Афективно изпълнение - изследване въздействието на индивидуалните нагласи, емоции и удовлетвореност върху ефективността на виртуалните екипи

Affective performance - analysis of the impact of individual attitudes, emotions and satisfaction on the effectiveness of virtual teams

professor Kristian Hadjiev, Ph.D

*Department of Administration and Management*

*New Bulgarian University*

Sofia, Bulgaria

khadjiev@nbu.bg

Abstract - The report analyzes the critical factors that influence the emotional attitudes and determine the behavior patterns of the participants in virtual teams. The focus of the research is on individual satisfaction, which includes attitudes, motivation, values, relationships and preferences that shape the behavior of team members in a virtual context and determine the effectiveness of processes and the immediate results of the activity. Difficulties in monitoring and evaluating affective performance through the lens of effectiveness have been identified. The measurement of individual satisfaction is limited by the specifics of virtuality and the complexity of assessing intangible outcomes. The main factors and tools for affective performance in a virtual context are systematized - trust and information management; motivational attitudes and interactions; e-leadership and conflict management. When these conditions are adequately balanced, virtual structures have the potential to realize high levels of team effectiveness, including individual job satisfaction and organizational commitment. Then they are transformed into a unique tool for competitive advantage of global organizations in a dynamic VUCA-environment and continuous pressure for change.

Keywords - affective performance, individual satisfaction, values, attitudes, virtual team, e-leadership.

Афективното изпълнение (Affective performance) е нова област в теорията и социалната практика. Фокусът в изследването е върху индивидуалната удовлетвореност, което включва нагласи, мотивация, ценности, взаимоотношения и предпочитания, които формират поведението на членовете на екипа във виртуален контекст и детерминират ефективността на процесите и непосредствените резултати от дейността.

Афективното представяне е свързано с индивидуалните емоции. Удовлетвореността е следствие от оценката на изпълнението и степента, до която работната среда реализира очакванията на индивидите. В организационната теория е постигнат консенсус относно две концептуални рамки за анализ на удовлетвореността [1]:

1. Личност: потребности, жизнен опит, самооценка, локус на контрола и други;
2. Социална среда.

Някои автори разглеждат и трета, с процесуален характер – адаптиране на личността към средата [2].

Личностно-центрираният подход изследва удовлетвореността като елемент от процеса на задоволяване на индивидуалните потребности, които инициират действия в мотивирания към реализиране на целите [3]. Другата линия на анализ се основава на социокултурния подход и идентифицира удовлетвореността като социална нагласа, която се формира като система от взаимовръзки между афективните реакции (оценки и чувства) към конкретен обект, познания (мисли, убеждения и предварителна информация), поведенчески намерения и тенденции, реакции и действия [4].

Удовлетвореността е посредник между влиянието на социалната среда и изявата на индивидуалното поведение. Тя е показател, който идентифицира степента на адаптиране на членовете на екипа към виртуалния работен контекст и е в основата на груповата мотивация, което директно въздейства върху качеството на екипните процеси, координацията и ефективността на възприетите решения. Тези фактори детерминират изпълнението и степента на реализиране на екипните цели и резултати.

В изследванията на Algesheimer (2011) фокусът се поставя върху комбинация от рационално-когнитивни (общи идеи и цели) и емоционално-мотивационни (споделено желание за постигане на резултати) измерения [5]. Те определят имплицитно и експлицитно консенсуса между членовете на виртуалния екип във връзка с ефективността през призмата на афективния аспект. Тези процеси трябва адекватно да се управляват на организационно, екипно и индивидуално ниво.

**1. Нива на афективно изпълнение - организационно, екипно и индивидуално**

***1.1. Афективно представяне и фактори на организационно ниво***

Основните управленски отговорности на организационно ниво са свързани с проектирането и развиването на адекватна култура, политики и системи, които стимулират индивидуалната и екипната удовлетвореност, както и ангажирането на участниците в процесите във виртуален контекст. Различията в мотивацията и очакванията на новото поколение в сравнение с традиционните ценности и нагласи, изисква фундаментална промяна в подхода за управление на човешкия капитал. Програмите за менторство са един от инструментите за балансиране на тези динамични процеси (т.нар. Generation Gap).

Организациите трябва да имплементират интегрирани системи за измерване на ефективността и оценка на екипните резултати, адаптирани към характеристиките на виртуалния контекст. Така например, системите за възнаграждение и признание, разработени на база индивидуален и екипен принос, стимулират положително функционалното изпълнение на дейностите, като осигуряват стойност и удовлетвореност на участниците. Изводът, който се налага, е, че на организационно ниво мениджмънтът трябва да развива собствена виртуална среда, която да създава условия за устойчиво афективно изпълнение на екипите или индивидите.

Сложността при измерването на афективното представяне се състои в идентифицирането на адекватни глобални показатели. В организационната практика индикаторите за оценка на екипната ефективност се концентрират върху резултатите, а не върху индивидуалните усилия. Освен това социалната дистанция и дисперсията не дават възможност за измерване на индивидуалната ангажираност.

