή ασύγχρονο - της ομάδας, καθίσταται ως μια από τις βασικότερες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική απόδοση των εργασιών της ομάδας αυτής. Ο ηγέτης της εικονικής ομάδας καλείται να καθορίσει με σαφήνεια τους ατομικούς και συλλογικούς κανόνες και προσδοκίες επικοινωνίας της ομάδας, παρέχοντας στο κάθε μέλος τις κατάλληλες διευκολύνσεις, βοηθώντας παράλληλα στην εδραίωση της απαιτούμενης εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας.

Τα παραπάνω έρχεται να επιβεβαιώσει και η επαλήθευση μέσω της έρευνας της υπόθεσης ότι η «Υποστηρικτική Ηγεσία» έχει θετική σχέση με το «Συντονισμό» της εικονικής ομάδας έργου (Υπόθεση Νο 1), καθώς επίσης και του ρόλου που παίζει το είδος αυτό της ηγεσίας στη διαμόρφωση ενός διευκολυντικού και έντονα υποστηρικτικού περιβάλλοντος για τα μέλη.

Από τη σχετική βιβλιογραφία φαίνεται ότι οι καλά συντονισμένες ομάδες έχουν τουλάχιστον σιωπηρά αναγνωρίσει τη χρησιμότητα της κοινωνικής δικτύωσης και των πλουσιότερων ψηφιακών καναλιών επικοινωνίας και έχουν επιλέξει τα κατάλληλα μέσα επικοινωνίας, όπως οι διαδικτυακές διασκέψεις και οι διαδικτυακές τηλεφωνικές κλήσεις, για να βοηθήσουν στην ενίσχυση της διαδικασίας του συντονισμού τους.

Με όχημα την τεχνολογία οι ηγέτες μπορούν να διευκολύνουν τη διαμόρφωση ενός συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος για τα μέλη, τα οποία έτσι δεσμεύονται να προσφέρουν το καλύτερο δυνατό στην ομάδα και τον οργανισμό, εξασφαλίζοντάς τους ταυτόχρονα την ελευθερία να εργάζονται από οποιαδήποτε άλλη τοποθεσία εκτός από το γραφείο.

Η συνεχής παρότρυνση και ενθάρρυνση των μελών από τον ηγέτη της εικονικής ομάδας, για τη σωστή χρήση των δεδομένων και των αναλυτικών στοιχείων που τους παρέχονται μέσω των κατάλληλων τεχνολογικών εργαλείων, η τακτική και στον απαιτούμενο βαθμό αυτοματοποιημένη υπενθύμιση των προτεραιοτήτων και των διαφόρων άλλων οροσήμων των αναληφθέντων εργασιών, διευκολύνει την

ανάπτυξη κοινών μοντέλων κατανόησης και οδηγούν σε καλύτερο συντονισμό της ομάδας. Το στοιχείο αυτό της λειτουργίας των εικονικών ομάδων και η μεγάλου βαθμού συσχέτιση μεταξύ της «Χρήσης της Τεχνολογίας» και της «Υποστηρικτικής Ηγεσίας» στις εικονικές ομάδες έργου επαληθεύεται και από την έρευνά μας (συσχέτιση 0. 206\*\*).

Αντιθέτως από την έρευνά μας δεν επιβεβαιώνεται η συσχέτιση μεταξύ της «Χρήσης των Μέσων Επικοινωνίας» και της «Υποστηρικτικής Ηγεσίας» (συσχέτιση -0.092). Το αποτέλεσμα αυτό της έρευνας υποδεικνύει ίσως ότι τα μέλη των ομάδων που ερωτήθηκαν, είτε δεν προσδίδουν ιδιαίτερη βαρύτητα στον τρόπο που επικοινωνεί ο ηγέτης της ομάδας μαζί τους για να υποστηρίξει τις καθημερινές προσωπικές τους ανάγκες (ψυχολογικές, συνεργασίας κλπ), στοιχείο το οποίο μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η συχνή ή/και καθημερινή προσωπική επικοινωνία μεταξύ τους διασφαλίζεται με άλλους τρόπους (όπως π.χ. η προσωπική/δια ζώσης επαφή στα επιμέρους τμήματα του οργανισμού), είτε ο ηγέτης από την πλευρά του έχει επιλέξει να χρησιμοποιεί λιγότερα και περισσότερο παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας με τα μέλη της ομάδας για την αξιολόγηση και διαχείριση των θεμάτων που τα μέλη αντιμετωπίζουν.

