

УПРАВЛЕНИЕ НА ВИРТУАЛНИ ЕКИПИ (ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ)

Автор: доц. д-р Кристиян Хаджиев

Резюме:

В съвременния мениджмънт *виртуалните екипи* са нова парадигма в теорията и управленската практика. Информационните и комуникационни технологии трансформират икономиката, бизнеса и институциите в обществото. В продължителен период от развитието на управлението ударението е върху установяването на устойчива среда, йерархия, традиционни роли и рутинни операции. Интензивното пазарно проникване във всички сектори на икономиката, глобализацията и развитието на средствата за информационно общуване налагат промяна в поведението на организацията, свързана с нарастващите изисквания на потребителите, по-късия жизнен цикъл на продуктите, технологичните новости, политическата и икономическата нестабилност. Движещата сила на тези трансформационни промени са комуникационните и информационни технологии. Новите възможности за генериране и предоставяне на информация променят начина на живот, на работа и мислене. Изискванията се увеличават на всяко ниво, от индивидуалното през екипното до глобалното. Безпрецедентният брой на фирмени фалити и корпоративни сливания през последните няколко години илюстрират една негативна тенденция в съвременния бизнес. Тя се характеризира с неспособността на редица организации, в различни сектори на световната икономика, да се адаптират към динамичните промени във външната среда. Това налага преоценка на редица смятани за безспорни до сега схеми на управление и генериране на нови отправни точки и организационни решения.

В съвременната както глобална, така и национална икономика властват риска и несигурността. При научните изследвания настъпват процеси на еволюция на концепциите, промяна в нагласите и общоприетите истини, които водят до качествено развитие на натрупаното знание.

В света на бизнеса акцентът все по-често се поставя върху необходимостта от работа в екип на консултантска основа, като базов фактор за постигане на конкурентно предимство в среда с висока степен на неопределеност. Екипите са естествено допълнение към индивидуалната инициатива и реализация, тъй като включват по-голяма съпричастност към общите постижения. Независимо от всеобщото признание за необходимостта от екипи в българската организационна практика, подсъзнателно този феномен е силно подценяван от мениджмънта. Това е непреодолима бариера за реализиране на екипния потенциал.

Бързите темпове на глобализацията, международната конкуренция и развитието на информационните и комуникационни технологии налагат бизнес организациите да прилагат нови управленски инструменти и методологии, чрез които в условията на виртуална среда от дистанция да се възползват от потенциала на ресурсите, технологиите и човешкия капитал. Виртуалните екипи са адекватният организационен модел във VUCA-среда и непрекъснат натиск за промяна.

В монографията се идентифицират видовете екипи в управлението. Разграничават се същностните характеристики на прилаганите в управленската практика организационни модели - работна група – екип - самоуправляващ се работен екип и виртуален екип. Фокусът се поставя върху *виртуалните екипи*. Изследват се ключовите организационни предпоставки и елементи, свързани с проектирането и функционирането на **високо ефективни** виртуални екипи от структурна, управленска и

процесна гледна точка. Анализират се основните характеристики и свойства на виртуалните екипи (входни елементи), факторите за ефективно функциониране (социално-емоционални, технологични и управленски процеси) и непосредствените резултати от дейността на виртуалните екипи на базата на съвременните интеграционни модели по схемата „вход-процес-изход“. Прецизират се индикаторите за екипна ефективност. Изследват се многостранните връзки в най-цитираните през последните 20 години интегративни модели не само на входа, но и в процеса на взаимодействие, както и начините за постигане на баланс и сработване между членовете на екипа. Обосновава се нов концептуален интегративен модел за ефективност на виртуалните екипи. Той е своеобразен синтез на съществуващите теоретични модели. В матрицата на модела „вход-процес-изход“ се предлага различен начин за преобразуване на входните и изходни фактори в работещи процеси, което е много по-сложно за постигане във виртуална екипна среда, отколкото в традиционната йерархична структура. Целта е да се намери обща теоретична и методологична основа, която да обединява фундаменталните модели за ефективност на виртуалните екипи.

