**ТЕОРЕТИЧНА И МЕТОДОЛОГИЧЕСКА РАМКА НА ФУНКЦИОНИРАНЕ НА ВИРТУАЛНИТЕ ЕКИПИ**

**проф. д-р Кристиян Стоянов Хаджиев**

*Департамент “Администрация и управление“ НБУ*

***Резюме:*** *В доклада се изследват фундаменталните фактори и се идентифицират фазите в процеса на изграждане на виртуални екипи в реалната практика. Целта е да се проектира обща теоретична и методологична рамка на функциониране. Внедряването и интегрирането на виртуални екипни структури се анализира през призмата на организационната стратегия в глобализиран контекст. Фокусът се поставя върху необходимите специфични компетенции (знания и умения) на участниците и развиването на ситуационна принадлежност като критични фактори при управлението на човешките ресурси във виртуална екипна среда. Инвестициите в човешкия потенциал и ефективната конфигурация (организация) стимулират екипната кохезия и генерират динамика в групата за реализиране на целите.*

***Ключови думи:*** *виртуален екип, управление на жизнения цикъл, управление на знанията, когнитивни процеси,* *културна и социална диференциация,* *организационна инфраструктура.*

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK OF FUNCTIONING OF VIRTUAL TEAMS**

**Professor Kristian Hadjiev, Ph.D**

*Department of Administration and Management, NBU*

***Summary:*** *The report analyzes the fundamental factors and identifies the phases in the process of building virtual teams in real practice. The aim is to design a common theoretical and methodological framework of functioning. The implementation and integration of virtual team structures is analyzed through the prism of organizational strategy in a globalized context. The focus is on the necessary specific competencies (knowledge and skills) of the participants and the development of situational belonging as critical factors in the management of human resources in a virtual team environment. Investments in human potential and effective configuration (organization) stimulate team cohesion and generate dynamics within the group to achieve goals.*

***Key words:*** *virtual team, lifecycle management, knowledge management, cognitive processes, cultural and social differentiation, organizational infrastructure.*

Базирани на иновативни технологии виртуалните екипи са неделима част от съвременния мениджмънт и основна градивна единица на организациите на бъдещето. 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 изправят организацията пред предизвикателството на промяната, 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 [6]. Това налага преоценка на редица, смятани за безспорни досега схеми на управление и генериране на нови отправни точки и организационни решения.

Безусловно в съвременната както глобална, така и национална икономика властват рискът и несигурността. На ниво конкретни научни изследвания настъпват процеси на еволюция на концепциите, промяна в нагласите и общоприетите истини, които водят до качествено развитие на акумулираното 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. Виртуалните екипи са естествено допълнение към индивидуалната инициатива и реализация, тъй като включва 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 потенциала на виртуалните екипи.

В доклада се изследват фундаменталните фактори и се идентифицират фазите в процеса на изграждане на виртуални екипи в реалната практика. Проектира се обща теоретична и методологична рамка на функциониране. Внедряването и интегрирането на виртуални екипни структури се анализира през призмата на организационната стратегия в глобализиран контекст. Фокусът се поставя върху необходимите специфични компетенции (знания и умения) на участниците и развиването на ситуационна принадлежност като критични фактори при управлението на човешките ресурси във виртуална екипна среда. Инвестициите в човешкия потенциал и ефективната конфигурация (организация) стимулират екипната кохезия и генерират динамика в групата за реализиране на целите.

**1. Формирането на виртуални екипи – жизнен цикъл**

Ефективността на виртуалните екипи е в непосредствена зависимост от гъвкавостта, технологичната и информационната осигуреност, както и от притежаваните компетенции на участниците. При проектирането на виртуални екипи организациите трябва да анализират текущите ситуационни нужди и сложността на координирането.