Във виртуален контекст членовете на екипа демонстрират висока ефективност и мотивация, когато компенсаторната система се основава на резултати и когато разпределението на стимулите е на база принципите на равенство, а не на справедливостта. Игнорирането на индивидуалния принос увеличава екипното взаимодействие, отговорността и ангажираността на участниците към реализирането на общите цели и резултати от дейността [6]. От друга страна обаче, това влияе негативно върху нивото на асертивност (самоутвърждаване), което в известна степен минимизира ефекта в структурата на възнагражденията. Принципите на равенство въздействат положително върху индивидуалната удовлетвореност и ефективност на членовете на екипа, тъй като ниските нива на асертивност редуцират конфликтите в групата, свързани с доказване на собствен принос и интереси по отношение на непосредствените резултати.

Индивидуалната мотивация е динамично състояние във виртуална среда и освен финансови стимули, тя включва вътрешна удовлетвореност и признание, които не са метрични измерения. Комуникирането на успешните практики във вътрешната мрежа на организацията е един от инструментите за оценка на индивидуалното или екипното афективно представяне. Индикатор за измерване на афективната удовлетвореност е коефициента на оборот или текучество на членовете на екипа. Стойността на показателя има своята нормативна стойност. Ако тя варира от 3 до 5% мениджмънтът не предприема управленски действия, тъй като това е естественият праг на обновяване и е-лидерите не идентифицират проблеми с адаптацията на участниците към средата. Когато показателят е много над допустимите граници, се инициират драстични мерки за стабилизиране на ситуацията. В противен случай това директно рефлектира върху екипната ефективност и афективното представяне на участниците във виртуалната структура.

***1.2. Афективно представяне и фактори на екипно ниво***

Виртуалните екипи реализират високи афективни нива, когато наборът от променливи, като културни, времеви, пространствени, социални фактори и компоненти, стимулира динамичното взаимодействие и сътрудничество, ангажираността, мотивационните нагласи и поведение на участниците към реализирането на специфичните групови цели. Основно изискване в този процес е осигуряването на екипа с необходимите ресурси, адекватни инструменти, норми и комуникационни протоколи, както и непрекъсната оценка и обучение [7].

Афективното представяне е характерно за виртуални екипи, които развиват високи нива на синергия и социален капитал в рамките на групата или организацията, като демонстрират способности за създаване на нови креативни идеи, методи и подходи [8].

Тези резултати се идентифицират и в научните изследвания на Chang (2012), който фокусира вниманието върху доверието като активатор на екипната ефективност [9]. То е тясно свързано със сътрудничеството особено при е-обучението. Във виртуален контекст е изключително важно да се създаде кохезия и условия за споделяне на знания, чрез които участниците развиват допълнителни умения и специфични компетенции. На екипно ниво социалните взаимодействия и обратната връзка предизвикват устойчиви емоционални взаимоотношения, комфорт и групова удовлетвореност, които създават предпоставки за ефективно сътрудничество и изграждане на цялостна общност за обучение. Афективното участие на това ниво е средство за постигане на екипно съвършенство. Допълнителни фактори, които детерминират индивидуалната удовлетвореност, са качеството на работните процеси, както и непосредствените резултати от дейността, свързани с реализирането на екипните цели. Това предполага консенсус и ангажираност в групата при вземането на решения [10]. При наличие на други динамики или т.нар. инхибитори, като доминиране, липса на споделяне на информация, знания, взаимно разбиране, стандартизация, или когато се увеличи времевият натиск, техническите или технологични трудности, ефективността драматично намалява [11]. Изводът, който се налага е, че традиционните екипи предоставят по-високи нива на индивидуална удовлетвореност от виртуалните структури с аналогична ефективност на комуникациите, въпреки че те демонстрират адекватна координация при изпълнение на дейностите. Удовлетвореността е максимална, когато екипите се самоуправляват.

Мултикултурните СУРЕ (Self-managed teams) [12] е възможно да имат трудности в процеса на изграждане на общи норми, споделена идентичност, структури и практики, необходими за управление на екипните дейности, тъй като те нямат изразен лидер, който да наблюдава работните процеси. Генерирането на разнообразни културни ценности, както и развитието на екипа в известна степен компенсира тези недостатъци. Избягването на несигурността е друг фактор, който въздейства върху ефективността. Виртуалните екипи с ниски нива по този показател реализират по-високи резултати, тъй като демонстрират откритост към промените [13].

Друг индикатор е степента на индивидуална адаптация на членовете на екипа във виртуалната структура. Той трябва да се изследва през призмата на критериите за ефективност. Когато екипът функционира хаотично, въпреки потенциала (знания, умения, компетентност) на участниците, се идентифицират негативни динамики по отношение на общата ефективност. Това директно рефлектира върху индивидуалната мотивация и афективното представяне, които намират конкретен израз в ниските нива на удовлетвореност на членовете на екипа от дейността [14].

