

CZU: 004.738.5: [316.772.3+316.454.52]

GRUPUL VIRTUAL – O NOUĂ FORMĂ DE ORGANIZARE*Veronica GORINCIOI**Universitatea de Stat din Moldova*

Odată cu dezvoltarea rapidă din ultimele decenii a mijloacelor electronice de informare și comunicare, munca a devenit mult mai ușoară, mai rapidă și mai eficientă. Urmare a decentralizării și globalizării proceselor de lucru, multe organizații au răspuns acestor provocări prin introducerea echipelor virtuale care colaborează prin intermediul tehnologiilor informaționale în vederea atingerii unui scop comun, ignorând limitele geografice, temporale, culturale și/sau organizaționale. În prezent, grupurile virtuale devin tot mai populare, companiile investind în echipele virtuale pentru a-și spori performanța și competitivitatea. Echipele virtuale sunt grupuri de angajați dispersați geografic și organizațional, care au fost reuniți de către tehnologiile informaționale în vederea îndeplinirii uneia sau mai multor sarcini organizaționale. Pe piața afacerilor, echipele virtuale reprezintă un răspuns tot mai popular la nevoia de soluții rapide, cu costuri scăzute la problemele organizaționale complexe. Echipele virtuale permit organizațiilor să pună în evidență abilitățile și capacitățile angajaților prin eliminarea barierelor de timp și spațiu. Membrii echipelor virtuale comunică pe cale electronică fără necesitatea de a se întâlni față în față. Cercetările recente la nivel mondial prezintă studii ale diferitor aspecte ale problematicii echipelor virtuale. În pofida prevalenței crescute a tematicii în exterior, la nivelul cercetărilor naționale se cunoaște relativ puțin despre această nouă formă de echipă. Astfel, scopul acestui studiu este de a oferi o sinteză a literaturii cu privire la echipele virtuale și o analiză structurată a informației privind problema dată. De asemenea, vom prezenta și identifica ceea ce este necesar pentru eficientizarea activității grupului virtual, luând în considerare caracteristicile care stau la baza echipelor virtuale și provocările pe care acestea le implică.

Cuvinte-cheie: *grup virtual, echipă virtuală, colegi virtuali, clasificare, avantaje, dezavantaje.*

THE VIRTUAL GROUP – A NEW FORM OF ORGANIZATION

With the rapid development of electronic information and communication media in the last decades, distributed work has become much easier, faster and more efficient. Responding to the increasing de-centralization and globalization of work processes, many organizations have responded to their dynamic environments by introducing virtual teams that collaborate by communication technologies across geographical, temporal, cultural and organizational boundaries to achieve common goal in their organization outputs. Virtual teams are growing in popularity, and becoming increasingly common. Nowadays, companies are heavily investing in virtual team to enhance their performance and competitiveness. This kind of teams can be defined as small temporary groups of geographically, organizationally and/or time disperse which coordinate their work predominantly with electronic information and communication technologies in order to accomplish one or more organization tasks. In the competitive market, virtual teams represent a growing response to the need for fasting time-to-market, low-cost and rapid solutions to complex organizational problems. Virtual teams enable organizations to pool the talents and expertise of employees and non-employees by eliminating time and space barriers. Recent information systems research has studied various aspects of virtual teams. Despite virtual team growing prevalence, relatively little is known about this new form of team. The foundations and theoretical development of virtual team research remain unclear. The first aim of this study is to offer a literature review with definitions of virtual teams and a structured analysis of the present body of knowledge of virtual teams. First, we distinguish different types of virtual teams to identify where current knowledge applies. Second, we distinguish what is needed for effective virtual team considering the people, process and technology point of view and underlying characteristics of virtual teams and challenges the entail.