Силата и синергитичните ефекти на виртуалните екипи са непосредствен резултат от следните уникални характеристики:

- Виртуалните екипи включват индивиди с допълнителни умения (технически, функционални, междуличностни, когнитивни и социални), развиват уникални културни нагласи и съпричастност към специфични общи цели, подходи и методи, следователно разполагат с повече ресурси, идеи и енергия;
- Виртуалните екипи максимизират потенциала и минимизират индивидуалните слабости. Е-лидерството балансира работните и междуличностните процеси, като осигурява фокус върху непосредствените резултати;
- Виртуалните екипи генерират алтернативни решения, тъй като предлагат повече перспективи за реализирането на дефинираните цели;
- Виртуалните екипи споделят триумфа от успеха и тежестта от загубата. Солидарно споделяната отговорност насърчава искреното съчувствие и подсилва усещането за съпричастност;
- Виртуалните екипи са индивидуално и взаимно отговорни за постигането на целта;
- Виртуалните екипи мултиплицират ефектите за реализиране на стратегическите фирмени цели и задачи.

В по-конкретен план от изследваните в монографията теоретични и методологически характеристики на моделите за ефективност на виртуалните екипи могат да се направят следните основни изводи:

- Виртуалните екипи не възникват спонтанно (ad hoc), а са непосредствен резултат от устойчивите еволюционни промени в утвърдените модели, методи и практики на управление. Съвременният бизнес свят е изправен пред истинска метаморфоза, което налага допълнителна адаптация на индивидите, лидерите и организациите.
- Виртуалните екипи са сложни социо-технически системи, върху които, в процеса на проектиране и функциониране, въздействат различни категории фактори - както външни за екипа (организационна среда и култура, налични ИТ технологии), така и вътрешни като координация, комуникация, съвместна работа, умения за работа с ИТ приложенията и други;
- Виртуалните екипи са динамични системи, в които степента на влияние на даден фактор се променя с времето. Така например, ИТ уменията са

критични, но с течение на времето членовете на екипа ги придобиват и тяхното влияние върху ефективността на екипа намалява;

- Социално-емоционалните, работните и управленските процеси са фундаментални фактори, които влияят директно върху ефективността на виртуалните екипи. В концептуалния модел на базата на динамичната теория на системите се изследва взаимодействието между правите и обратните компенсаторни връзки и производните от него синергични-мултипликативни и интегративни ефекти;
- Все още в нито един от анализирания модели не се изследва въздействието върху работните процеси на даден член от екипа, ако участва паралелно в други виртуални екипи;
- Изследваните модели са концептуални, но не са валидирани с емпирични данни.

Монографичното изследване обобщава основните понятия, идентифицира ключовите предпоставки, закономерности, механизми и процеси, свързани с проектирането и функционирането на високо ефективни виртуални екипи. Акцентът се поставя и върху начините за постигане на баланс и сработване между членовете на екипа.

Екипното съвършенство предполага наличието на редица характеристики. На първо място е **компетентността**, т.е. членовете на виртуални екипи трябва да притежават способности, знания и умения, делегирана власт, опит и техническо „ноу-хау“ за извършване на работата. Ефективният екип е съставен от индивиди, които адекватно прилагат всички ключови компетенции в усилието да реализират специфичните общи цели. Когато те са недостатъчни или изобщо липсват, следват риска и разочарованието.

На второ място са **ясните общи цели и измерване на резултатите**. Високоэффективните виртуални екипи формулират основната си цел с висока степен на конкретност и развиват съпричастност към нея. По принцип ръководството идентифицира целта на екипа, но избора на средствата е отговорност на екипа. Всички членове трябва да споделят еднакво разбиране за целта, след което трябва да я конкретизират от гледна точка на измерваните резултати.

На трето място е **ангажираността към общите цели**. Разбирането на целта е важно условие, което гарантира, че индивидите знаят посоката, в която трябва да работят, но истински ефективните екипи отиват крачка напред. Техните членове са ангажирани с целта, което ги мотивира да вложат допълнителни усилия. Отдадеността е функция на убедителната цел. Участниците, които възприемат екипните цели като нещо изключително важно, са в състояние да подчинят своите лични интереси с тези на екипа. В резултат на това те извличат недвусмислени ползи, под формата на емоционална (психологическа) удовлетвореност, натрупан опит и финансови стимули.

