



Θεοφάνης Κ. Γιώτης

Go Virtual!

«Τα Project Virtual Teams είναι αναπόσπαστα στοιχεία της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας!»

Τί είναι το virtual team;

Ο όρος Virtual Team έχει χαλαρό ορισμό και χρήση.¹ Συνήθως, όλα τα Project Teams, που δεν βρίσκονται στον ίδιο χώρο, είναι δηλαδή γεωγραφικά διασκορπισμένα, ορίζονται ως **Virtual Teams**. Το αντίθετο του virtual team είναι το **co-located project team**. Κάποιοι άλλοι χρησιμοποιούν τον όρο war room για να δηλώσουν το co-located project team. Και όσο περνάει ο καιρός, τόσο πιο πολλά projects υλοποιούνται με την χρήση Virtual Teams.

Ποιό management style;

Οι θεωρίες του management αναφέρουν ότι όποιος διοικεί ανθρώπους δεν θα πρέπει να εποπτεύει άμεσα πάνω από 10-12 άτομα. Ουσιαστικά, τόσα άτομα, όσα μπορούν να κάνουν ένα αποτελεσματικό meeting για 2-4 ώρες. Αυτό ισχύει και στα **co-located project teams**. Όμως τι γίνεται με τα Virtual Teams;

Στα Virtual Teams, οι Project Managers φτάνουν να επιβλέπουν άμεσα μέχρι και 25-30 άτομα. Ένα από τα κλασικά leadership styles, το directive, χρησιμοποιείται από πολλούς οργανισμούς για το management, τόσο των **co-located teams**, όσο και των **virtual teams**.

“Οι πιο πολλοί project managers είναι εκπαιδευμένοι να χρησιμοποιούν τον κλασικό τρόπο διοίκησης των project teams, ο οποίος όμως είναι directive” τονίζει ο **Kenneth Fung**, PMP, education team leader στο Southern Alberta Institute of Technology, Calgary, Alberta, Canada.²

Είναι προφανές ότι για το management των Virtual Teams, θα πρέπει να επιληχθούν πιο συνεργατικά συζη επειδή αυτές οι ομάδες τείνουν να έχουν μεγάλο βαθμό αυτονομίας και self-motivation!

Ο κύριος λόγος που το directive leadership style δεν λειτουργεί τόσο αποτελεσματικά στα virtual teams είναι προφανής: στις ειρηνικές ομάδες έργου, το **supporting ή delegating leadership style** είναι πιο αποτελεσματικό.

“Οι έρευνες δείχνουν ότι τα ανθρώπινα όντα είναι πιο ικανοποιημένα όταν τα αφήνεις μόνα τους, για να κάνουν την δουλειά που τους έχεις αναθέσει!” τονίζει ο **Kenneth Fung**.²

Θέλουμε prima donnas;

Τα άτομα που συμπεριφέρονται σαν prima donnas, άτομα που δεν τους αρέσει να δουλεύουν σε ομάδες ή κάτω από οδηγίες, συνιστάται να μην χρησιμοποιούνται στα co-located project teams. Αυτά τα άτομα, συνήθως, δημιουργούν προβλήματα και «καταστρέφουν» το συνεργατικό πνεύμα της ομάδας.

Όμως, στα virtual teams, τα πράγματα είναι διαφορετικά. Το virtual περιβάλλον είναι ιδανικό για να χρησιμοποιηθούν prima donnas. Αυτά τα άτομα μπορούν να αποδώσουν τα μέγιστα σαν μέλη του virtual team.

Less is more!

Οι Project Managers που διαχειρίζονται Virtual Teams, δεν πρέπει να ασχολούνται με το micromanage: πρέπει να ασχολούνται με την μεγάλη εικόνα του έργου “big picture” (θα πρέπει δηλαδή να βλέπουν το δάσος και όχι το δένδρο).



Οι ηγέτες σε αυτά τα περιβάλλοντα πρέπει να εξασφαλίζουν την εφαρμογή των standards και να μεσολαβούν μόνο όταν υπάρχει πρόβλημα. Οι Project Managers, από την στιγμή που έχουν συμφωνηθεί οι ημερομηνίες των παραδοτέων (deliverables), δεν θα πρέπει να ενοχλούν τα team members με e-mails και συνεχείς τηλεφωνικές επικοινωνίες.

Συνήθως, κάθε virtual team member παρακινείται από διαφορετικούς τρόπους και επίσης επιθυμεί συγκεκριμένους τρόπους επικοινωνίας. Έρευνα του **Academy of Management Journal** το 2004, σε 35 Virtual Teams, έδειξε ότι το **team empowerment** είχε βοηθήσει σημαντικά στο **process improvement** και στο **customer satisfaction**.