Keywords: *virtual team, virtual teamwork, classification, advantage, disadvantage.*

Introducere

Trecerea de la societatea informațională la societatea virtuală a avut un impact major asupra modului în care indivizii își desfășoară activitățile de comunicare, cunoaștere și afaceri. Progresul tehnic și tehnologic deschide noi oportunități atât la nivel individual, cât și la nivel de organizații și vine să răspundă noilor cerințe ale pieței. Este cunoscut faptul că virtualizarea organizațiilor este tratată în strânsă legătură cu fenomenul globalizării care, în esență, semnifică dispariția distanțelor. Hotarele dintre organizații se diminuează, iar rețelele virtuale bazate pe interdependență sunt din ce în ce mai numeroase. Organizațiile din ziua de azi trebuie să fie suficient de flexibile și sensibile la schimbările de pe piață pentru a putea adopta cea mai bună

decizie, care va duce la profitul cel mai bun. Ideea de organizație virtuală nu aparține unui singur cercetător, ci este un concept care a cunoscut o perioadă mai lungă de dezvoltare. Primele trimiteri la termenul dat le găsim la începutul anilor '90 (*companie virtuală, întreprindere virtuală sau corporație virtuală*).

Organizația virtuală: aspecte definitorii

Termenul „organizație virtuală” a fost utilizat pentru prima dată de Mowshowitz, în 1986. Lurey *et al.* (2001) au definit echipele virtuale ca fiind grupuri de oameni care lucrează împreună, deși sunt adesea dispersate în spațiu, timp sau organizațional [1]. După Powell *et al.* (2004), echipele virtuale sunt grupuri de angajați dispersați geografic și organizațional care au fost reuniți de către tehnologiile informaționale în vederea îndeplinirii uneia sau mai multor sarcini organizaționale [2]. Dacă e să facem o sinteză a numeroaselor definiții date conceptului de organizație virtuală, o definiție comprehensivă ar fi: „organizația virtuală” reprezintă un set de organizații independente, un consorțiu temporar de parteneri din diferite organizații, care se aliază temporar pentru a împărtăși resurse, cunoaștere și abilități de îndeplinire a misiunii sale și a căror cooperare este sprijinită de rețele de computere [3]. Organizațiile virtuale sunt clasificate drept o formă de organizație rețea. Ideea de virtual este bazată pe faptul că organizațiile nu mai au nevoie de servicii centralizate pentru a-și îndeplini majoritatea funcțiilor. În schimb, membrii organizației sunt mai puțin restricționați de mediul geografic; ei sunt localizați oriunde în lume și își ajută în mod eficient organizația. Grupul virtual implică rețele de colaborare, orientate pe sarcină și nelimitate de timp și spațiu. Organizația virtuală operează fără o structură evidentă, ierarhiile tradiționale sunt eliminate; dimpotrivă, granițele grupului sunt în permanentă schimbare [4].

Dupa cum am menționat mai sus, unul dintre autorii care au încercat printre primii să pătrundă mai adânc în complexitatea conceptului de organizație virtuală este Mowshowitz. În viziunea acestuia, organizația virtuală diferă fundamental de celelalte forme organizaționale. Mowshowitz argumentează faptul că schimbările care au loc în societate și în tehnologie generează schimbări profunde la nivelul organizațiilor, contribuind implicit la progresul organizațional. Prin urmare, la baza progresului organizațional stau schimbările care au loc în societate și în domeniul tehnologiei. Mowshowitz consideră că organizațiile virtuale vor genera schimbări semnificative în economie și în societate. Esența organizațiilor virtuale este managementul activităților focalizate pe îndeplinirea obiectivelor într-o manieră independentă de scopurile realizării lor. Acestea implică o logică de separare a etapelor de concepție și planificare a activităților, pe de-o parte, și a implementării lor, pe de altă parte [5]. Capacitatea de a face față schimbărilor prin flexibilitate, care este punctul central al conceptului de organizație virtuală în percepția lui Mowshowitz, conduce la atingerea obiectivelor prin cea mai bună combinație de imputuri, independent de distanța spațială dintre acestea. Comunicarea electronică are rolul de a rezolva problemele distanțelor dintre resurse.