Основен фактор в процеса на проектиране на устойчиво афективно изпълнение е създаването на адекватни и конкретни взаимоотношения в рамките на екипа, които да координират и минимизират въздействието на културните различия. Това е особено характерно във фазата на сработване и ако се управляват ефективно те са инструмент за реализиране на потенциално високи нива на екипно представяне. Качеството на взаимоотношенията в екипа детерминират емоционалната стабилност, стреса и индивидуалните нагласи по отношение на резултатите. Трябва, обаче да се внимава да не се попадне в капана на търсене на консенсус, за да се избегнат конфликтите на всяка цена. Това поведение има отрицателно въздействие върху афективното изпълнение и ефективността на екипа, тъй като се активира синдромът групово мислене, който е естествена бариера за креативността при създаването на нови идеи.

***1.3. Афективно представяне и фактори на индивидуално ниво***

Афективното изпълнение се оценява на база конкретни резултати и измеренията на взаимоотношенията, които генерират чувството на удовлетвореност. То е тясно свързано с нивото на интерес на членовете на екипа към задачите и емоционалната ангажираност. Индивидуална удовлетвореност има свойството да се транслира на екипно ниво. Тя се изразява в положителна или отрицателна реакция към личното или екипното представяне и очакваното възнаграждение. Удовлетвореността обикновено се идентифицира чрез емоции, които възникват на индивидуално ниво относно ситуация, резултат или взаимоотношения, което показва афективна ангажираност. В този процес ролята на комуникационните средства е основна, тъй като във виртуална среда индивидуалните емоции (положителни или отрицателни) детерминират екипната динамика и удовлетвореност.

Те предават социална информация за поведението на участниците в конкретни ситуации и са предиктор за афективното представяне. Емоционалният баланс има положително отношение към непосредствените резултати на екипа. Това налага използването на различни комуникационни канали за транслиране на емоциите в рамките на виртуалния екип [15]. На тази база е-лидерите идентифицират индивидуалната и екипна удовлетвореност във виртуална среда.

Координацията между действията, поведението и комуникацията е от съществено значение за избягване предаването на отрицателни емоции, които въздействат негативно върху афективните резултати на екипа. Изводът, който се налага, е, че социалните измерения на виртуалните структури формират степента на индивидуална удовлетвореност и ефективност, като инициират сътрудничество и мотивация в процеса на реализиране на специфичните екипни цели.

На индивидуално ниво социалното измерение се анализира чрез дисперсията: пространствена, контекстна, времева и технологична (използване на информационни и комуникационни технологии). Тя е един от основните фактори, които влияят на индивидуалната удовлетвореност като фасилиатор или инхибитор на междуличностните отношения. За да се минимизират отрицателните ефекти на дисперсията, е необходимо членовете на екипа да са позиционирани централно в социалната мрежа на виртуалната организация, тъй като това стимулира динамичните взаимодействия между участниците и е показател за нивото на координация в комуникационния процес. Индивидите с адаптирани технологии, които притежават необходимите знания, умения и информация, по принцип са по-централни в мрежата на информационните и комуникационни технологии. Добавената стойност е във времето при разпределяне на ресурсите, което драстично се редуцира при тези членове. Идентифицираните фактори въздействат върху представянето на екипа, индивидуалното развитие и удовлетвореност. Централната позиция в мрежата от информационни и комуникационни технологии е лост за ефективността и реализирането на екипните цели [16].

Изводът, който се налага, е, че е-лидерите чрез адекватни програми за обучение трябва да генерират нови технически компетенции, свързани с използването на информационни и комуникационни технологии, като инструмент за намаляване на несигурността и увеличаване на индивидуалната удовлетвореност и афективното представяне. Това влияе положително на поведението на участниците в екипа. Основно изискване в този процес е постигане на съответствие с индивидуалните цели и очаквания [17]. Удовлетвореността на членовете на екипа се детерминира от наличието на експертиза по фазите на жизнения цикъл на проекта, автономност при управлението на дейностите и задачите, както и от възможността да организират и балансират времето си по отношение на работните процеси.

Индивидуалното представяне е свързано със степента на идентичност на участниците в екипната структура. Когато тя е на високо ниво, се минимизират афективните конфликти, чувството на несигурност и неудовлетвореност. В противен случай се ограничава екипната кохезия, което има негативно въздействие върху сътрудничеството, споделянето на информация, знания и социален капитал. Фрустрацията е инхибитор за афективното представяне и източник на стресогенни фактори, тъй като индивидите не се идентифицират с организацията, от една страна, както и липсата на признание - от друга. Традиционно индивидуалната удовлетвореност се стимулира чрез компенсаторната система. Възнаграждението на база лични приноси обаче създава вътрешна конкуренция и е предпоставка за възникване на парадокси като едновременни усещания за удовлетвореност и фрустрация. За тази цел във виртуалната практика се прилагат други компенсаторни механизми и инструменти, ориентирани към споделянето на идеи и реализирането на екипните цели. Е-лидерите трябва да гарантират еднакви възможности за кариерно развитие на участниците във виртуален контекст.

