

Noua paradigma manageriala a echipelor virtuale

Prof.dr. Bogdan GHILIC-MICU, lect.dr. Marian STOICA

Catedra de Informatica Economica, A.S.E. Bucuresti

While teams are not a new phenomenon, they currently are a popular way for organizations to provide a structure that places power in the hands of employees as well as management. Many contemporary organizations have created team-based work structures that are significantly different than the hierarchical and control-based organizations of the industrial era. Advances in communication technologies have dramatically changed the nature of teamwork. Traditional collocated groups are being replaced with virtual teams, distributed across boundaries of time, space and organizational structures. In this context, new management paradigm appear and the main aspects are represented by goals, roles, team culture, communication, feedback, rhythm, the membership dynamics, interconnections, participation and control of the virtual teams.

Keywords: virtual team, communication, technology, team culture, management.

Conducerea unei echipe virtuale înseamna conducerea întregii arii de strategii de comunicare si a tehnicilor de management de proiect în directii care sa sprijine echipa.

Exista câteva aspecte critice ale ratiunii managerului echipei virtuale (tabelul 1), care trebuie schimbate pentru a se obtine eficienta în cadrul organizatiilor .

Tabelul 1. Caracteristicile noii paradigme manageriale

Ratiuni existente	Noua paradigma de management
Întâlnirile fata în fata reprezinta cea mai buna modalitate de interactiune si orice altceva reprezinta un compromis.	Diferite modalitati de comunicare pot sprijini o interactiune de calitate superioara. Ceea ce conteaza este cum sunt folosite.
Colaborarea reprezinta ceea ce se întâmpla când echipele interactioneaza la un anumit moment de timp si într-un spatiu precizat.	Colaborarea are loc într-o modalitate dinamica, lipsita de granite de timp sau spatiu.
A fi orientat spre oameni este incompatibil cu utilizarea tehnologiei.	Utilizarea tehnologiei într-o modalitate orientata spre oameni este posibila si de dorit.
Când procesul comunicarii nu functioneaza, tehnologia este cauza.	Când procesul comunicarii nu functioneaza, trebuie sa fie evaluate si strategiile de management si interactiune, nu doar instrumentul tehnic.
A învăta sa conduci o echipa virtuala înseamna a învăta cum sa utilizezi tehnologia.	A învăta sa conduci o echipa virtuala înseamna sa înțelegi mai mult despre echipe si procesul de colaborare.

De asemenea, în activitatea de conducere a echipei virtuale trebuie avute în vedere, în primul rând, aspectele care stimuleaza cresterea eficientei echipei si care vizeaza obiectivele, rolurile, cultura echipei virtuale, comunicarea, feedback-ul, ritmul, dinamica echi-

pei, interconectarea, participarea si controlul.

➔ **Obiectivele**

Cercetatorii si practicienii sunt de acord cu faptul ca stabilirea unui obiectiv explicit este factorul cel mai critic în determinarea succesului echipei virtuale. Fie ca au loc întruniri

fata în fata sau folosind alte mijloace de comunicare, se pot folosi strategii cunoscute pentru a dezvolta o înțelegere distribuită și angajare a membrilor echipei în îndeplinirea obiectivului stabilit. Ceea ce poate diferi este strategia privind modul în care echipa va urmări atingerea obiectivelor pe perioadele în care nu au loc întâlniri ale membrilor. Lipsindu-i întâlnirile fata în fata, o echipă virtuală necesită verificări mai frecvente și mai explicite privind scopul. Pe de altă parte, tehnologia poate furniza unele avantaje, deoarece oferă multiple modalități de reamintire a scopului membrilor echipei (obiective, sarcini, distribuție), ca parte a structurii zilnice a comunicării lor.