După Lipnack și Stamps [6], secretul unui grup virtual de succes este reprezentat 90% de oameni și 10% de tehnologie. Un grup virtual este compus din indivizi aflați în diferite locații geografice și/sau în diferite organizații, care colaborează utilizând medii de comunicare electronică pentru a atinge un anumit scop comun. Atunci când se muncește într-un mediu virtual, indivizii accesează informații și comunică cu colegi din diferite locații. Acest lucru diferă semnificativ de biroul tradițional unde indivizii lucrează într-o singură locație. Interacțiunea dintre colegi se realizează adesea prin contacte față în față, atât în cadrul întâlnirilor oficiale, cât și al celor neoficiale. În mediile virtuale, oamenii muncesc în locații diferite și, posibil, la momente diferite de timp. Pentru a comunica și coordona activitățile virtuale de muncă în locații separate fizic și/sau temporar, indivizii utilizează o varietate de canale de comunicare diferite de cele de tip față în față. Aceste canale includ moduri de comunicare electronică, precum faxul, poșta electronică, bazele de date disponibile online.

Utilizarea tehnologiei este componenta de bază a grupului virtual. Acest tip de comunicare modifică structura organizatorică și comportamentul utilizatorilor, obținând o importanță deosebită în grupul virtual, deoarece munca se desfășoară în locuri diferite și în intervale de timp diferite. Drept rezultat, apare o comunicare nesincronizată, care ar trebui reglată tocmai prin tehnologia folosită. Acest neajuns poate fi înlăturat prin comunicarea personală cu ajutorul forumurilor de discuții și prin mesajele transmise zilnic prin rețele net sau prin telefon.

Dupa Nader *et al.* [7], caracteristicile generale ale organizației virtuale ar fi:

- Structură organizațională flexibilă;
- Utilizarea intensivă a tehnologiei;

- Viziune și scop comun între membri și/sau un protocol comun de comunicare;
- Un set de activități concentrate în jurul competențelor deținute;
- Conlucrează în echipe grupate în funcție de competențele specifice;
- Procează și distribuie informația în mod liber și în timp real în întreaga rețea, ceea ce permite coordonarea acțiunilor și luarea unei decizii rapide;
- Control minim datorită înaltei specializări a membrilor,
- Puncte de coordonare simultane și multiple.

Autorii sus-numiți mai menționează că grupurile virtuale sunt în general mai eterogene decât cele care comunică față în față în aspecte, precum: vârsta, sexul, mediul geografic și social, nivelul de expertiză etc. Oamenii reprezintă cheia succesului în cadrul muncii virtuale. Când oamenii sunt separați geografic față de colegii lor de muncă, ei trebuie să muncească autonom și să fie pregătiți să ia decizii independente de ceilalți, în timp ce muncesc în colaborare cu alți colegi aflați la distanță. Succesul mediului ce utilizează munca virtuală este în funcție de gradul de expertiză, cunoștințele și înțelepciunea indivizilor.

Clasificarea grupurilor virtuale

Lipnack și Stamps (1997, 2000) propun o clasificare a grupurilor virtuale având la bază câteva criterii [8]. Primul ar fi **gradul de interacțiune și interdependență** între membrii grupului. Acest criteriu face diferența dintre „*echipa virtuală*” și „*grupul virtual*”. Cea dintâi presupune un grad mai mare de interacțiune și interdependență între membri care provin din organizații diferite, comunică prin intermediul tehnologiilor specifice și foarte rar sau aproape niciodată nu se întâlnesc față în față. Grupul virtual constă dintr-un grup de indivizi care socializează, interacționează în mediul online, dar acești indivizi nu au o sarcină specifică de îndeplinit în comun și deci nu sunt interdependenți în procesul de muncă. Al doilea criteriu de clasificare se referă la **durata existenței grupurilor virtuale**. Acestea pot fi *permanente* sau *temporare*. Majoritatea autorilor consideră că echipele virtuale sunt alcătuite pentru a realiza un proiect specific, acesta fiind un angajament de muncă temporar. Al treilea criteriu de clasificare, conform literaturii de specialitate, este **măsura în care grupurile virtuale se bazează pe tehnologie în vederea comunicării**. Unii autori exclud din această categorie echipele ai căror membri se întâlnesc față în față. Utilizarea tehnologiei nu face automat ca un grup să fie virtual, deoarece grupurile co-localizate utilizează frecvent comunicarea virtuală. Importantă este utilizarea maximă a comunicării electronice care sporește virtualitatea grupurilor și să nu existe o altă cale de comunicare, adică să depindă de comunicarea virtuală în întregime. O altă distincție care se impune este între *grupuri virtuale naționale* și *grupuri virtuale globale*. Grupurile virtuale globale au membri de diferite naționalități, de diferite etnii sau culturi, proveniți din locații geografice diferite. Grupurile virtuale naționale sunt alcătuite din persoane similare din punct de vedere etnic sau cultural, care au un nivel moderat de proximitate fizică, dar utilizează mijloace tehnologice pentru a comunica.