Друг фактор, който въздейства върху индивидуалната удовлетвореност, е „локуса на контрола“ (вътрешен или външен). Той се свързва с персоналната оценка на личността по отношение на непосредствените резултати от дейността. Склонността на членовете на екипа да възприемат решенията и действията на мениджмънта, както и вътрешните характеристики, свойства и импулси като мотивиращи или ограничаващи индивидуалното представяне, има силна връзка с удовлетвореността от работата и афективното изпълнение.

**2. Сложност на оценката във виртуална екипна среда**

Виртуалността предполага конфронтация на различни културни ценности поради географската дисперсия и мобилността в процеса на работа, които създават условия за акултурация. Това е процес, при който индивидът или групата възприемат културни и социални характеристики на друга доминантна култура, което води до изменения в културния патерн като резултат от продължителни контакти [18]. Акултурацията обаче не възниква особено когато глобалните организации не интегрират процесите на виртуална екипна работа като корпоративен стандартен модел на функциониране.

Следователно придаваната стойност на индикаторите за ефективност от страна на индивидите е възможно да се различава според културните специфики. Когато качеството на екипната дейност не се възприема на едно и също ниво от членовете на групата, възникват по-малко взаимодействия, което води до минимизиране на резултатите и афективното представяне. Освен това членовете на екипа могат да демонстрират по-ниски нива на ефективност чрез индикаторите на работния процес, но в същото време да разкриват силни междуличностни умения за изграждане на връзки в груповия процес, което въздейства положително върху удовлетвореността и непосредствените резултати. Оценката на това поведение е сложна във виртуален контекст и обикновено не се взема под внимание, което влияе отрицателно на индивидуалното афективно представяне.

В мултикултурна среда е изключително трудно да се идентифицират основните ценности на всички участници в екипа. Представителите на индивидуалистичните общества високо ценят интересите на личността, докато колективистичните култури придават значение на силните, интегрирани групи. Следователно системите за възнаграждения, които стимулират индивидуалното представяне и резултати чрез финансови инструменти, са неадекватни за членовете на екипа, които принадлежат към колективистични култури. Освен това тези ценности се влияят силно и от националните култури. Това изисква е-лидерите на виртуални екипи да разбират въздействието на националните работни контексти особено когато към структурата се присъединяват нови членове или когато една култура доминира над другите.

Също така е изключително важно да се прогнозират и анализират възможните реакции на индивидите при взаимодействия в многокултурен екип [19]. Новите участници е възможно да се адаптират чрез процеса на акултурация по отношение на социалните мрежи и организация, но въпреки това е-лидерите на виртуални екипи трябва да изследват индивидуалните нагласи и желания за икономически възнаграждения и взаимовръзки. Това е необходимо условие за предвиждане на поведението в работния процес и предиктор за екипна ефективност и развитие.

Идентифицираните ценности осигуряват различни нива на ангажираност към целите от членовете на виртуални екипи. Негативното въздействие на културното разнообразие се минимизира чрез адекватни знания по отношение на националните специфики, обучение и възприемане на културните различия. Характеристиките на състава на екипа е един от ключовите фактори за ефективност, което изисква полифункционални компетенции и комбинация от индивидуални профили с различни междукултурни умения и експертиза.

**3. Основни фактори за афективно изпълнение във виртуална екипна среда**

 В теорията и социалната практика се идентифицират четири ключови движещи сили на афективното представяне: доверие и управление на информацията; мотивационни нагласи и взаимодействия; лидерски стилове и начините за разрешаване на конфликти във виртуален контекст.

***3.1. Доверие и управление на информацията***

Изследванията на Gurtner et al. (2007) идентифицират, че членовете на виртуални екипи демонстрират ниски нива на удовлетвореност от дейността, когато не са в състояние да изградят доверие в рамките на групата [20]. Факт е, че това е изключително трудно да се постигне в дистанционен контекст и комуникации чрез медийни платформи. Следователно доверието и управлението на информацията са ключови движещи сили за стимулиране на индивидуалната удовлетвореност и са свързани със социално-емоционалните процеси на виртуалните екипи, както и с политиките по отношение на човешкия капитал.

Lepsinger и DeRosa (2010) предлагат модел, който идентифицира основните ключови фактори, които въздействат върху представянето на екипа: взаимоотношения, отговорност, мотивация, цели и процеси (relationships, accountability, motivation, purpose and process, RAMP model) [21]. Те са фундаментални в процеса на трансформация на виртуалните екипи във високо ефективни или съвършени.