Фундаменталните фактори за формирането на виртуални екипи обобщено са: изследване на причините, целите и мисията, както и условията за внедряване в организационната практика, взаимодействията на виртуалната структура и процесите, включително типологията на задачите. Изграждането на виртуални екипи е целенасочен и систематичен процес, който преминава през пет основни фази: сформиране, сработване, ефективност, зрелост и разпадане. Първата фаза включва определяне на мисия и задачи, назначаване на служители, установяване на система на възнаграждения, избор на технология и организационна интеграция. Във фазата на сработване се стартират екипните дейности, като се създават взаимовръзки между членовете на екипа, например чрез тийм билдинг с лично взаимодействие, изясняват се целите и вътрешно-екипните правила. Разработва се харта на екипа, като се формулират ролите, отговорностите, оперативните насоки и протоколи за технологиите за изпълнение [5]. Във фазата на ефективността се установява адекватно лидерство за управление на мотивацията, знанията и комуникациите. С развитието на екипа във фазата на зрелостта лидерът оценява конкретните потребности в процеса на изпълнение, като инициира индивидуално или екипно обучение. Накрая във фазата на приключване, ако виртуалният екип е детерминиран във времето (напр. проект), лидерът анализира непосредствените резултати и възможната интеграция на членовете на екипа в организацията.

Графично жизненият цикъл е представен на Фиг. 1.



*Фиг. 1. Жизнен цикъл на екипа*

Мотивацията и ефективността са две ключови променливи при формирането на виртуални екипи, които адекватно трябва да се управляват от мениджмънта на организацията. Във фазата на сформиране мотивацията е висока, поради факта че индивидите са избрани да участват в проекта, но ефективността е ниска, тъй като целите не са представени детайлно на членовете на екипа.

Участниците в екипа се опитват да определят своето място в новата структура. Характерна особеност на този етап е, че истинските емоции се прикриват и индивидите се придържат към определена линия на поведение. Работните взаимоотношения са неконструктивни и в центъра на вниманието е ръководителят на екипа и неговото поведение.

В процеса на сработване, членовете на екипа откриват, че имат различни подходи за постигане на екипните цели, което е предпоставка за конфликтни ситуации, които водят до намаляване на ефективността на екипа и на мотивацията като цяло. Ръководителят на екипа придобива особен статус, тъй като той е оторизиран от организацията и трябва да наложи своя авторитет пред участниците. В зависимост от неговото представяне те могат да го приемат или бойкотират. На този етап се формират отношения между членове на виртуалния екип, създават се приятелски връзки и групи по интереси. В края на етапа участниците в екипа трябва да развият съпричастност към целите и **подхода** за реализацията им. Осъзнава се фактът, че целостта и единството на екипа е от по-голямо значение за общия успех, отколкото индивидуалната значимост на всеки един от тях.

Във фазата на ефективността се постига балансиране на стиловете между отделните членове. Това става чрез преговаряне, взаимни компромиси и наличие на общи интереси. В резултат екипът развива чувство на обща принадлежност и изгражда вътрешни норми и ценности. Те са базата, върху която мотивацията и ефективността на екипа се увеличават и навлизат в етап на стабилност. Налице са условия за изследване методите на работа. Вниманието се концентрира върху специфичните техники и процедури за решаване на проблемите. Участниците са мотивирани да използват ресурсите ефективно. Екипът израства по отношение на компетентност и резултатност. Принадлежността към екипа придобива истинско значение за всички участници.

В етапа на зрелост екипът е в състояние да се самоуправлява и основната задача на ръководителя е да поддържа високите нива на ефективност и мотивация до реализирането на целите. Екипът може да развива гъвкави работни взаимоотношения и с други екипи.

При разпадането на екипа са възможни два варианта през призмата на мотивацията и ефективността. Единият е екипът да увеличи своята ефективност поради ангажирането му с друг проект, или респективно да намалява от прекратяване на работните взаимоотношения в екипа.

Размерът на екипа влияе директно върху поведението на участниците, тяхната ангажираност към стратегията и целите. Следователно социалните взаимоотношения са ключов фактор, който трябва да бъде управляван във фазата на сформиране на виртуалните екипи. Това измерение се свързва с адекватността на взаимодействията в екипа, включително и ролите на членовете, както и с отношенията на властта и политиката. Междуорганизационните виртуални екипи се развиват съгласно конкретни модели, идентифицирани като „циклични процеси“, при които социалните инициативи изграждат увереност в успеха на проекта и увеличават индивидуалната удовлетвореност и способност за учене.