Όπως είδαμε στις Ενότητες της θεωρητικής ανάλυσης, για τη διαχείριση των εικονικών ομάδων έργου απαιτείται η διασφάλιση της διαφάνειας, της συνοχής και της ενδυνάμωσης της συνεργασίας των μελών των ομάδων. Η αναγνώριση από τους ηγέτες των ομάδων αυτών, του αντίκτυπου που έχουν τα ασύγχρονα πρότυπα εργασίας στις αλληλεπιδράσεις των μελών των ομάδων τους, επιβάλει τη δυνατότητα άμεσης και τακτικής παρέμβασής τους μέσω των κατάλληλων σε σχέση με την εργασία που εκτελείται μέσω επικοινωνίας για την απόκτηση της καλύτερης δυνατής κρίσης για την επίλυση των προβλημάτων.

Μια άλλη υπόθεση που επιβεβαιώνεται και από τα δύο ερευνητικά μοντέλα είναι ότι ο «Διαμοιρασμός της Γνώσης» σε μια εικονική ομάδα έργου έχει μια θετική και πολύ σημαντική σχέση με το «Συντονισμό» της ομάδας αυτής και αντίστροφα (Υπόθεση Νο 5). Φαίνεται ότι η ανταλλαγή γνώσεων, πληροφοριών και δεξιοτήτων μεταξύ των μελών της εικονικής ομάδας αποτελεί έναν ισχυρό παράγοντα συντονισμού των ενεργειών και της συνεργασίας τους.

Αναδεικνύεται ως μια κοινά αποδεκτή πεποίθηση για όλα τα άτομα που συμμετέχουν στις ομάδες αυτές, ανεξάρτητα από το επίπεδο εκπαίδευσης, την ειδικότητα και την εμπειρία που διαθέτουν, ότι μόνο μέσα από μια σταθερή διαδικασία ανοικτού και καλοπροαίρετου διαμοιρασμού του διαθέσιμου γνωστικού κεφαλαίου μπορεί να επιτευχθεί ο μέγιστος δυνατός συντονισμός για την επίτευξη των στόχων των ομάδων. Έτσι αποφεύγεται το μεγάλο χάσιμο χρόνου για την εξεύρεση της βέλτιστης λύσης στον καταμερισμό (ανάθεση) των εργασιών και για την πιθανή αναζήτηση της απαιτούμενης γνώσης εκτός της ομάδας.

Επίσης άλλος ένας παράγοντας που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το «Συντονισμό» των εικονικών ομάδων έργου είναι η ύπαρξη ή μη «Ψυχολογικής Ασφάλειας». Το πρώτο ερευνητικό μοντέλο αναδεικνύει τη σημαντικότητα της σχέσης των δύο αυτών παραγόντων (επιβεβαίωση Υπόθεσης Νο 2), όπως αντίστοιχα το δεύτερο ερευνητικό μοντέλο αναδεικνύει την πολύ σημαντική σχέση της «Ψυχολογικής Ασφάλειας» των εικονικών ομάδων έργου με το «Διαμοιρασμό της Γνώσης» στις ομάδες αυτές (επιβεβαίωση Υπόθεσης Νο 8).

Το αποτέλεσμα αυτό της έρευνας έρχεται κατά κάποιο τρόπο να επιβεβαιωθεί και από το προαναφερόμενο συμπέρασμα ότι για την πλειοψηφία των μελών που ερωτήθηκαν, ο παράγοντας «Χρήση Τεχνολογίας» δεν διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο «Συντονισμό» της εικονικής ομάδας, δίνοντας έτσι ιδιαίτερη έμφαση στη διαδικασία διαμόρφωσης ενός κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης, τόσο μεταξύ των μελών της ομάδας όσο και μεταξύ των μελών (ατομικά ή/και συλλογικά) και του ηγέτη της ομάδας.

Αντίστοιχα, η ανάδειξη από την έρευνα της πολύ σημαντικής σχέσης μεταξύ της «Ψυχολογικής Ασφάλειας» και του «Διαμοιρασμού της Γνώσης», προσδίδει βαρύνουσα σημασία στην ανάγκη διαμόρφωσης του κατάλληλου κλίματος εμπιστοσύνης και ελεύθερης έκφρασης μέσα στις ομάδες, αν λάβουμε επιπλέον υπόψη ότι και από τα δύο ερευνητικά μοντέλα επιβεβαιώνεται η θετική και απόλυτα σημαντική σχέση μεταξύ του «Συντονισμού» και του «Διαμοιρασμού της Γνώσης». Θα λέγαμε έτσι ότι μεταξύ των παραπάνω τριών παραγόντων υπάρχει μια τριγωνική σχέση απόλυτης αλληλεξάρτησης.