В ядрото на модела е доверието, което свързва тези фактори, и е ключова движеща сила за намаляване на функционалното разнообразие и реализиране на екипна ефективност. Изграждането на доверие е процес, който трябва да се управлява по фазите на жизнения цикъл на виртуалната структура. Фокусът на е-лидерите е върху етапа на сработването, който е критичен по отношение на сътрудничеството, съпричастността към екипните цели и резултати. В тази фаза се проектират ефективни социални взаимоотношения, които детерминират екипното представяне и са в основата на афективната ангажираност и удовлетвореност. Невъзможността да се изгради доверие блокира социално-емоционалните и работни процеси и е естествена бариера пред екипа да постигне потенциално високо ниво на изпълнение. По-конкретно членовете на виртуални екипи е необходимо да се обучават, за да възприемат адекватно поведение, мотивация и ангажираност, които въздействат положително на кохезията и ефективността на групата.

***3.2. Мотивационни нагласи и взаимодействия***

Мотивационните нагласи и взаимодействията са друг основен фактор за афективното представяне на виртуалните екипи. Въпреки че се придобиват по-трудно, отколкото техническите или функционалните умения, ефективното поведение във виртуална среда се моделира и развива чрез обучение и предаване на опита между членовете на екипа. Ученето е един от начините за стимулиране на индивидуална мотивация и екипната ефективност.

Идентифицирането на стратегическите причини за използване на виртуални екипи в организацията е фундаментално за развиване на мотивацията на членовете на виртуалните екипи. В основата е възприемането на модела на дистанционно взаимодействие от участниците като стандартен и високо ценен от мениджмънта. Той трябва да се позиционира като основна компетентност, а не като инструмент за реализиране на конкурентно предимство, което въздейства положително на афективното представяне [22].

Мотивацията не е единствената нагласа, която директно влияе върху непосредствените резултати. Други типове поведение като екстровертност също имат отношение към индивидуалната удовлетвореност. Членовете на екипа с външен локус на контрола обикновено са комуникативни и създават интензивни и продуктивни социални взаимодействия, въпреки че могат да възникнат различни нива на екстровертност, някои от които развиват негативни динамики в групата. Това изисква критичен фокус и внимание върху поведенческите модели и изолиране на тези, които въздействат отрицателно върху екипната ефективност и индивидуалната удовлетвореност. Ролята на общите структури за екипно взаимодействие в този процес е основна. Те трябва да са адекватно проектирани и балансирани, за да минимизират тези негативни поведенчески ефекти, особено при екипи, които демонстрират висококачествени взаимовръзки, сътрудничество и споделяне на информация [23].

Социалното присъствие, високотехнологичните медийни платформи и богатството на медиите и комуникационните средства въздействат положително върху динамиката и качеството на взаимодействия, и следователно върху продуктивността и удовлетвореността от екипните процеси. Това е необходимо условие при изпълнението на задачи със съвместно вземане на решения, тъй като стилът на взаимодействие влияе директно на комуникацията и по този начин на представянето на екипа и процесните резултати.

***3.3. Лидерски стилове***

Компонентите на ефективното е-лидерство са дигиталните компетенции, емоционалната интелигентност, вътрешната мотивация, емпатията и социалните умения. Те са в основата на управленските процеси, свързани с проектирането и изграждането във виртуален контекст на интегрирана комуникационна структура, уникални културни нагласи и ценностни мрежи, които стимулират динамични взаимодействия, сътрудничество и открити взаимоотношения.

Е-лидерите създават реални условия за вътрешна удовлетвореност на членовете на екипа чрез ефективна система за оценка на резултатите и гъвкави компенсаторни механизми, адаптирани към групата. Те демонстрират адекватно междуличностно и компетентно поведение, което ангажира участниците с реализирането на екипните цели. Отговорностите на дигиталните лидери включват системно мислене и организационно учене чрез споделяне на информация и знание в границите на виртуалната структура. Новите лидерски роли се дефинират през призмата на глобалните предизвикателства, които изправят екипите пред необходимостта да редефинират собствената си идентичност чрез процесите на непрекъснато учене и развитие. Според Теория U лидерството трябва да се реализира от позицията на новите очаквания, като фокусът се поставя върху споделените (колективни) възможности в управлението. За целта е необходимо да се интегрира иновативна социална технология, която да активира действието на три основни компонента – интелектуалният потенциал (open mind), емоционалната и духовна интелигентност (open heart and will). Това е процес, през който екипът трябва да премине, за да функционира като едно цяло и да генерира възможности за развитие.

Във виртуален контекст адекватният лидерски стил е на фасилитатор. Те са гъвкави и адаптивни към промените, делегират права при решаването на сложни проблеми, като координират усилията и балансират елементите на екипния дизайн (процеси, структура, системи). Непосредствените резултати са високи нива на взаимоотношения и ефективно управление на задачите на базата на структурирана организация. Е-лидерите фасилитатори стимулират отворените комуникации, въздействат върху емоциите на членовете на виртуалния екип и следователно на индивидуалната удовлетвореност. На тази база се развива уникална виртуална култура, с фокус върху стратегията и екипните процеси, комуникацията, обучението, представянето въз основа на резултати и извличането на добавена стойност от разнообразието на таланти [24,25].