**2. Критерии при избора на членове във виртуалните екипи**

Два други фундаментални фактора, свързани с изграждането на виртуални екипи, са привличането на служители и инвестирането в развитие на човешкия потенциал чрез обучение. В началото индивидуалните и междуличностните умения не се изследват приоритетно и се игнорират в известна степен, тъй като виртуалните екипи са следствие от глобализацията и резултат от адаптацията към нова среда. Членовете на виртуални екипи се привличат основно на база технически умения, които изискват специфични компетенции.

Днес обаче фокусът се поставя върху начините на интегриране на ресурсите в рамките на виртуалните екипи. Едно от предизвикателствата е преодоляване на георграфската разпръснатост и развиване на ситуационна принадлежност към екипната структура. Трансферът на знания, координацията на информация и интеграцията на дейностите на целия екип се реализират чрез адаптирана инфраструктура и управленски процеси.

Адекватният избор на членове на екипа е основна предпоставка за реализирането на екипните цели. Gibson и Cohen (2003) идентифицират основните критерии при избора на участници във виртуален контекст [2]. Индивидуалните характеристики, като формулиране на лични цели, автономна работа и поемане на инициатива, са базисни. Второто измерение е свързано с **емоционалния контрол**, адаптиране към неопределеността и нагласи към нови предизвикателства. Ключовите умения се идентифицират на базата на теорията за множествената интелигентност: логико-математическа, вербално-лингвистична, междуличностна, вътрешно-личностна, визуално-пространствена, телесно-кинестетична, музикално-ритмична и същностна (натуралистична). Martins и Schilpzand (2011) обобщават следните специфични умения за работа във виртуален екип [4]:

* Изисквана интелигентност: аналитична, практична, креативна и/или културна;
* Идентифициране на стила на обучение и образователното ниво за адаптиране на адекватни методи;
* Ниво на общи и функционални експертни знания;
* Способност за адаптиране към средата, което включва комуникационни умения във виртуален контекст, особено при липса на обратна връзка, различно възприятие за време и междукултурна чувствителност. Разнообразието се отразява на динамиката на групата, начините на функциониране и постигане на ефективност. Целта е стимулиране креативността на екипа;
* Практически опит във виртуална екипна среда и свързаните технологии;
* Капацитет на мрежата и междуличностни нагласи: виртуалната работа изисква ангажираност на членовете на екипа. Балансът между техническите и междуличностните умения, особено комуникационните, е основна предпоставка за работата във виртуален екип.

Идентифицираните умения, практически опит, адекватни културни нагласи и поведение не са универсални инструменти при избора на членове на виртуални екипи за всички организации. Те обаче формират ядрото от компетенции, необходими за работа във виртуални екипни структури. Интегрирането на разнообразие в състава на екипа е основен актив, когато координацията е ефективна. Целта е да се постигнат необходимите умения и богатство на таланти за изпълнение на екипните дейности и използване на пазарните възможности. Съществуват някои конкретни инструменти, например системи за оценка на личността, които могат да дадат насоки за начините, по които лицата в екип могат да взаимодействат и да си сътрудничат. При избора на членове на екипи в социалната практика се прилагат два подхода: интервю на база опит и ситуационно интервю. Първият изследва практическите умения и опит на кандидата, като фокусът е върху начините на управление на виртуалния екип. При ситуационното интервю кандидатът интерпретира различни виртуални казуси и решава хипотетични проблеми. Един от най-новите подходи към избора на кандидати е интервю директно пред членовете на виртуалния екип, на които са делегирани права за вземане на решение. Непосредственият резултат от този метод е много кратки периоди на адаптация и социализация на ангажираните кандидати във виртуалния екип. Изборът на членове не е крайната цел при формирането на виртуалния екип. Основна е ролята на мениджмънта, който трябва да създаде реални условия за интегрирането на виртуалните екипни структури в организационния контекст.

**3. Идентификация с виртуалните екипи**

Индивидуалната идентификация към дадена група е желанието на отделното лице да съществува като социална съставна част в рамките на тази общност в координация с другите членове на екипа и организацията. Във виртуална среда това е един от ключовите фактори, необходими за изграждането на кохезия в екипа, която е изключително важна за неговото функциониране и утвърждаване на членовете в него. Децентрализираните групи генерират конфликти, които имат отрицателно въздействие върху ефективността на екипа.