Η βιβλιογραφία των εικονικών ομάδων υποστηρίζει ότι η «Ψυχολογική Ασφάλεια» η οποία πολλές φορές ξεπερνά τα στενά όρια μιας μεμονωμένης εικονικής ομάδας έργου και χαρακτηρίζει το σύνολο ενός οργανισμού (ακόμα και παγκόσμιου), διαμορφώνει τον κατάλληλο χώρο (πλαίσιο) για την ελεύθερη συνεισφορά ιδεών και προσπάθειας και διασφαλίζει κάποιες από τις πιο βασικές παραμέτρους λειτουργίας των ομάδων, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν στην επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών και στην καινοτομία.

Το δείγμα της έρευνάς μας αποτελείται από άτομα/μέλη ομάδων με αρκετές διαφορές μεταξύ τους, όπως η ηλικία, οι γνώσεις και η εμπειρία αλλά και η προϋπηρεσία μέσα στον οργανισμό. Οι όποιες ανησυχίες και φοβίες προϋπάρχουν στην αντίληψη του κάθε μέλους θα πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα και δραστικά προκειμένου να αποφεύγονται οι αρνητικές αλληλεπιδράσεις και οι συγκρούσεις. Ένα «ψυχολογικά ασφαλές» περιβάλλον εργασίας για τα μέλη αυτά των εικονικών ομάδων σημαίνει ότι:

- Τα νεότερα σε ηλικία και εμπειρία μέλη μπορούν να εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους στην ομάδα, χωρίς να φοβούνται την κριτική και την αμφισβήτηση, και ταυτόχρονα
- Τα εμπειρότερα και με τη μεγαλύτερη προϋπηρεσία στον οργανισμό μέλη μεταφέρουν χωρίς δισταγμό τις γνώσεις και εμπειρίες τους μέσα στην ομάδα, έχοντας ισχυρή πεποίθηση ότι η συνεισφορά τους αυτή στην

ομάδα λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και αναγνωρίζεται τόσο από τα υπόλοιπα μέλη και τον ηγέτη της ομάδας όσο και από τον ίδιο τον οργανισμό.

Οι ηγέτες μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των συγκεκριμένων προκλήσεων της εικονικής ομάδας καλλιεργώντας και ενθαρρύνοντας τη ψυχολογική ασφάλεια μεταξύ των μελών της ομάδας, με στόχο την καλύτερη δυνατή επικοινωνία και συντονισμό.

Στην προσπάθεια των εικονικών ομάδων για το «Διαμοιρασμό της Γνώσης» καθοριστικό ρόλο παίζει η «Χρήση των Μέσων Επικοινωνίας» γεγονός το οποίο επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα της έρευνας και την ανάδειξη της ιδιαίτερης σημαντικότητας της σχέσης μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων (επιβεβαίωση Υπόθεσης Νο 6). Αντίστοιχα στατιστικά σημαντική αναδεικνύεται και η σχέση της «Χρήσης της Τεχνολογίας» από την εικονική ομάδα με το «Διαμοιρασμό της Γνώσης» στην ομάδα αυτή (επιβεβαίωση Υπόθεσης Νο 7).

Ο «Διαμοιρασμός της Γνώσης» αφορά τη διαδικασία ανταλλαγής και αξιοποίησης του διαθέσιμου γνωστικού κεφαλαίου και της απόκτησης και εφαρμογής νεότερων δεξιοτήτων και ιδεών στη συνεργασία της εικονικής ομάδας έργου και συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη του κατάλληλου επιπέδου επικοινωνίας μεταξύ όλων των μελών που συμμετέχουν στην ομάδα αυτή.