Alte forme de organizații virtuale ar fi grupurile de-localizate, trans-organizaționale și clasic trans-funcționale. Astfel, *grupurile de-localizate* sunt compuse din indivizi din aceeași organizație care lucrează în locuri diferite. Ei lucrează interdependent, dar în diferite locații ale aceleiași organizații. Se poate ca o singură persoană din echipă să se afle într-o altă locație sau ca toți membrii echipei să se afle în locații diferite, dar sub sigla aceleiași organizații. *Grupurile trans-organizaționale* sunt formate din membri ai unor organizații diferite care lucrează împreună fie în același loc, fie în locuri diferite pentru rezolvarea unei probleme sau fructificarea unei oportunități. Și, în final, grupul *clasic trans-funcțional* este constituit din experți care vin împreună pentru a rezolva o problemă și a profita de oportunități care necesită cooperare ce traversează granițele organizaționale.

Nader *et al.* [9] au propus clasificarea echipelor virtuale după modul de organizare și, respectiv, identifică patru categorii de echipe: (1) *teleworkers* – un singur manager al unei echipe formate din mai mulți angajați, toți având aceeași locație; (2) *echipa de la distanță* – un singur manager al unei echipe distribuite în mai multe locații; (3) *teleworkers matrici* – mai mulți manageri din mai multe locații și, respectiv, echipele sunt la fel în mai multe locații.

O mare parte din munca în mediul virtual combină sarcini individuale cu cele de grup și timp petrecut lucrând împreună cu timp petrecut lucrând pe cont propriu. Pentru cele mai multe grupuri virtuale, timpul petrecut împreună este o resursă rară. Granițele zonei de apartenență la grup sunt delimitate de gradul de centralitate sau de implicare: există, astfel, *grup central*, *grup extins* și *rețeaua externă*. Nu există mărimea perfectă a unui grup virtual. Mărimea depinde în primul rând de sarcina ce urmează a fi îndeplinită și de posibi-

litățile de realizare a acestora. În cele mai multe cazuri, cu cât o sarcină este mai complexă și diversificată, cu atât mai mare și mai diversificată trebuie să fie echipa care o realizează, fiind nevoie de mai multe persoane cu expertize diferite. Însă, mai mulți indivizi îmbunătățesc performanța până la un anumit punct. Organizațiile virtuale tind să aibă grupuri centrale active mai mici și o rețea largă de membri inactivi. În cazul grupurilor rapide, flexibile, productive, sarcina determină structura organizațională [10].

Chiar dacă literatura specializată pe forme de organizare virtuală este dominată de dezbateri despre tehnologia informației și structura organizațională, în numeroase cazuri, relațiile personale, și nu tehnologia, stau la baza mecanismelor de coordonare a complexelor procese de activitate [11]. Dacă suntem în contact direct cu o persoană și dialogăm față în față cu aceasta, putem concluziona după un timp relativ scurt dacă putem avea sau nu încredere în ea. Contactul față în față este modul cel mai eficient de a comunica, deoarece cu ajutorul lui se poate recunoaște și decoda simboluri verbale, sociale sau de statut. În cazul echipelor virtuale, contactul față în față lipsește, respectiv, persoanele implicate nu întrevăd posibilitatea unei relații personale. Acest contact față în față este împiedicat, printre altele, și de distanța spațială a angajaților. Totuși, cât de paradoxal ar părea, tocmai lipsa acestor contacte de tip față în față are o influență pozitivă asupra echipei virtuale, deoarece prin aceasta se evită antipatiile ce apar numai în această formă a interacțiunilor personale. Prin reducerea discuțiilor la o conversație necesară, la subiect, se pot evita sursele posibilelor divergențe. Respectiv, lipsa comunicării față în față are până la urmă și un efect pozitiv.