Поради тази причина идентификацията с екипа и организацията е необходим фактор, който трябва да се управлява в процеса на формиране на виртуалната структура. Виртуалният екип трябва да намери собствената си идентичност като група, която е идентифицирана и призната в рамките на организацията, към която се отнасят членовете на виртуалния екип, или в рамките на междуорганизационна структура, в която те са интегрирани. Създаването на групова идентификация е в зависимост от богатството на комуникационните средства и сложността на организацията. Действително развиването на екипна принадлежност и ангажираност е по-сложно във виртуална среда, особено поради въздействието на културните различия в тълкуването и езиковите бариери в комуникацията.

Индивидуалната идентификация с екипа зависи и от степента, в която лицето се самоидентифицира със съответната структура. Тази способност е в директна зависимост от ритмичността на контактите между членовете на екипа и организацията, както и от легитимността на виртуалния екип в рамките на организационната структура. Основната мотивация на индивидите да се идентифицират с групи или общности е желанието за саморазвитие и намаляването на несигурността. Факт е, че лицата се привързват към общности на базата на физически, културни, географски и социални идентичности. Разнообразието, което съществува във виртуалните екипи, намалява приликите и така се създават предпоставки за културни стереотипи. Освен това съществува силна културна диференциация в рамките на една държава, каквато е Индия, която не е хомогенен блок, а съвкупност от високо регионално, лингвистично, културно и религиозно разнообразие. Културната диференциация стимулира членовете на виртуални екипи да създават социални взаимоотношения със свои колеги от локалните общности, което може да доведе до идентичности на подгрупи.

Представянето на членовете на екипа със съответните специфики е от ключово значение, тъй като се идентифицират личностните ценности, опит, профил и очаквания в рамките на групата, което е предпоставка за изграждане на доверие и кохезия във виртуалния екип. Съществува силна корелация между екипната идентичност и възприятието за справедливост и признание по отношение на разпределението на резултатите и процеса на вземане на решения. Това е ключов момент в процеса на идентификация. Справедливостта и доверието имат връзка с ефективната ангажираност на членовете на виртуални екипи със структурата и със социално-емоционалните процеси. Ефективната ангажираност изгражда удовлетвореност от работата и от участието в групата, като същевременно създава отношения в самия екип. Следователно организацията и ръководството на екипа трябва да стимулират и поддържат процесите на идентификация. Това включва стимулирането на силни психологически връзки между членовете на виртуалния екип, както и споделени цели за избягване на отрицателните въздействия, породени от чувството на изолация. Фактът, че организацията цени личностните характеристики, влияе пряко на ангажираността и удовлетвореността на индивидите от принадлежността им към екипната структура. Това рефлектира върху качеството на социалните взаимовръзки. Всъщност екипите с високи нива на идентификация постигат по-висока степен на лоялност и доверие. При всички случаи процесът на идентификация се насърчава от конфигурацията на екипа, която играе основна роля като посредник.

**4. Конфигурация на виртуалния екип**

Конфигурацията се отнася до начина, по който членовете на виртуалния екип са организирани, независимо от пространствените и времевите разстояния помежду им. Конфигурацията събира разнообразни култури, предпочитания, организации и опит в името на общи интереси и цели. Тя определя архитектурата на виртуалния екип и конкретизира индивидуалните характеристики, ролите и отговорностите на участниците, уменията, организацията, нивото на делегиране, контрола на информацията и вътрешните стандарти. Конфигурацията на виртуален екип детерминира виртуалността. Ефективната конфигурация стимулира екипната кохезия и генерира динамика в групата при наличие на адекватни умения за постигане на целите. Тя стабилизира виртуалния екип в рамките на организационната структура. Неадекватната конфигурация на виртуалния екип е естествена бариера за ефективността. Членовете на виртуалния екип се чувстват изолирани и е възможно да създават подгрупи за компенсиране и балансиране на географските разстояния.