➤ **Rolurile**

Managerii trebuie să ajute echipele virtuale în identificarea rolurilor în același mod cerut de orice altă echipă. Pentru această activitate se utilizează metodele, modelele, tehnicile și instrumentele din managementul clasic, care se practică în organizațiile și echipele de lucru tradiționale. În cadrul echipelor virtuale trebuie să se definească câteva roluri suplimentare legate de strategia de comunicare. Ele pot avea nevoie de persoane care oferă suport tehnic, persoane responsabile cu arhivarea cunostințelor și specialiști în utilizarea diferitelor mijloace. Pentru toate rolurile, echipele virtuale trebuie să folosească mai mult timp pentru a determina așteptările comune ale managerilor și membrilor deoarece modelele de comportament și dinamica interacțiunii sunt necunoscute și se poate ajunge ușor la neînțelegeri.

➤ **Cultura echipei**

Indiferent de combinația de mijloace de comunicare utilizate pentru creșterea performanțelor echipei virtuale, trebuie să se aibă în vedere impactul acestora asupra culturii echipei. În același timp, cultura echipei virtuale poate fi influențată de cultura organizațiilor tradiționale din care provin membrii echipei.

➤ **Comunicarea**

Comunicarea între membrii echipei este cel mai critic aspect care trebuie avut în vedere, multe persoane asociind tehnologia cu stocarea și interschimbarea datelor. Deoarece se

dorește obținerea de avantaje de pe urma noilor mijloace tehnologice, persoanele responsabile cu facilitarea comunicării pot contribui în mod hotărâtor la succesul echipelor virtuale prin stabilirea unor norme clare de utilizare a diferitelor mijloace conversaționale.

➤ **Feedback-ul**

Pe măsura ce tehnologia este folosită ca principal mijloc de comunicare va apărea la majoritatea membrilor echipei necesitatea de a petrece mai mult timp decât de obicei pentru a discuta despre calitatea comunicării lor. Managerul echipei poate furniza un anumit feedback, dar este mai bine dacă participanții dezvoltă o regulă de furnizare a feedback-ului, care să vizeze stilul de comunicare, frecvența și claritatea comunicării.

➤ **Ritmul**

În mediile asincrone, ritmul comunicării este o caracteristică importantă, care trebuie avută în vedere. Diferiți membri ai echipei pot accesa mediul virtual mai frecvent sau mai rar. Acest aspect este cunoscut sub denumirea de *prezentă prin rotație*. În general, oamenii consideră un material, ca fiind material curent, dacă a fost introdus de la ultima lor conectare. Dacă există diferiți membri care se conectează de patru ori pe zi, poate deveni dificil pentru majoritatea membrilor grupului să țină pasul cu echipa virtuală: totul se va desfășura prea repede. În acest caz este nevoie să se facă ceva pentru a încetini ritmul, managerul echipei trebuind să stabilească reguli privind frecvența contactelor dintre membrii echipei și aceasta.

➤ **Dinamica membrilor echipei**

Unul din avantajele echipei virtuale este acela că pot fi aduși noi membri de oriunde din organizație sau din afara, în funcție de necesitățile proiectului. Dar problema prezentei prin rotație este critică, mai ales pentru membrii noi și pentru cei care au lipsit pentru o perioadă de timp. Deși membrii noi pot stimula echipa virtuală, ei pot avea probleme în deprinderea modului de participare la o discuție care se desfășoară rapid. Managerul echipei trebuie să creeze strategii care facilitează intrarea și reintrarea oamenilor în orice moment în cadrul echipei, înțelegerea a ceea ce se întâmplă și să se simtă bineveniți și în-

tegrati în cadrul echipei.

➤ Interconectarea echipei

Este destul de ușor pentru o echipă distribuită să se simtă neconectată. Comunicarea membrilor echipei poate părea despartită, relațiile pot fi fragmentate și legăturile cu alte echipe și părți ale organizației pot părea fragile. Interconectarea se referă la procesul de rezumare și sintetizare a multiplelor răspunsuri obținute în cadrul unui grup virtual. Echipa are nevoie de strategii pentru a reuni componentele comunicării, părțile care formează împreună o rețea de relații și munca membrilor în structura organizației mai mari.