Οι ομάδες που αποτελούν το δείγμα της έρευνάς μας λειτουργούν στο πλαίσιο ενός οργανισμού ο οποίος ενθαρρύνει και υποστηρίζει με την κατάλληλη τεχνολογική υποδομή τη χρήση των εσωτερικών (οργανωσιακών) τεχνολογικών εργαλείων και μέσων επικοινωνίας και συνεργασίας, τόσο από τις ομάδες που συγκροτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου όσο και από τα υπόλοιπα λειτουργικά τμήματα του οργανισμού. Επιπλέον, η παράλληλη απασχόληση των μελών των ομάδων του δείγματος με τις καθημερινές τους υποχρεώσεις στα τμήματα του οργανισμού που αυτά ανήκουν, έχει καταστήσει απόλυτα σαφές στα μέλη αυτά, ότι μόνο μέσα από την ταχύτερη δυνατή, ευκολότερη και πιο αποτελεσματική μεταξύ τους επικοινωνία και συνεργασία διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία των ομάδων και δεν τίθεται υπό αμφισβήτηση η επίτευξη κρίσιμων οροσήμων για την επιτυχή ολοκλήρωση των έργων που έχουν αναλάβει.

Λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία σχετικά με το βαθμό της εικονικότητας μιας ομάδας έργου και πόσο αυτός επηρεάζεται από την ποικιλομορφία παραγόντων όπως το μέγεθος της ομάδας, οι ικανότητες και η εμπειρία των μελών της, το ποσοστό του χρόνου που τα μέλη διαθέτουν στην ομάδα, η θητεία της ομάδας κλπ (στοιχεία που χαρακτηρίζουν και τις ομάδες του δείγματος της έρευνάς μας) καταλαβαίνουμε πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν η «Χρήση της Τεχνολογίας» και η «Χρήση των Μέσων Επικοινωνίας» για το «Διαμοιρασμό της Γνώσης» σε μια εικονική ομάδα έργου και την εκμετάλλευση της διαθέσιμης τεχνογνωσίας και εμπειρίας και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος χρόνου και χρήματος.



Στα παραπάνω έρχεται να προστεθεί και ο ιδιαίτερα σημαντικός ρόλος του ηγέτη της εικονικής ομάδας στη διαδικασία του «Διαμοιρασμού της Γνώσης» στην ομάδα αυτή (επιβεβαίωση Υπόθεσης Νο 9). Ο συνδυασμός των χαρακτηριστικών μιας διαμοιρασμένης εξουσίας με εκείνων ενός διευκολυντικού και έντονα υποστηρικτικού περιβάλλοντος δημιουργεί το κατάλληλο πλαίσιο για συνεργασία και ανταλλαγή των ατομικών γνώσεων και εμπειριών μεταξύ των μελών της εικονικής ομάδας.

Από την έρευνά μας προκύπτει ότι τα μέλη που ερωτήθηκαν θεωρούν ως πολύ σημαντικό στοιχείο για τον ηγέτη (συντονιστή) να είναι πρόθυμος να μαθαίνει από τους άλλους και ταυτόχρονα δεκτικός στις ιδέες τους, δίνοντας έτσι το παράδειγμα προς μίμηση σε όλα τα μέλη της ομάδας. Η αναγνώριση επίσης από τον ηγέτη ότι κάποια μέλη της ομάδας έχουν περισσότερες γνώσεις από αυτόν και η ανάθεση στα μέλη αυτά περισσότερης ευθύνης αλλά και εξουσίας, βοηθά στην ανάπτυξη του κατάλληλου κλίματος για την ανταλλαγή των γνώσεων και της εμπειρίας των μελών αυτών μέσα στην ομάδα.

Η ενίσχυση της ομαδικής σκέψης και συνείδησης, ιδιαίτερα για εκείνα τα μέλη της ομάδας που είτε ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού είτε εργάζονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, με συνέπεια να μη μοιράζονται συνήθως τους ίδιους καθημερινούς στόχους, αποτελεί μία από τις πιο βασικές προκλήσεις του ηγέτη της εικονικής ομάδας έργου, η σημαντικότητα της οποίας αναδεικνύεται και από τις απαντήσεις των μελών των ομάδων του δείγματος της έρευνάς μας.

Αυτό απαιτεί την ενδυνάμωση των μελών της ομάδας και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της ακεραιότητας μεταξύ τους, μέσω της προώθησης της ελευθερίας του διαλόγου, της αποφυγής της πιθανής γραφειοκρατίας και της διαμόρφωσης ενός πειστικού περιβάλλοντος για το διαμοιρασμό και την αξιοποίηση της διαθέσιμης Γνώσης και για την εφαρμογή νεότερων δεξιοτήτων και ιδεών.