В теорията се идентифицират т.нар. разделителни линии или граници между подгрупите, които водят до ниски нива на екипна ефективност поради намаляване на комуникацията, доверието, идентификацията, координацията, трансактивната памет и увеличаване на конфликтите. Това е особено вярно за по-малките подгрупи, при които идентификацията е проблематична. В такъв случай ролята на управлението на екипа е основна в процеса на формиране и особено при включването на нови членове.

Мениджмънтът трябва да създаде условия участниците да се идентифицират с екипа, а не само с една подгрупа. Изводът, който се налага, е, че следните три елемента са ключови за конфигурацията на виртуалния екип: индивидуалните характеристики, целите на екипа и връзките чрез информационните и комуникационни технологии. При тези обстоятелства конфигурацията и формирането на екипа имат силно въздействие върху груповата динамика, по-конкретно в идентификацията, трансактивната памет, конфликтите и проблемите с координацията.

**5. Ограничения върху виртуалните екипи**

Географската дистанция и виртуалността увеличават сложността на границите на работно и социално ниво, насърчавани от възможното недоверие в технологиите. Границите на виртуалните екипи еволюират непрекъснато чрез динамичното развитие на информационните или комуникационните канали. Колкото по-видими са границите, толкова по-инициативни са членовете на екипа. Те приспособяват поведението си към средата, за да намалят проблемите, свързани с динамичните промени. Това е гаранция за ефективно и ефикасно изпълнение на екипните дейности. Последователностите са необходим ключов фактор за успешната работа на виртуалните екипи.

В доклада като най-чувствителни ограничения за виртуална екипна работа се идентифицират пространствените (географски и времеви) граници, културни и социални, организационни и функционални бариери. Не трябва да се подценяват и политическите, административните и икономическите ограничения, чието ниво на различия допълнително затруднява ефективното функциониране на виртуалната екипна дейност. В синтезиран вид основните бариери във функционирането на виртуалните екипи са:

* **Географски граници**: физическото разстояние е измерение, което детайлно се анализира във виртуална екипна среда. То се свързва с географски и времеви граници. Терминът „географски“ идентифицира различни разстояния на физическо разпределение, което намалява възможността за директни контакти между членовете на виртуалния екип. Поради това компютърните и комуникационните технологии играят основна роля в координацията на членовете на екипа и създаването на възможност за организиране на виртуалните процеси. Както дистанцията, така и технологиите създават предпоставки за конфликти във виртуалните екипи, тъй като членовете споделят по-малко общ контекст, отколкото при личното взаимодействие. Това също така създава чувство на неудовлетвореност и прави индивидуалното и екипното управление много по-чувствително. Мениджърите трябва да развият специфични компетенции (знания и умения), за да управляват адекватни виртуални екипи. Ключовият проблем за преодоляване на това предизвикателство от лидерите на екипи е успешното изграждане на споделен смисъл и общ контекст за ограничаване на комуникационните прекъсвания и въвеждането на ефективна координация. Някои ръководни техники могат да смекчат тези граници на дистанцията. Липсата на споделен контекст може да се намали с придобиването на допълнителни умения и създаването на платформа за сътрудничество с общи цели, времева координация и социална интеграция, като се вземат предвид и културните различия. Една от трудностите при тези техники е използването на културната диференциация като актив. Географското разстояние дава ценен принос към МУЧР като предлага възможност за ангажиране на експерти, независимо къде се намират по света.
* **Времеви граници**: членовете на виртуални екипи работят в различни времеви зони. Това осигурява потребителското предимство за някои организации, които са в състояние да отговорят на търсене 24-часа, седем дни в седмицата и намалява решаването на проблеми в реално време. От друга страна обаче, колкото по-висока е степента на разпръснатост по различни времеви зони, толкова по-малко синхронна е комуникацията. Това изисква по-висока координация в самия екип, която се свързва директно с поведението при взаимодействие между участниците във виртуална среда. Изводът, който се налага, е, че времевото разделение има по-голямо отрицателно въздействие, отколкото пространственото разстояние по отношение на представянето на екипа и ефективността. Географската разпръснатост създава проблеми с координацията, които непряко въздействат негативно върху представянето на екипа поради разликите във времето. При липса на координационни проблеми обаче, отрицателният ефект на часовите зони върху екипната ефективност чувствително намалява. Успешната времева координация има положителна връзка с представянето на екипа, въпреки че тя не е движещата сила на ефективността. Чрез нея се редуцира рискът от конфликти, като се използват конкретни механизми като „графици“ (задаване на срокове за проектиране, организиране и изпълнението на дейностите), „синхронизиране“ (балансиране на усилията в рамките на екипа) и „разпределяне на ресурси“ (детерминиране на времето за изпълнение на конкретните задачи). Други инструменти, които намаляват въздействието на времевите граници са мониторингът и контролът върху развитието на проектите и дейностите, свързани с коригиране на несъответствията, социалната и техническата интеграция, междукултурните различия. Синхронизацията определя груповия ритъм въз основа на цикъла на взаимодействие. Има разработени инструменти, които показват присъствието на член на екипа чрез компютърно-символични и кодирани сигнали. Времевата разпръснатост е в пряка зависимост от географската, особено когато членовете на виртуалния екип се намират в широки времеви зони. Освен това културната диференциация представлява още един фактор, тъй като възприятието за време не е еднакво за различните култури.
* **Културни и социални (транснационални) граници**. Те имат пряко въздействие върху междуличностната комуникация и едновременно с времевите граници се идентифицират като съществена бариера за непосредствените резултати на виртуалните екипи, поради тяхното разнообразие и сложност. Изследователската общност предлага разнообразни определения за термина „култура“. За целите на анализа тя се дефинира като колективно програмиране (софтуер) на ума, което различава една група от друга на базата на способности, ценности, навици и идеи. Във виртуална екипна среда многокултурният аспект е сериозно предизвикателство. Поради тази причина културните различия трябва да се идентифицират и ценят, което е предпоставка за ефективно управление на екипните структури. В теорията и екипната практика изследването на Хеерт Хофстеде е най-авторитетно по отношение на петте базови културни дименсии, които детерминират двойки от ценностни опозиции. Основните измерители по Хофстеде са: индивидуализъм – колективизъм; мъжествени – женствени културни ценности; дистанция на властта; избягване на несигурността и конфуцианска динамика (дългосрочно и краткосрочно ориентирани култури). Индивидуалистичните култури ценят индивидуалните цели и изисквания, отговорността и инициативата, които показват нивото на груповата интеграция в една организация, докато колективизмът възнаграждава действията на групата. В контекста на виртуалните екипи колективната ориентация е адекватна за груповите процеси, но тази хипотеза трябва да се докаже категорично чрез допълнителни изследвания. Културата на високия контекст е имплицитен, в него има много неяснота и неизказаност. Главната функция на този стил е постигането на хармония в отношенията. Много разпространен е сред източноазиатските култури, в които не са приети директната конфронтация и категоричен отказ. Ниският контекст е експлицитен и директен. Целта на общуването не е поддържане на хармония или нормални взаимоотношения, а постигането на резултат. Културите на ниския контекст като англосаксонската, немската и скандинавската са повече фокусирани върху задачите и изискват структурирана комуникация. Уеб-базираните виртуални платформи игнорират културните различия. Това налага те да се управляват адекватно. Възприемането и използването на времето е един от индикаторите за дефиниране на културните различия. Той намира конкретен израз в монохронно и полихронно поведение. Монохронните общества (САЩ, Скандинавия, Великобритания) гледат на времето като безценен и ограничен ресурс. Работата се планира предварително и стриктно се изпълнява. Монохронните общества обикновено са ориентирани към постигане на целите и висока организационна ефективност. В повечето случаи представителите на монохронната култура са с нисък контекст на комуникация. Полихронните общества са на обратния полюс. Те се съобразяват с естествения биологичен ритъм и намират за приемливо едновременно да се извършват няколко дейности. Фокусът е върху баланса в отношенията, а не върху постигането на по-високи резултати и перфектно представяне на всяка цена. Придържат се към комуникации с висок контекст.