Много важна предпоставка за ефективното функциониране на виртуалните екипи е **подкрепящата среда**, която намира конкретен израз в **адаптираната за целта рамка на организационната инфраструктура** (процеси, структура и системи). Екипът е малка организация, позиционирана в среда от функционални единици и отдели. Неговото представяне (резултати) е в непосредствена зависимост, както от изпълнението на дейностите - физически, технически, културни, социални и функционални, така и от предоставените ресурси, информация и логическа подкрепа. При проектирането и изграждането на виртуални екипи се анализират следните основни взаимосвързани фактори на вътрешната среда:

- *Корпоративна стратегия и култура* - създават организационна идентичност и психологическа връзка между членовете на виртуални екипи, като интегрират

- културните и стереотипните различия;
- *Технологична и комуникационна структура* - информационните системи са специален интегриран индикатор за преодоляване на парадокса на виртуалността, който включва центрове за управление на бази данни, компютърни и комуникационни мрежи и системи за регулиране;
- *Нейерархична структура* - създава предпоставки за екипно базирана работа (готовност за споделяне на информацията, сътрудничество извън организационните граници, овластяване на служителите);
- *Структура на работните процеси* - идентифицира логическите връзки между дейностите, необходимите ресурси, ролите, отговорностите и времето за реализиране на екипните цели;
- *Лидерска подкрепа* - гарантира ресурсите и способства за набирането на индивиди с необходимите качества и компетентност;
- *Адекватни мотивационни системи* - необходим е баланс в стимулирането на индивидуалните и екипно базираните резултати;
- *Управление на знанията и перманентно обучение на членовете на екипа* с цел изграждане на допълнителни умения като ефективно взаимодействие и общуване, сътрудничество на всички организационни нива, адекватен фокус върху актуалните и приоритетни задачи.

И накрая, за ефективната екипна дейност е необходимо съчетаване. То се отнася до координиране на плановете, усилията и възнагражденията със стратегическите цели на организацията. Специфичните цели на виртуалните екипи трябва да съответстват на организационните, а индивидуалните - на екипните.

В резултатно-ориентираните виртуални екипи индивидите:

- Постигат общо съгласие за целите, методите и средствата за реализиране на договорените крайни резултати;
- Поставят екипните цели над индивидуалните;
- Осъзнават своите роли и споделят отговорностите;
- Развиват допълнителни умения (включително когнитивни и социални);
- Толерантни са към грешките на другите;
- Отворени са за нови идеи, различни перспективи и рискови проекти;
- Вземат решения на базата на реална оценка на предложенията, независимо от статуса на този, който ги предлага.

Въпреки че не съществува гарантиран алгоритъм за проектиране на ефективни екипни структури в монографията се идентифицират следните принципни насоки:

- Формулиране на стойностни и предизвикателни SMART цели (специфични, но в контекста на стратегическите приоритети на организацията), непосредствено ориентирани към реализирането на високи резултати и стандарти за изпълнение;
- Изборът на членовете на екипа трябва да е на база компетентност и потенциал за придобиване на нови знания и умения, а не на личностна основа - нито един екип не успява, ако индивидите не притежават необходимите качества, за реализирането на целите и конкретните работни задачи;
- Установяване на правила и норми на поведение (етичен и морален кодекс), директно свързани с дискусиите, конфиденциалността, аналитичния подход, ориентацията към крайния резултат, а не към перфектността на изпълнение на дейностите, конструктивния конфликт и общия принос;

- Адекватна информационна осигуреност на екипа - информацията е основен ресурс за виртуалните екипи. Тя дава възможност на членовете на екипа да реагират на промените във външната среда, като предефинират общите цели или усъвършенстват цялостния си подход.
- Импровизирани неформални виртуални взаимодействия - създават чувство за „реалност“ във взаимоотношенията и предпоставки членовете на екипа да реализират пълния си потенциал, като демонстрират високи творчески способности и генерират нестандартни решения. Така те се научават да използват конфликтите конструктивно и по естествен начин споделят своите умения и информация с другите участници в екипа;
- Използване силата на обратната връзка (положителна и отрицателна), признанието и мотивацията. Периодичните анализи за представянето на виртуалните екипи са изключително важни за развитието на неговите компетенции;
- Идентифициране на основни лостове за стимулиране на екипната и индивидуалната удовлетвореност, които са ключови активатори на успешното представяне.