Επομένως, η «Υποστηρικτική Ηγεσία» μπορεί να ενισχύσει περαιτέρω ένα συνεργατικό πλαίσιο εργασίας εντός των εικονικών ομάδων έργου ενός οργανισμού, να διασφαλίσει τον κατάλληλο βαθμό ανταλλαγής της σιωπηρής (άρρητης) Γνώσης μεταξύ των μελών των εικονικών ομάδων και αντίστοιχα να βοηθήσει τα μέλη αυτά να γίνουν πιο επιτυχημένα στην εφαρμογή των ατομικών τους γνώσεων και εμπειριών.

## 5 . Παράρτημα – Ερωτηματολόγιο έρευνας

Στόχος του ερωτηματολογίου είναι η έρευνα διάφορων παραγόντων που αλληλεπιδρούν, προκειμένου να επιτυγχάνεται ο καλύτερος δυνατός συντονισμός και ο διαμοιρασμός της γνώσης σε μια εικονική ομάδα έργου.

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν έχουν μόνο μια επιλογή ως απάντηση με κλίμακα επτά (7) σημείων, με το 1 για το «καθόλου» ή το «διαφωνώ απόλυτα» και το 7 για το «πολύ συχνά» ή το «συμφωνώ απόλυτα».\*

**Απαιτείται**

1. Σε ποιο βαθμό οι επικοινωνίες της ομάδας σας γίνονται μέσω e-mail. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καθόλου			Πολύ συχνά			

2. Σε ποιο βαθμό οι επικοινωνίες της ομάδας σας γίνονται μέσω webex/teams/skype (instant messaging, video-calls). \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καθόλου			Πολύ συχνά			

3. Σε ποιο βαθμό η ομάδα σας χρησιμοποιεί τεχνολογικά εργαλεία (πχ webex,teams,skype, IT collaboration systems) για την επικοινωνία και την εκτέλεση των εργασιών της. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καθόλου			Πολύ συχνά			

4. Σε ποιο βαθμό η ομάδα σας χρησιμοποιεί τεχνολογικά εργαλεία (πχ webex,teams,skype, IT collaboration systems) για την καταγραφή και την αποθήκευση πληροφοριών. \*

1    2    3    4    5    6    7

                

---

Καθόλου

Πολύ συχνά

---

5. Σε ποιο βαθμό η ομάδα σας χρησιμοποιεί τεχνολογικά εργαλεία (πχ webex,teams,skype, IT collaboration systems) για να λάβει αποφάσεις. \*

1    2    3    4    5    6    7

                

---

Καθόλου

Πολύ συχνά

---

6. Σε ποιο βαθμό η ομάδα σας χρησιμοποιεί τεχνολογικά εργαλεία (πχ webex,teams,skype, IT collaboration systems) για να ανταλλάξει έγγραφα και αρχεία σχετικά με το έργο. \*

1    2    3    4    5    6    7

                

---

Καθόλου

Πολύ συχνά

---

7. Σε ποιο βαθμό η ομάδα σας χρησιμοποιεί τεχνολογικά εργαλεία (πχ webex,teams,skype, IT collaboration systems) για να αναπτύξει νέες ιδέες και προτάσεις. \*

1    2    3    4    5    6    7

                

---

Καθόλου

Πολύ συχνά

---

8. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας ζητά πληροφόρηση αναφορικά με το έργο της ομάδας. \*

1      2      3      4      5      6      7

                

---

Καθόλου

Πολύ συχνά

9. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας αναγνωρίζει ότι άλλα μέλη έχουν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες από εκείνον/εκείνη. \*

1      2      3      4      5      6      7

                

---

Καθόλου

Πολύ συχνά

10. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας αποδέχεται ότι σε κάποιες περιπτώσεις δεν γνωρίζει κάτι συγκεκριμένο αναφορικά με το έργο. \*

1      2      3      4      5      6      7

                

---

Καθόλου

Πολύ συχνά

11. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας αναγνωρίζει τη συνεισφορά των μελών της ομάδας. \*

1      2      3      4      5      6      7

                

---

Καθόλου

Πολύ συχνά

12. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας αναγνωρίζει τα δυνατά σημεία/πλεονεκτήματα των μελών της ομάδας.\*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Καθόλου

Πολύ συχνά

13. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας επιβραβεύει τα μέλη της ομάδας για τις ικανότητες τους.\*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Καθόλου

Πολύ συχνά

14. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας είναι πρόθυμος να μάθει από τα μέλη της ομάδας.\*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Καθόλου