При дистанционната (дигитална) комуникация системната обратна връзка е ключов инструмент в представянето на екипа и индикатор за нивото на кохезия. Индивидуалната мотивация и удовлетвореност, както и динамиката на взаимоотношенията детерминират афективното изпълнение. Ефективността на лидера се измерва чрез интегрирани системи за оценка на съпричастността и участието на членовете на екипа в груповите дейности. Този подход следва да се стимулира от политиките за управление на човешкия капитал, тъй като създава предпоставки за мониторинг не само на екипната, но и на индивидуалната ефективност.

Изводът, който се налага, е, че за е-лидерите от критично значение е реализирането на консистентна, свободна, диагонална и непрекъсната комуникация с 360-градусова обратна връзка по отношение на мисията, визията и стратегията, както и адекватното разпределяне на ресурсите (човешки, финансови, материални и информационни) с цел осигуряване на изпълнението на екипните дейности, създаване на критерии за оценка и възнаграждаване на усилията, имплементиране на нови технологии и поведенчески обучения. Това налага парадигмата на ефективното лидерство да включва управление на екипната култура, мрежовост и взаимодействие, отворени комуникации в условията на интерактивност, развиване на нови компетенции (знания и умения) чрез обучения, експертиза, висока степен на доверие между участниците и външните ключови групи. Технологичните иновации осигуряват на е-лидерите възможности да се концентрират върху непосредствените резултати от дейността, като осъществяват координация и мониторинг на екипните процеси чрез on-line платформите.

Аналогично участниците чрез системата на обратна връзка оценяват индивидуалния и екипен принос, което е фактор за кариерни очаквания и персонална удовлетвореност [26]. Афективното представяне е тясно свързано с ефективното лидерство, което формира нагласите на индивидите за работа във виртуална среда, които обаче не възникват спонтанно, а изискват непрекъснато действие.

***3.4. Управление на конфликти***

В теорията и социалната практика по категоричен начин е установено, че афективният конфликт въздейства негативно върху непосредствените резултати и ефективността на виртуалните структури, тъй като намалява индивидуалната удовлетвореност и ангажираност на участниците с екипните и организационните цели [27]. Това налага използването на адекватни инструменти за управление на конфликтите. Идентифицирането на източниците е първата стъпка в процеса на управление. Основните причини за конфликти са различия в ценностите или философиите на членовете на екипа, в мненията или възприятията, в целите, липсата на комуникация, общото неразбиране, ограничените ресурси, както и в резултат на динамични промени. Във виртуален контекст откритото изразяване на междуличностни афективни конфликти води до намаляване на ефективността особено когато индивидуалните стилове на поведение не предлагат търсенето на компромис и общи позиции. Доверието е фундаментален фактор в този процес. То е имплицитно представено в нагласите към сътрудничество, които интегрират интересите на всички заинтересовани страни. Участието на членовете на екипа в процеса на вземане на решения въздейства положително върху удовлетвореността.

Лидерският стил, ориентиран към сътрудничество при управление на конфликти, е свързан с делегиране на права, нови роли и отговорности на участниците във виртуалните структури, което води до по-високи нива на екипна ефективност. Фокусът е върху резултата, а не върху перфектността на изпълняваните дейности, което стимулира активното участие на членовете на екипа при реализиране на стратегическите цели. Освен това тези екипи са способни да решават сложни координационни проблеми, като тези участници намират адекватен баланс в междуличностните и социално-емоционалните взаимоотношения, без да се налага допълнително управленско въздействие. Ефективността на виртуалните структури в този процес е по-висока в сравнение с традиционните екипи особено когато лидерството е споделено в рамките на групата. Нагласите към сътрудничество при решаване на конфликти и прилагането на интегративен поведенчески модел, който консолидира различните позиции, въздействат позитивно върху екипната кохезия и съгласието в групата. Това директно рефлектира върху индивидуалната емоционална удовлетвореност, непосредствените резултати и екипното представяне.