Способността на виртуалните екипи да се адаптират към нови начини на работа е една от ключовите детерминанти на ефективната екипна дейност. В тази посока ролята на лидера е фундаментална, тъй като той трябва да проектира обучението във виртуалните структури и чрез своето поведение да създаде среда на психологическа сигурност, мотивация за придобиване на нови умения и компетентност.

Когато говорим за реформи и развитие на бизнеса в България често изпадаме в повторения като цитираме едни и същи проблеми, решения и в крайна сметка резултати. По едни или други причини, голяма част от бизнес организациите в България в някакъв момент преминават към „фиктивно“ съществуване, след което се изправят пред предизвикателствата на българското икономическо ежедневие, особено в условията на глобална икономическа криза. Някои от тях са силно притиснати от условията на пазарната среда и невъзможността да се справят с нейните предизвикателства. Други продължават да функционират, колкото да покриват разходите за „съществуване“ на своите собственици. Разбира се, има и такива които постигат успехи и устойчиво развитие в своята сфера на дейност. И все пак трудностите си остават като не подминават нито една организация.

Виртуалните екипи също са предизвикателство, но от съвсем друго естество. Те водят до качествено нов модел на взаимодействие и мислене в българските организации, като създават предпоставки за справяне с трудностите и логично - по-високи резултати. Качество и промяна - две ключови характеристики, които могат да бъдат носители на развитие за българските организации. Следва да прибавим - постоянство, усъвършенстване и визия.

Феноменът виртуални екипи е нова управленска парадигма на теория, но с доказана висока ефективност за социалната практика като устойчив и гъвкав инструмент. Тя създава предпоставки за уникален баланс между бизнеса, техническата и социалната система. Членовете на виртуални екипи имат властта да модифицират техническите характеристики на своята работа и ежедневното си социално поведение, което води до минимизиране на разходите и максимизиране на непосредствените резултати.

Виртуалните екипи функционират в сложна работна среда. На членовете на екипа се дава възможност да използват различни умения, да изпълняват взаимосвързани задачи, да вземат важни решения и да получават адекватна обратна връзка за постигнатите резултати. Тази комбинация удовлетворява индивидите, които имат потребност от независимост, отговорност и значими задачи.

Социалните потребности на участниците се изясняват в процеса на виртуално взаимодействие чрез информационните и комуникационни технологии. Те позволяват на членовете на екипа да поддържат връзка с външните групи, както и да идентифицират индивидуалните нагласи и потребности в границите на виртуалността, независимо дали те произтичат от характера на извършваната дейност. На тази база членовете на екипа структурират техническите задачи, разпределят роли и отговорности, като редовно търсят информация по въпроси, свързани с естеството на работа.

Подходът към функционирането на виртуални екипи еволюира. Той се концентрира върху *неосезаемите аспекти*, като процеси и резултати, ролите в икономическата среда и въздействието върху индивидите.

Философията и принципите на виртуалните екипи не са универсално средство, чрез което да се трансформира бизнеса за един ден. Те обаче са изключителен фактор, неоспоримо предимство, което не може и не трябва да бъде пренебрегвано от нито една организация. Въпрос на управленска далновидност е модела на виртуалните екипи да се разпространи и в българската социална практика. Съвършените (целево-адаптивни) виртуални екипи постигат брилянтни резултати с обикновени хора, които обаче имат непреодолими нагласи и вътрешна мотивация да усъвършенстват работните и междуличностни процеси.

Това може да е трудно, но не е невъзможно.