➤ Participarea

În cadrul unui grup care practică reuniunile față în față, managerii urmăresc limbajul trupului, expresiile faciale și o multitudine de alte semnale pentru a înțelege ceea ce se întâmplă. Participanții din cadrul echipelor virtuale exprimă aceste informații prin diferite mijloace. Este important ca managerul să găsească mijloace pentru a-și da seama de ceea ce se întâmplă pe baza datelor furnizate de participanți prin intermediul mijloacelor de comunicare, participarea în cadrul echipelor virtuale trebuind să fie foarte explicită.



Cel mai important factor pentru realizarea colaborării în cadrul echipei virtuale este participarea, fără ea colaborarea și învățarea nu având loc. Orice alt obstacol pentru cultura echipei virtuale poate fi depășit, printr-o adaptare flexibilă la probleme precum neajunsuri tehnologice sau lipsuri în cunoștințe. Participarea, ca și comunicarea, este considerată esențială pentru funcționarea cu succes a unei echipe virtuale.

➤ Controlul

Nu există un răspuns general valabil referitor la ceea ce ar trebui să se întâmple în cadrul unui grup virtual. Soluția este ca managerul să folosească informațiile pe care le deține referitoare la ceea ce se întâmplă, pentru a reuși astfel să crească capacitatea acestuia de a contribui la atingerea obiectivelor. Controlul semnifică faptul că managerul trebuie să fie atent la ceea ce se întâmplă în cadrul echipei și diferă de ceea ce el dorește sau se așteaptă să se întâmple. Dinamica energiei membrilor echipei este puternic influențată de natura mijloacelor care sunt utilizate, astfel încât e-

te necesară o atenție deosebită la modul în care au loc interacțiunile în cadrul diferitelor mijloace.

În concluzie, câteva dintre ideile cheie pe care un manager trebuie să le rețină pentru a fi sigur că echipa virtuală lucrează eficient sunt următoarele:

- lucrul în echipă este fundamental social;
- cunoașterea este integrată în viața echipei și trebuie să fie evidențiată explicit;
- este important să fie create pentru membrii echipei modalități de a stabili legături reciproce;
- cunoașterea depinde de angajamentul membrilor, oamenii beneficiind de cunoaștere prin observare și participare;
- angajamentul este inseparabil de împuțernicire.

Strategii pentru creșterea eficienței echipelor virtuale

Echipele virtuale produc și distribuie cunoștințe pe baza informațiilor obținute de la membrii individuali. Strategiile bazate pe cu-

noastere nu trebuie sa urmareasca colectarea si cultivarea informatiei, ci mai degraba sa creeze un mecanism pentru membrii echipei astfel încât acestia sa ajunga sa-i înțeleaga si sa comunice cu ceilalti membri.

Scopul este de a gasi modalitati care ajuta la transformarea cunostintelor individuale ale personalului în cunostinte organizationale. Acest obiectiv necesita proiectarea mediului în care toate individualitatile simt nevoia si sunt stimulate sa împarta cu ceilalti cunostintele lor, fiind foarte important ca aceasta activitate sa nu fie simtita ca o sarcina apasatoare.

Pentru a avea o comunicare eficienta între membrii echipei virtuale trebuie sa fie creat un de mediu comun de cunoastere pentru grup. Chiar echipele din cadrul aceleiasi organizatii pot avea dificultati în desfasurarea comunicarii suficient de profunde pentru a deveni o problema, fara a face apel la un context specific. Contextele pot fi create de cursurile de perfectionare, de solicitarile privind intrarile unui proiect sau de evenimente speciale.

Managerii echipelor virtuale pot contribui la cresterea eficientei echipelor prin actiuni care privesc:

- recunoasterea echipelor si a importanței lor;
- încurajarea membrilor sa cerceteze probleme importante, inclusiv cele referitoare la modul în care ei lucreaza împreuna;
- sprijinirea crearii unor asa numite zone comune (oferind sentimentul ca exista o infrastructura unde oamenii lucreaza împreuna);
- facilitarea coordonarii tehnologiei, proceselor de lucru si a organizarii formale;
- recunoasterea reflectarii ca actiune si ca munca justificata (a face ca infrastructura organizatiei sa sprijine procesul de cunoastere);
- sprijinirea activitatilor care fac rețeaua informala vizibila.