Предизвикателството пред е-лидерите е да стимулират когнитивните конфликти (съдържателни), свързани с актуалните екипни задачи, като същевременно поддържат афективните на ниско ниво. Една от техниките е да се установят трудови норми, които трансформират динамичните дискусии в правило, а не в изключение. Това се постига като в рамките на виртуалната структура се формират подгрупи с различни отговорности - едната генерира идеи и предложения, а другата - алтернативни препоръки. След това екипът дискутира различните възможности. Лидерите са медиатори в този процес, като използват креативни техники, за да минимизират негативните ефекти от афективния конфликт, който е вероятно да възникне при когнитивните дебати. Основно усилията са насочени към промяна в предварително изработените позиции, като се модифицират естествените коалиции и се разпределят задачите на база различна от традиционните отношения на лоялност. Освен това е-лидерите трябва да извадят членовете на виртуални екипи от утвърдените с времето модели, при които приоритетни са личните интереси. Тези техники гарантират решаване на проблемите чрез сътрудничество, като индивидите представят балансирани аргументи и са отворени за алтернативна и конструктивна критика. Това води до промяна в моделите на поведение и е ключова движеща сила на афективното изпълнение. Във виртуален контекст то е резултат от индивидуалната удовлетвореност, както и от субективната оценка на ситуационните несъответствия на база очаквания. Афективното представяне е свързано и с организационната култура, системите за признание, социалния капитал и взаимоотношенията в рамките на виртуалния екип. Когато са положителни, тези фактори стимулират индивидуалната съпричастност и ангажираност. Сложността при оценяването на удовлетвореността, културното разнообразие и добавената стойност на критериите за ефективност са сериозни предизвикателства при измерването на афективното изпълнение. Въпреки това обаче, се идентифицират основни движещи сили като мотивация, доверие, поведение и взаимодействия, лидерство и начини за разрешаване на конфликти.

Независимо от факта че виртуалните екипи са фокусирани върху задачите и непосредствените резултати, афективното представяне не може да се изследва извън контекста на екипната ефективност и индивидуалната удовлетвореност от изпълнението на дейностите.

В Таблица 1 са синтезирани е-лидерските действия, конкретни индикатори и управленската практика, чрез които се идентифицират адекватни резултати, свързани с афективното представяне на екипа въз основа на когнитивните и емоционалните измерения в контекста на виртуалността и културното разнообразие.

|  |  |
| --- | --- |
| **Основни действия** | **Ключови индикатори (резултати)** |
| **На организационно ниво:** |
| * Анализ на политиките и системите в организацията, които стимулират индивидуалната удовлетвореност;
 | * Организационна стратегия, комуникационна политика, програми, правила и др.
 |
| * Общи индикатори за измерване на афективната удовлетвореност и ефективност.
 | * Ориентирани към индивидуалните усилия и принос;
* Базирани на екипни резултати и принципите на равенство и справедливост.
 |
| **На екипно ниво:** |
| * Анализ на променливите в екипа и идентифициране на връзките с афективното представяне (изследване на степента на въздействие);
 | * Факторите са културни, времеви, пространствени, климат на сътрудничество, нагласи, чувства, правила и т.н.
 |
| * Оценка на социалния капитал на екипа;
 |  |
| * Анализ на системите за възнаграждение и признание в екипа;
 |  |
| * Екипни индикатори за ефективност.
 | * Степен на въздействие върху качеството в процеса на работа;
 |
| **На индивидуално ниво:** |
| * Идентифициране на основните фактори и начини, чрез които индивидите оценяват афективното представяне;
 | * На база културни различия и индивидуални особености;
 |
| * Оценка на **критичните фактори**, ценени от членовете на екипа;
 | * Привлекателност на задачите, екипни и социални взаимовръзки, мотивация, доверие, модели на поведение;
 |
| * Анализ на индивидуалните очаквания през призмата на ситуацията или резултатите в екипа;
 | * Оценка на несъответствията, които водят до неудовлетвореност или фрустрация;
 |
| * Оценка на степента на интегрираност и адаптираност на индивидите в екипа;
 | * Афективното представяне е следствие от усилията на отделни индивиди или на екипа като цяло;
 |
| * Анализ на предпочитаните комуникационни инструменти (телеконферентни връзки или асинхронно);
 | * Качество на емоционалните отношения, позитивни или негативни реакции;
 |
| * Анализ и оценка на качеството на системната обратна връзка и времето за реакция на индивидите;
 | * 360⁰ обратна връзка;
 |
| * Оценка на позицията на индивидите в социалната мрежа.
 | * Централно или периферно;
* Идентифицира степента на свързаност на индивидите, както и възможните нива на фрустрация, неудовлетвореност и социална изолация.
 |

Таблица 1. Инструменти за управленската практика: афективно представяне на организационно, екипно и индивидуално ниво

В доклада обект на анализ са критичните фактори, които въздействат върху емоционалните нагласи и детерминират моделите на поведение на участниците във виртуални екипи. Идентифицирани са трудностите при мониторинга и оценката на афективното представяне през призмата на ефективността. Измерването на индивидуалната удовлетвореност е ограничено от спецификите на виртуалността и сложността при оценката на неосезаеми резултати. Това предполага е-лидерите да демонстрират високи нива на компетентности (знания, умения и нагласи), ориентирани към многокултурните и междуличностните взаимоотношения. Основните рискове са свързани с управлението на индивидуалните очаквания и с постигането на съответствие между организационните, екипните и работните изисквания. Когато тези условия са адекватно балансирани, виртуалните структури имат потенциал да реализират високи нива на екипна ефективност, включително индивидуална удовлетвореност от работата и организационна ангажираност. Тогава те се трансформират в уникален инструмент за конкурентно предимство на глобалните организации в динамична VUCA-среда и непрекъснат натиск за промени