Ετοιμοί για απογείωση

Η μονάδα **Rocketdyne της Boeing** (τώρα ονομάζεται Pratt Whitney-Rocketdyne), που είναι από τους μεγαλύτερους κατασκευαστές κινητήρων πυραύλων, συχνά θεωρείται σαν ένα κλασικό παράδειγμα αποτελεσματικού Virtual Project Team management.

Το 1995 η Rocketdyne αποφάσισε να πάει αντίθετα στο ρεύμα. Εγκατέλειψε το videoconferencing και επέλεξε το απλό teleconferencing και τα **"live online work sessions"**, όπου οι νέες ιδέες μπορούσαν εύκολα να μοιραστούν.

Ο Robert Carman, Program Manager, που σήμερα δουλεύει για την Carman & Associates, Thousand Oaks, Calif., USA, δήλωσε: «Αυτό ήταν το καλύτερο simultaneous engineering. Ήταν σαν να το έκανε ένα άτομο!» Σκοπός της ομάδας ήταν να δημιουργήσουν ένα νέο πύραυλο με λιγότερα εξαρτήματα που θα κόστιζε **100 φορές λιγότερο** και θα μπορούσε να παραχθεί **10 φορές πιο γρήγορα**. Η ομάδα βασίστηκε στην εμπειρία της **Rocketdyne** (η σημερινή Raytheon)

και στην εταιρεία ανάπτυξης software MacNeal-Schwendler (η σημερινή MSC Software).

Leadership

Το κύριο πρόβλημα των Virtual Teams είναι η αποτελεσματική επικοινωνία. Για τους project managers, ηγεσία ουσιαστικά σημαίνει να επιλέξουν **"the right people for the right problem"** αφαιρώντας όλους τους περιορισμούς που χωρίζουν τα Virtual Team Members.

Τεχνολογίες όπως τα **Intranets**, τα **Blogs**, το **Videoconferencing**, το **Instant Messaging**, το **Chatting**, επιτρέπουν στα Virtual Project Teams να συνεργάζονται σε όλη τα μήκη και τα πλάτη του πλανήτη, υποσκελίζοντας διαφορετικά time zones, οργανισμούς και διαφορετικές κουλτούρες.

Απλοί κανόνες των virtual teams!

Όπως και τα κανονικά project teams, έτσι και τα virtual teams απαιτούν κανόνες λειτουργίας. Κάποιοι απλοί κανόνες λειτουργίας των virtual project teams είναι:

- ξοδεύουμε περισσότερο χρόνο για την δημιουργία του communication plan
- εφαρμόζουμε το communication plan
- σεβόμαστε τα time zones
- πάντοτε ρωτάμε τα team members για την καλύτερη, γι' αυτούς, ώρα συνάντησης
- πλήρης σεβασμός στις πολιτισμικές διαφορές κουλτούρας
- χρησιμοποιούμε ψηφιακές φωτογραφίες σε όλες τις επικοινωνίες
- διαθέτουμε το υλικό όλων των meetings εκ' των προτέρων, για review
- αφιερώνουμε περισσότερο χρόνο στην κατανόηση των λεγομένων, επειδή η ανάγνωση της γλώσσας του σώματος δεν είναι δυνατή
- επιβραβεύουμε συχνά τα team members
- χρησιμοποιούμε πολύ την τεχνολογία
- εφαρμόζουμε τεχνικές για να πετύχουμε virtual meetings, που να μοιάζουν με τα face to face meetings.



Η ITEC (<http://ITEC.edu>), ως πιστοποιημένος συνεργάτης του PMI®, της Microsoft και της Cisco, παρέχει υπηρεσίες εκπαίδευσης, consulting και πιστοποίησης σε θέματα Project Management, τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.

CV

Ο κ. **Θεοφάνης Γιώτης**, MSc, PhD Cand., MCSE, MCT, είναι Συνιδρυτής, Διευθύνων Σύμβουλος, CTO, και Αντιπρόεδρος Δ.Σ. στις εταιρείες **ITEC Training A.E.** & **ITEC Solutions A.E.** και έχει 20ετή εμπειρία στη σχεδίαση, υλοποίηση και διαχείριση έργων ΤΠΕ ως PMP® (Theofanis.Giotis@ITEC.edu).



Επίσης είναι συνιδρυτής και Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου του PMI Athens, Greece Chapter (www.PMI-GREECE.org).

¹David Pauleen, Virtual Teams: Projects, Protocols, and Processes, IGI Publishing.

²PM Network, August 2006.