Πολύ συχνά

15. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας είναι δεκτικός στις ιδέες των μελών της ομάδας.\*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Καθόλου

Πολύ συχνά

16. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας είναι δεκτικός στις συμβουλές των μελών της ομάδας. \*

1      2      3      4      5      6      7

                

---

Καθόλου

Πολύ συχνά

---

17. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας αποφεύγει να τραβά την προσοχή της ομάδας. \*

1      2      3      4      5      6      7

                

---

Καθόλου

Πολύ συχνά

---

18. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας κρατά χαμηλό προφίλ. \*

1      2      3      4      5      6      7

                

---

Καθόλου

Πολύ συχνά

---

19. Σε ποιο βαθμό ο συντονιστής της ομάδας δεν επιθυμεί να αποκτήσει φήμη και δόξα. \*

1      2      3      4      5      6      7

                

---

Καθόλου

Πολύ συχνά

---

20. Πόσο συχνά τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν κινητές συσκευές (smartphone, tablet, laptop) εκτός του ωραρίου εργασίας τους για την εκτέλεση των εργασιών της ομάδας. \*

1 2 3 4 5 6 7

Καθόλου

Πολύ συχνά

21. Σε ποιο βαθμό στην ομάδα σας χρησιμοποιείτε κινητές συσκευές (smartphone, tablet, laptop) εκτός του ωραρίου εργασίας σας για να εκτελέσετε τα εργασιακά σας καθήκοντα. \*

1 2 3 4 5 6 7

Καθόλου

Πολύ συχνά

22. Πόσο συχνά στην ομάδα σας γίνεται χρήση κινητών συσκευών (smartphone, tablet, laptop) εκτός του ωραρίου εργασίας σας για να διαχειριστείτε απαιτήσεις και ανάγκες αναφορικά με το έργο της ομάδα. \*

1 2 3 4 5 6 7

Καθόλου

Πολύ συχνά

23. Τα μέλη της ομάδας μας ανταλλάσσουν και διαμοιράζονται τις εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρίες μεταξύ τους. \*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

24. Εάν κάποιο μέλος της ομάδας έχει εξειδικευμένη γνώση για το πως να εκτελέσει κάποια εργασία ενημερώνει σχετικά τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

25. Στην ομάδα μας υπάρχει πλούσια ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ των μελών. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

26. Τα πιο έμπειρα μέλη της ομάδας προσφέρουν εξειδικευμένες γνώσεις στο σύνολο της ομάδας \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

27. Το κάθε μέλος διαθέτει εξειδικευμένη γνώση για ξεχωριστά τμήματα του έργου της ομάδας. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα



28. Κάποια μέλη της ομάδας διαθέτουν γνώσεις για συγκεκριμένα τμήματα ή μέρη του έργου που δεν διαθέτουν τα υπόλοιπα μέλη. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

29. Διαφορετικά μέλη της ομάδας είναι υπεύθυνα για διαφορετικά τμήματα/τομείς του έργου. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

30. Η εξειδικευμένη γνώση διαφορετικών μελών της ομάδας ήταν απαραίτητη για την ολοκλήρωση των παραδοτέων του έργου. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

31. Η ομάδα μας γνωρίζει ποια μέλη διαθέτουν εξειδίκευση σε συγκεκριμένα τμήματα/τομείς του έργου. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

32. Τα μέλη της ομάδας μας εργάστηκαν από κοινού σε ένα καλά οργανωμένο πλαίσιο. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

33. Στην ομάδα μας υπήρχαν πολύ λίγες παρανοήσεις και ασάφειες για το τι έπρεπε να κάνουμε. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

34. Στην ομάδα μας δεν υπήρχαν καθυστερήσεις και πισωγυρίσματα. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

35. Η ομάδα εκτέλεσε το έργο της αποδοτικά και χωρίς προβλήματα. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

36. Στην ομάδα μας δεν υπήρχαν πολλές ασάφειες για τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

37. Είμαστε έτοιμοι να υπερασπιστούμε την ομάδα μας έναντι κριτικής από άτομα εκτός ομάδας. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

38. Στην ομάδα μας βοηθούμε ο ένας τον άλλον κατά την εκτέλεση των εργασιών. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

39. Τα μέλη της ομάδας τα πηγαίνουν καλά μεταξύ τους. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