Prin natura lor, organizațiile virtuale mai generează o multitudine de beneficii și efecte pozitive. Organizațiile virtuale pot genera următoarele tipuri de beneficii: coordonarea eficientă în spațiu și timp, reducerea costurilor și eliminarea tranzacțiilor intermediare, creșterea flexibilității modului în care se combină activitățile și procesele de afaceri, simplificarea sistemelor de management, descentralizarea structurilor organizaționale, proactivitate, acces la know-how, cunoașterea și dobândirea avantajelor concurențiale [12].

Concluzii

Grupul virtual este format dintr-un număr mic de membri care sunt într-o stare de permanentă mutație: unii sunt activi, în timp ce restul sunt pasivi, iar apoi situația se schimbă în funcție de cerințele sarcinii. Lucrul într-o echipă virtuală combină sarcini individuale și sarcini de grup. Interacțiunea sincronă este de cele mai multe ori o resursă rară, de aceea trebuie planificată și pregătită, mai ales în situația unui fus orar diferit. Timpul necesar adoptării unei decizii poate să fie mai lung în cadrul grupurilor virtuale. Comunicarea virtuală combinată cu lipsa de experiență în utilizarea tehnologiei de comunicare îngreunează activitățile de planificare și coordonare. Un alt efect negativ al comunicării virtuale este dezvoltarea mai dificilă a încrederii și a identității echipei. În aceste echipe este dificilă dezvoltarea unei identități comune, ceea ce duce la o cooperare redusă și la un angajament redus între colaboratori. Tot ceea ce poate afecta în mod negativ o echipă tradițională afectează și echipele virtuale, cu atât mai mult că procesul de comunicare se realizează prin intermediul tehnologiilor informaționale. Trebuie să menționăm că organizațiile virtuale nu sunt o soluție pentru organizațiile care nu funcționează. A deveni virtual se dovedește o experiență obositoare pentru majoritatea indivizilor, atât în adaptarea la noile tehnologii, cât și în adoptarea de noi comportamente și relații de muncă.

Referințe:

1. LIPNACK, J., STAMPS, J. *Virtual teams. People working across boundaries with technology*, New York: John Wiley & Sons. Inc, 2000.
2. NADER, E., SHAMSUDDIN, A., ZAHARI, T. Virtual Teams: a Literature Review. In: *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 2009, no3(3), p.2653-2669.
3. ROJA, A.I. Emergența organizațiilor virtuale rezultat al progresului tehnic și tehnologic. În: *Buletinul AGIR*, 2012, nr.3, p.83-87.
4. KOLES, B.; PETER, N. Virtual worlds as digital workplaces Conceptualizing the affordances of virtual worlds to expand the social and professional spheres in organizations. In: *Organizational Psychology Review*, 2014, no4(2), p.175-195.
5. ROJA, A.I. *Op. cit.*
6. LIPNACK, J. și STAMPS, J. *Op. cit.*
7. NADER, E. *et al. Op. cit.*

8. LIPNACK, J., STAMPS, J. *Op. cit.*
9. NADER, E. *et al. Op. cit.*
10. LIPNACK, J., STAMPS J. *Op. cit.*
11. MOWSHOWITZ, A. *Virtual Organization, Toward a Theory of Societal Transformation Stimulated by Information Technology*, Westport, Quorum Books Greenwood Publishing Group, 2002.
12. ROJA, A.I. *Op. cit.*

Date despre autor:

Veronica GORINCIOI, doctor în psihologie, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației, Sociologie și Asistență Socială, Universitatea de Stat din Moldova.

E-mail: gorincioi_veronica@yahoo.fr

Prezentat la 15.10.2018