На ниво екип ритъмът на изпълнение на дейностите по отношение на планирането и синхронизирането се детерминира от **социалната диференциация**, която въздейства върху представянето на екипа. Мъжествените култури поддържат традиционните социални роли на половете. Това са общества на успеха и самочувствието, в които основните мотиви на поведението са независимост, настойчивост и конкурентност. За разлика от тях при женствените култури се толерират ценности като състрадание, скромност, междуличностно състрадание и внимание. Членовете на екипа, които са част от женствени култури, са по-малко конкурентни и агресивни във взаимоотношенията си с другите участници. Тези групи имат по-голяма продължителност и индивидуална удовлетвореност от взаимодействията в екипна среда. Те имат свойството да разрешават бързо и ефективно конфликтите. Културните различия са инструмент за прогнозиране на индивидуалното и груповото поведение, но същевременно показват сложността на разнообразието и възможните конфликти. Jain и Singh (2013) предлагат прилагането на въпросник за измерване на нивото на комфорт на базата на различните култури в рамките на многонационални корпорации [3]. Резултатите демонстрират различия между изследваните държави, което е ново доказателство за сложността на културната диференциация и виртуалността. Културата обаче не е статична и идентифицираните културни свойства не трябва да се възприемат за общи културни тенденции. Тя въздейства на съзнателно и несъзнателно ниво. Поведението на индивидите не винаги е съгласно с очакванията на идентифицираната култура, група или общество, въпреки че съществуват конкретни стереотипи. Причината е, че културите не са универсални за всички индивиди. Колкото по-разнообразен е профилът на групата, толкова по-сложна е комуникацията на екипно ниво. Необходимо е да се развият допълнителни езикови, когнитивни, технически, функционални и междуличностни умения, включително и способности за изразяване и разбиране на идеи и процеси на език, различен от майчиния. Дефицитът на умения в тези области създава недоразумения и пречки. Начинът на комуникация трябва да е балансиран и адаптиран към груповия профил, както и към управлението на екипа. Лидерите трябва да регулират комуникационната стратегия и съответно да балансират процесите в групата. Това въздейства върху представянето на виртуалните екипи в междукултурна среда и регулира груповата кохезия, сътрудничество и изграждане на доверие. Идентифицирането на различната ценностна ориентация в рамките на екипа е основна. Не трябва да се игнорират обаче и малцинствено представените културни модели в групата. DiStefano и Maznevski (2000) предлагат три стъпки за създаване на стойност в рамките на виртуален екип: (1) идентифициране на културните различия между членовете на виртуалния екип; (2) дискутиране на разликите с всеки участник; и (3) интегриране чрез мониторинг на сътрудничеството и разработване на адаптирани начини на работа [1]. В много ситуации обаче е невъзможно да се определи произходът на културното несъответствие в многокултурните виртуални екипи.

Предизвикателство е да се намери адекватен управленски поведенчески модел и реалистична времева рамка в динамичния виртуален контекст. Междукултурното обучение е много важно, тъй като позволява коригиране на поведението и води до признаване на културната диференциация като база в процеса на адаптация. То е инструмент за намаляване на стереотипите във взаимоотношенията, които често са свързани с културните нагласи за статуса в рамките на организацията и функциите на виртуалния екип. Обучението развива междукултурни компетенции. Непосредственият резултат е културна адаптация, в основата на която е социализацията и възприемането на културните различия.