40. Τα μέλη της ομάδας ταιριάζουν μεταξύ τους.\*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

---

41. Εάν κάποιο μέλος της ομάδας κάνει ένα λάθος συχνά κατηγορείται για αυτό. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

---

42. Τα μέλη της ομάδας μπορούν να συζητούν προβλήματα και "δύσκολα" θέματα. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

---

43. Σε κάποιες περιπτώσεις τα μέλη της ομάδας απορρίπτουν τους άλλους εξαιτίας των διαφορετικών απόψεων και ιδεών τους. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

---

44. Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ασφαλή να αναλαμβάνουν ρίσκο. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

45. Στην ομάδα μας είναι εύκολο να ζητούμε βοήθεια από τα υπόλοιπα μέλη \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

46. Στην ομάδα μας κανένα μέλος δεν προσπαθεί να υπονομεύσει τις προσπάθειες των υπολοίπων μελών \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

47. Στην ομάδα μας οι ξεχωριστές ικανότητες και τα ταλέντα των μελών αναγνωρίζονται και χρησιμοποιούνται. \*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα

---

48. Χρόνια Προϋπηρεσίας στην εταιρεία \*

Η απάντησή σας \_\_\_\_\_

---

49. Φύλο \*

Γυναίκα

Ανδρας

---

50. Ηλικία \*

18-25

26-30

31-35

36-40

41-45

46-50

51-55

>55

---

51. Εκπαίδευση \*

Βασική

Πανεπιστημιακή

Μεταπτυχιακή

Κάτοχος Διδακτορικού ή Υποψήφιος Διδάκτορας

---

52. Ειδικότητα Εκπαίδευσης \*

Οικονομικές επιστήμες

Διοικητικές επιστήμες

Επιστήμες Πληροφορικής

Επιστήμες Μηχανικών

Τεχνική/επαγγελματική εκπαίδευση

Άλλο: \_\_\_\_\_

---

53. Τμήμα στο οποίο έχετε την περισσότερη προϋπηρεσία \*

- Οικονομικό Τμήμα
- Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Τμήμα Πληροφορικής
- Τμήμα Τηλεπικοινωνιών
- Τμήμα Έργων Υποδομής
- Τμήμα Διαχείρισης Αγοράς Ενέργειας
- Τμήμα Μελετών / Έρευνας

---

54. Τμήμα στο οποίο ανήκετε τώρα \*

- Λογιστήριο / HR / Purchasing / Marketing και γενικότερη διοίκηση
- Τμήμα Μηχανικών Έργων
- Τμήμα Πληροφορικής
- Τμήμα μελετών
- Άλλο: \_\_\_\_\_

---

55. Τι ποσοστό του εργασιακού σας χρόνου αφιερώνετε στο έργο της συγκεκριμένης ομάδας \*

- 20 %
- 40 %
- 60 %
- 80 %
- 100 %

---

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google

## 6. Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). 'Work groups and teams in organizations' p. 5-7, Downloaded from <https://ecommons.cornell.edu>

Mathieu J., Maynard T., Rapp T., Gilson,L. (2008) 'Team Effectiveness: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future', "Journal of Management".

Hambrick, Humphrey, & Gupta, Hollenbeck, Beersma, & Schouten (2012), 'Team Microdynamics: Toward an Organizing Approach to Teamwork', Article in The Academy of Management Annals · June 2014, p. 448-449

Kozlowski & Ilgen (2006), 'Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams', Psychological Science in the Public Interest, Michigan State University p. 79

Kurt Lewin (1939), «Group Dynamics and Behaviour», Universal Journal of Educational Research 7(1): 223-229, 2019, Horizon Research Publishing (HRPUB), Downloaded from <https://files.eric.ed.gov>

Cooke, Gorman & Winner, (2007), 'Team Cognition in Experienced Command-and-Control Teams', Article in Journal of Experimental Psychology, Applied October 2007, Vol. 13, No. 3, 146 –157, Downloaded from <https://www.researchgate.net/>

Nancy J. Cooke (2015), Journal Article "Team Cognition as Interaction", *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 24, No. 6 (December 2015), Downloaded from <https://journals.sagepub.com/>

Beal et al., (2003), 'Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relation', Article in Journal of Applied Psychology · January 2004, Downloaded from <https://www.researchgate.net>

McLeod, Janet and Von Treuer, Kathryn (2013), 'Towards a cohesive theory of cohesion', International journal of business and social research, vol. 3, no. 12, pp. 1-11 Available from Deakin Research Online :<http://hdl.handle.net/>



Salas et al.,(2015), *'Measuring Team Cohesion: Observations from the Science'* p. 1  
Downloaded from <https://journals.sagepub.com>

Mullen, B., & Cooper, C. (1994), *'The relation between group cohesiveness and performance: An integration'*. Psychological Bulletin, 115, 210-227.