Echipele virtuale – sursa a culturii organizationale

Unul din principalele motive pentru care managerii organizeaza echipele virtuale este de a usura realizarea schimbarilor în cadrul or-

ganizatiei lor. Cultura organizationala este cea conduce la schimbari organizatorice reale. Initial s-a vorbit despre *era informatiei* si apoi s-a facut tranzitia catre ceea ce este cunoscut ca *era cunoasterii*. Cunoasterea este considerata nu numai la fel de importanta ca munca, capitalul si pamântul, ca factori ai productiei, ci, de fapt este cea mai importanta resursa pentru noua economie. Succesul organizatiilor va depinde de capacitatea acestora de a crea si folosi cunostinte, abilitatea acestora de a învăta.

Viziunea comportamentala a învătării este ceea ce o entitate învăta daca prin procesarea informatiei gama comportamentului sau potential s-a schimbat. Cresterea importantei cunoasterii are doua implicatii puternice pentru proiectarea mediilor de comunicare menite sa sprijine echipele organizationale, care pot avea un impact puternic asupra organizatiilor.

● *Distribuirea cunostintelor prin dialog*

În era informatiei organizatiile se bazuu pe mari cantitati de cunostinte explicite disponibile prin intermediul unor uriasе baze de date. Elemente cuantificabile, formule si proceduri erau si înca sunt disponibile fiecarui membru al acestor organizatii. Spre deosebire de acestea, organizatiile bazate pe cunoastere din ziua de astazi creeaza medii în care cunoasterea este distribuita prin dialog si interactiune. Este nevoie de tehnologii de comunicatie care sa suporte aceste interactiuni. Cunoasterea tacita, bazata pe o foarte valoroasa experienta, la care se adauga date cuantificabile, furnizeaza organizatiilor bazate pe cunoastere un proces complet de management al comunicatiilor si de luare a deciziilor.

● *Cunoasterea si schimbarea - facilitati sau coordonate*

Pentru ca o institutie de afaceri sau una nonprofit sa devina o organizatie bazata pe cunostinte trebuie creat un nou mediu, care sa stimuleze rețeaua complexa de relatii si interactiuni interpersonale constituite în parte a unui proces eficient de management al comunicatiei si de luare a deciziei. Oamenilor trebuie sa li se permita sa aleaga cu cine trebuie sa comunice fara restrictii privind grani-

tele organizatorice traditionale, distanta si timpul. O infrastructura de comunicatii bazata pe Intranet furnizeaza avantajul si flexibilitatea de a forma si reforma grupuri si echipe pe masura ce solicitarile se dezvoltă si se modifica. Întregul proces trebuie mai degrabă facilitat decât controlat, prin furnizarea de modalitati usoare pentru membrii echipei de a fi prezentati unul altuia.

Concluzii

Echipele virtuale devin în mod rapid mai degrabă regula decât excepția în cadrul organizatiilor moderne. Este momentul ca echipele virtuale sa nu mai fie privite ca un caz special si sa se înceapa dezvoltarea de strategii pentru întâmpinarea noilor provocari pe care ele le creeaza. Echipele virtuale au nevoie de aceleasi lucruri de care are nevoie orice echipa: un scop bine definit, o stabilire explicita a rolurilor si responsabilitatilor, optiuni de comunicare care sa serveasca diferitelor ei necesitati, oportunitati de învățare si schimbare a directiei. Rolul managerului unei echipe virtuale este de a ajuta echipa sa învețe cum sa fie o echipa virtuala si, mai mult decât orice, sa creeze modalitati de a face ca munca desfasurata de echipa virtuala sa devina vizibila pentru fiecare dintre membri.

Bibliografie

- ☞ <http://www.groupjazz.com/pdf/vteams-toronto.pdf>
- ☞ <http://www.groupjazz.com/pdf/ten.pdf>
- ☞ <http://www.basepoate.ro/internet%20pentru%20afaceri/internet%20pentru%20afaceri.html>
- ☞ <http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue4/jarvenpaa.html>
- ☞ <http://www.cs.tcd.ie/courses/ism/sism/resource/papers/knoll/hicss.htm>