* **Организационни граници**: виртуалните екипи са предпоставка за възникването на организационни модели и управленски решения, които интегрират информационните и комуникационни технологии чрез платформи и създават условия за привличане на таланти. Непосредственият резултат е разширяване на организационните граници до заинтересованите страни (доставчици, потребители, партньори) и еволюция на контекста към виртуалност. Това изисква адекватни поведенчески модели на взаимодействие чрез виртуални средства и култура. Използването на информационните и комуникационни технологии е една от основните характеристики на виртуалните екипи, но и предизвикателство, което налага адекватен избор на ефективна комуникация и ефикасна координация за преодоляване на организационните ограничения. Организационните граници са част от контекст, в който структурата и стратегическият мениджмънт са основни предпоставки за успеха на процеса и развитието на виртуалния екип. Освен това обаче, трябва да се управлява комбинираното въздействие на организационните ограничения, свързани с културните различия и политики.
* **Функционални граници**: функционалната организация се основава на йерархична структура, в която задачите и функциите са категорично дефинирани и разделени. На тази база се формират специализирани звена за изпълнението на една или близки помежду си функции – производство, маркетинг, човешки ресурси, финансово-счетоводни и др. Съществуват обособени междуфункционални взаимоотношения между членовете на виртуалния екип от едно и също йерархично ниво, но с различни функции и взаимосвързани задачи. Те са категорично детерминирани, като във виртуална екипна среда включват и нерутинни задачи. Високофункционалната категоризация в рамките на екипа създава по-високи нива на сътрудничество и комуникация. Например виртуален изследователски екип от научни експерти и технически специалисти, които споделят обща цел, създава използването на сложен инструмент или интерес към резултатите. Това обуславя известно ниво на автономия, но съществуват междуфункционални бариери, когато категоризацията е строго определена между различните функционални групи. Сътрудничеството е по-трудно, особено когато дистанцията на властта е висока, тъй като намаляването на вътрешногруповия обмен има отрицателно влияние върху представянето на екипа. Един от начините за намаляване на функционалните граници е чрез матрицата за разпределяне на роли и отговорности. Възприемането на ролите намалява функционалните бариери и вътрешните конфликти. Това по естествен начин води до развитие на екипността в групата. Прилагането обаче е по-сложно във виртуална екипна среда, отколкото при традиционните екипи.

Преодоляването на всички тези граници разкрива специфичните характеристики и основните предимства на виртуалните екипи, като гъвкавост и адаптивност, с едно основно предизвикателство – умението за установяване на екипна кохезия и прилагане на адекватни управленски процеси. Устойчивата екипна ефективност изисква изключителна култура в групата, както и непрекъснат мониторинг и оценка на развитието.

Изследваните характеристики на виртуалните екипи са неразделна част от програмирането на висока ефективност. Те концептуализират екипната система във виртуална среда, като идентифицират възможните бариери и специфики в процеса на формиране и ефективно управление. Свойствата на виртуалните екипи въздействат върху процесите и непосредствените резултати от дейността.

Анализът на входните елементи позволява на лидера или организационния мениджмънт да използва адекватни лостове и инструменти за управление на виртуалния екип, както и да реализира максималния потенциал на структурата в непосредствена виртуална среда. Обучението е в основата на адаптацията към виртуалността.

Входните елементи на виртуалните екипи определят сложността и уникалността на тези структурни форми. Идентифицират различията на базата на критерии като пол, мисловни конструкции, функции и култура. В съответствие с условията във виртуалния екип трябва да се анализират специфичните и адаптирани модели, методите и адекватни подходи към управлението на тези структури. Изследваните характеристики са необходимо условие за изпълнение на целите, организацията и идентичността на екипа. Те са необходима предпоставка за управление на конфликтите и дисфункционалните несъвършенства.

Изводът, който се налага, е, че въвеждането на виртуални екипи в реалната практика е непосредствен резултат от глобализацията, бизнес динамиката, развитието на информационните и комуникационни технологии и конкуренцията на световните пазари. Естествено, това зависи от организационната култура, обучението и нагласите на мениджмънта да адаптират инфраструктурата към виртуална екипна среда.

**Литература:**

DiStefano, J. J. and Maznevski, M. L. (2000). Creating value with diverse teams in global management. Organizational Dynamics, 29(1): 45-63

Gibson, C. B. and Cohen, S. G. (2003). Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness. Wiley.com

Jain, V. and Singh, R. (2013). A framework to study level of comfort between employees of local and foreign cultures in multinational firms. International Journal of Business and Management, 8(4): 104

Martins, L. L. and Schilpzand, M. C. (2011). Global virtual teams: Key developments, research gaps, and future directions. Research in Personnel and Human Resources Management, 30: 1-72

1. Nemiro, J. (2001). Connection in creative virtual teams. Journal of Behavioral and Applied Management, 3(2): 92-112
2. Цветанова, Е., (2021) „Осигуряване на дългосрочна бизнес устойчивост в условия на несигурност“, СБОРНИК С НАУЧНИ ДОКЛАДИ от Международна научно-практическа конференция ИКОНОМИКА И БИЗНЕС в постпандемичния свят, стр. 338-395, ISBN 978-954-383-140-1