Mathieu et al. (2015), *'Modeling Reciprocal Team Cohesion-Performance Relationships, as Impacted by Shared Leadership and Members' Competence'*, Journal of Applied Psychology.

Katie Shonk (2021) *'3 Types of Conflict and How to Address Them'*, Posted by Program on Negotiation at Harvard Law School, <https://www.pon.harvard.edu/>

Gibson και Cohen (2003), *'Virtual Teams That Work, Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness'* Published by Jossey-Bass

Katzenbach, Smith (2015), *'The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization'* October 13, 2015, Harvard Business Review Press.

Harvey M., Novicevic M. M. & Garrison G., (2004), *'Challenges to staffing global virtual teams'*, Human Resource Management Review 14(3), 275-294, Downloaded from <https://www.academia.edu/>

Hertel, Konradt & Voss (2006), *'Competencies for virtual teamwork: Development and validation of a web-based selection tool for members of distributed teams'*, European Journal of Work and Organizational Psychology,15 (4), 477 – 504

Blackburn R, Furst S, Rosen B, (2003) *'Building a winning virtual team: KSAs, selection, training, and evaluation'*, In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Eds.), *'Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness'* (pp.95-120). San Francisco: Jossey-Bass. Downloaded from <https://www.researchgate.net/publication/>

L. Schweitzer & L. Duxbury(2010), *'Conceptualizing and measuring the virtuality of teams'*, Information Systems Journal 20(3):267-295

Townsend, DeMarie, & Hendrickson, (1998), *'Virtual teams: Technology and the workplace of the future'*, Academy of Management Executive, 12, 17-29

Krawczyk-Bryłka B., (2016), '*Comparative Study of Traditional and Virtual Teams*', Faculty of Management and Economics Gdansk University of Technology, 80-233 published online: 9 October 2017)

Großer B , Baumöl U (2017), '*Organizational Structures for an Implementation of Virtual Teamwork*, A Case Study Analysis, Perspectives of Business Informatics Research, Proceedings of 16th International Conference 268

Ford R., Piccolo R., Ford L., (2016), 'Strategies for building effective virtual teams: Trust is key', Kelley School of Business, Indiana University, Published by Elsevier Inc., available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

McKnight, Cummings, & Chervany, (1998), '*Trust Formation in new Organizational Relationships*', Article in The Academy of Management Review, January 1995, Downloaded from <https://www.researchgate.net/publication/>

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002), '*A typology of virtual teams: Implications for effective leadership*', Group & Organization Management, 27: 14-49

Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006), '*Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation*'. Administrative Science Quarterly, 51(3): 451–495.

Powell et al. (2004), Article '*Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research*', The DATA BASE for Advances in Information Systems , 2004(Vol. 35, No. 1)

Edmondson A., (1999), Article '*Psychological safety and learning behavior in teams*', Article in Administrative Science Quarterly, January 1999, 44:250-282 Downloaded from <https://www.researchgate.net/publication/>

DeRosa, D. M., & Lepsinger, R. (2010), 'Virtual team success: A practical guide for working and leading from a distance'. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kanawattanachai & Yoo, (2007), 'The Impact of Knowledge Coordination on Virtual Team Performance Over Time', Article in MIS Quarterly 31(4):783-808

Axtell, Fleck, & Turner, (2004), 'Virtual Teams: Collaborating across Distance' In book: International Review of Industrial and Organizational Psychology 2004, Volume 19 (pp.205 - 248)

Horwitz Bravington & Silvis, (2006), '*The promise of virtual teams: Identifying key factors in effectiveness and failure*', Article in «Journal of European Industrial Training», July 2006, 30(6):472-494

Likoebe M. Maruping & Ritu Agarwal (2004), '*Managing Team Interpersonal Processes Through Technology: A Task-Technology Fit Perspective*', Article in «Journal of Applied Psychology», 01 Dec 2004, 89(6):975-990

Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk, & McPherson (2002), Journal Article '*Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre Inc*', The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 16, No. 3 (Aug., 2002), pp. 67-79 (13 pages), Published By: Academy of Management