



COMUNICAT DE PRESĂ

Nivelul „fragil” al încrederii în echipele virtuale amenință performanțele companiilor. Un studiu Cisco identifică noi reguli pentru comunicare

Conform rezultatelor publicate recent în cadrul unui studiu comandat de Cisco Systems®, comportamentul aparent inofensiv al colegilor poate cauza prejudicii însemnate relațiilor de muncă și productivității la nivelul companiilor cu locații multiple. Cercetătorii au constatat că bazarea excesivă pe e-mail, lipsa de răspuns la mesaje și utilizarea unor modalități neadecvate de comunicare pot afecta încrederea în capacitățile colegilor de muncă și pot stânjeni evoluția proiectelor esențiale. Frecvent, atunci când echipele virtuale neglijează necesitatea de a socializa, de a realiza contacte vizuale și de a actualiza profilurile de comunicare, încrederea reciprocă se fragilizează și poate dispărea cu ușurință, conducând la apariția conflictelor și la compromiterea relațiilor de colaborare.

Studiul Cisco, intitulat *The Psychology of Effective Business Communications in Geographically Dispersed Teams (Psihologia comunicării eficiente la nivelul echipelor dispersate geografic)*, efectuat de specialiștii în psihologie ocupațională de la firma Pearn Kandola, examinează fenomenele de erodare a încrederii care afectează numeroase echipe virtuale. Comparând avantajele și dezavantajele comunicării bazate pe computer în comparație cu interacțiunile personale directe, raportul identifică noi reguli de comunicare care pot ajuta echipele virtuale să concluzeze cu succes.

„Practicile de excelență” în comunicarea virtuală recomandate în raport includ stabilirea de convenții privind timpul de răspuns și stabilirea de reguli pentru selectarea mediilor și a frecvenței comunicării – mai ales în cazul echipelor cu structură multiculturală. Încurajarea socializării și a conversațiilor ad-hoc la un „automat de cafea” virtual prin utilizarea de comunicații media spontane și complexe pot contribui la accelerarea dezvoltării relațiilor bazate pe încredere reciprocă.

„Prin intermediul globalizării, formarea de echipe virtuale devine o practică uzuală în numeroase organizații. Cu toate acestea, frecvent, echipele virtuale depun eforturi deosebite pentru a egala performanțele echipelor aflate în aceeași locație.” (Carolyn Shearsmith, psiholog ocupațional la Pearn Kandola și coautor al raportului)

Acest raport evidențiază aspectele care contribuie la succesul sau la eșecul colaborării în cadrul echipelor virtuale. Utilizatorii comunicațiilor electronice consumă până la de patru ori mai mult timp pentru schimbul aceluiași număr de mesaje decât în cazul comunicării personale directe, mai ales deoarece, în acest al doilea tip de comunicare, mesajele non-verbale reprezintă până la 63% din semnificația socială. Fragilitatea încrederii la nivelul echipelor virtuale se poate datora „invizibilității comportamentale” în lipsa observării personale directe, inexistenței interacțiunilor sociale și „liniștii virtuale” cauzate de absența răspunsurilor la e-mail-uri și la mesajele vocale. „Liniștea virtuală” generată de o persoană care nu răspunde la mesajele primite poate întrerupe fluxul operațional și chiar genera suspiciuni privind sustragerea de la muncă a „părții tăcute”.

De asemenea, la nivelul echipelor virtuale se poate manifesta o exagerare a diferențelor culturale dintre membrii săi. Este posibil ca echipele multiculturale să necesite până la 17 săptămâni pentru a atinge același grad de eficiență ca al echipelor monoculturale. Persoanele aparținând „culturilor cu grad sporit de contextualitate” (de exemplu, din Asia, din America de Sud, din Orientul Mijlociu și, într-o mai mică măsură, din Franța, din Spania și din Grecia) tind să nu-și exprime sentimentele într-o manieră explicită, în timp ce indivizii aparținând „culturilor cu grad redus de contextualitate” (din America de Nord și din majoritatea țărilor europene) manifestă o tendință opusă. Prin urmare, este posibil ca, frecvent,

indivizii aparținând „culturilor cu grad sporit de contextualitate” să-i perceapă pe cei aparținând „culturilor cu grad redus de contextualitate” ca fiind prea „locvace” și prea „manifești”. Dimpotrivă, indivizii aparținând „culturilor cu grad redus de contextualitate” îi percep pe cei aparținând „culturilor cu grad sporit de contextualitate” ca fiind „evazivi” și „misterioși”.

„Pentru a comunica, echipele virtuale se bazează foarte mult pe tehnologie. Cu toate acestea, după cum reiese din raport, eficientizarea conectării interpersonale se dovedește a fi un proces destul de dificil. De aceea, indivizii sunt stimulați să „construiască” relații interpersonale și, în acest context, „practicile de excelență” menționate în raport pot ajuta echipele, atât la nivel de grup, cât și la nivel individual, să utilizeze integral facilitățile oferite de tehnologiile de comunicații disponibile în prezent.” (Clive Sawkins, director al Unified Communications pentru Cisco Systems în Europa)

„Studiul nostru arată că instrumentele media selectate pentru un anumit tip de comunicare – mesagerie instantanee sau videoconferințe – sunt aproape la fel de importante ca și conținutul comunicării. Pentru a ține pasul cu actualele structuri organizaționale și cu tehnologiile noi, modelele comportamentale trebuie să sufere transformări. Cercetările efectuate arată modalitățile prin care alegerea și utilizarea corecte ale instrumentelor de comunicare pot crea identitatea partajată și contextul partajat care se dovedesc extrem de importante pentru succesul operațional al echipelor virtuale. De exemplu, utilizarea preferențială a poștei electronice pentru conversații cu colegi de muncă din alte părți ale lumii contribuie într-o mică măsură la construirea relațiilor și a încrederii interpersonale.” (Carolyn Shearsmith)

„Cisco dezvoltă sisteme de comunicații pentru a facilita comunicarea directă și cu un grad sporit de interactivitate, reproducând caracteristicile tipice interacțiunilor personale directe care se dovedesc a fi atât de importante pentru construirea unor relații interpersonale adecvate. Consider că acest studiu ne oferă posibilitatea să înțelegem mai bine mecanismele comportamentale ale echipelor virtuale și să ne sporim capacitatea de a dezvolta, aplica și utiliza în mod eficient tehnologiile de comunicații.” (Clive Sawkins).

Conținutul raportului *The Psychology of Effective Business Communications in Geographically Dispersed Teams* poate fi descărcat de pe site-ul web News@Cisco de la adresa <http://newsroom.cisco.com>.

Despre Cisco Systems

Cisco Systems (NASDAQ: CSCO) este liderul mondial în comunicațiile Internet. Știrile și informațiile Cisco sunt disponibile la adresa Web <http://www.cisco.com>. Pentru știri de ultimă oră, accesați pagina Web de la adresa <http://newsroom.cisco.com>. Echipamentele Cisco pentru zona europeană sunt furnizate de Cisco Systems International BV, o filială în proprietate exclusivă a Cisco Systems, Inc.

###

Cisco, Cisco Systems și sigla Cisco Systems sunt mărci înregistrate ale Cisco Systems, Inc. și/sau ale societăților afiliate din SUA și din alte câteva țări. Toate celelalte mărci menționate în acest document sunt proprietatea firmelor respective. Utilizarea termenului de partener nu implică o relație de parteneriat între Cisco și oricare altă companie. Acest document face parte din Informațiile Publice Cisco.