##### Библиография

1. Rusinova, V. (1998). Psihologicheski problemi na trudovata deynost v usloviyata na sotsialna promyana. V: Sotsialnite nauki i sotsialnata promyana v Bulgaria. S., Univ. izd. „Marin Drinov“, p. 187
2. Furnham, A., Stringfield, P. (1998) Congruence in Job-Performance Ratings: A Study of 360 Feedback Examining Self, Manager, Peers, and Consultant Ratings. Human Relations 51, 517–530
3. Chavdarova, V. (2017) Teoretichni problemi v sotsialnopsihologicheskia analiz na udovletvorenostta ot truda, journals.uni-vt.bg
4. Hirschfeld. (2000), R. Work centrality and work alienation: distinct aspects of a general commitment to work, Journal of Organizational behavior Volume21, Issue7
5. Algesheimer, R., Dholakia, U. M. and Gurau, C. (2011). Virtual team performance in a highly competitive environment. Group & Organization Management, 36(2): 161-190
6. Rack, O., Ellwart, T., Hertel, G. and Konradt, U. (2011). Team-based rewards in computer-mediated groups. Journal of Managerial Psychology, 26(5): 419-438
7. Nemiro, J. (2001). Connection in creative virtual teams. Journal of Behavioral and Applied Management, 3(2): 92-112
8. Jan, K., Leenders, R.A.J. and van Engelen, J. M. (2005). Keeping virtual R&D teams creative. Research-Technology Management, 48(2): 13-16
9. Chang, H. (2012). The development of a learning community in an e-learning environment. International Journal of Pedagogies and Learning, 7(2): 154-161
10. Lin, C., Standing, C. and Liu, Y-C. (2008). A model to develop effective virtual teams. Decision Support Systems, 45(4): 1031-1045
11. Ocker, R. J. (2005). Influences on creativity in asynchronous virtual teams:a qualitative analysis of experimental teams. Professional Communication, IEEE Transactions on, 48(1): 22-39
12. Hadzhiev, Kr. (2010). Samoupravlyavashti se rabotni ekipi (teoria i metodologia). S. A. „D. A. Tsenov“-Svishtov, p. 62
13. Cheng, C.-Y., Chua, R. Y., Morris, M. Wand Lee, L. (2012). Finding the right mix: How the composition of self-managing multicultural teams' cultural value orientation influences performance over time. Journal of Organizational Behavior, 33(3): 389-411
14. Schepers, J., De Jong, A., de Ruyter, K. and Wetzels, M. (2011). Fields of gold perceived efficacy in virtual teams of field service employees. Journal of Service Research, 14(3): 372-389
15. Cheshin, A., Rafaeli, A. and Bos, N. (2011). Anger and happiness in virtual teams: Emotional influences of text and behavior on others' affect in the absence of non-verbal cues. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 116(1): 2-16
16. Arling, P. A. and Subramani, M. (2011). The effect of virtuality on individual network centrality and performance in on-going, distributed teams. International Journal of Internet and Enterprise Management, 7(4): 325-348
17. Robert, L. and You, S. (2013). Are you satisfied yet? Shared leadership, trust and individual satisfaction in virtual teams. iConference 2013 Proceedings, 461-466
18. Farlex, I. (2013). The free dictionary. Available at: http://www.thefreedictionary.com/. (Accessed 17 March 2016.)
19. Samnani, A.-K., Boekhorst, J. A. and Harrison, J. A. (2013). The acculturation process: Antecedents, strategies, and outcomes. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86(2): 166-183
20. Gurtner, A., Kolbe, M. and Boos, M. (2007). Satisfaction in virtual teams in organizations. The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks, 9: 9-29
21. Lepsinger, R. and DeRosa, D. (2010). Virtual team success: A practical guide for working and leading from a distance. John Wiley & Sons
22. Davidson, P. L. (2013). Why do many firms still miss the competitive advantage of virtual teams? In Technology Management in the IT Driven Services (PICMET), 2013 Proceedings of PICMET, 13: 1697-1708. IEEE
23. Cogliser, C. C., Gardner, W, Trank, C. Q., Gavin, M., Halbesleben, J. and Seers, A. (2013). Not all group exchange structures are created equal: effects of forms and levels of exchange on work outcomes in virtual teams. Journal of Leadership & Organizational Studies, 20(2): 242-251
24. Duarte, D. and Snyder, N. (2006). Mastering virtual teams: Strategies, tools, and technologies that succeed. Jossey-Bass
25. Powell, A., Galvin, J. and Piccoli, G. (2006). Antecedents to team member commitment from near and far: A comparison between collocated and virtual teams. Information Technology & People, 19(4): 299-322
26. Nunamaker Jr, J. F., Reinig, B. A. and Briggs, R. 0. (2009). Principles for effective virtual teamwork. Communications of the ACM, 52(4): 113-117
27. Hinds, P. J. and Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. Organization Science, 16(3): 290-307.