

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marija Fabiani

V I R T U A L N I T I M

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marija Fabiani  
Mentor: izr. prof. dr. Vlado Miheljak

V I R T U A L N I T I M

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

## **Virtualni tim**

Pod vplivom novih zahtev trga in napredka v tehnologiji se je začela spreminjati tudi organizacija dela na nekaterih področjih. Spremembe v načinu poslovanja podjetij, nove organizacijske oblike, nova, naprednejša komunikacijska orodja, globalizacija in povezovanje organizacij ter potreba po lokalnem znanju in poznavanju trga so privedli do oblikovanja virtualnih timov. Virtualni timi so skupine posameznikov, ki trajno ali projektno sodelujejo, so geografsko, časovno in/ali organizacijsko ločeni, komunicirajo pa prek komunikacijskih in informacijskih tehnologij. Prednosti virtualnih timov so predvsem lokalno poznavanje trga, raznolikost znanj in izkušenj posameznih članov in hitra odzivnost. Virtualni timi so specifična oblika organizacije dela, ki je smiselna in potrebna le v določenih primerih, predvsem znotraj mednarodnih organizacij, pri pripravi projektov, v raziskovalni dejavnosti in podobno. Poleg definicij in različnih tipov virtualnih timov avtorica opisuje tudi lastnosti vodje in vodenja tima, komunikacijo v virtualnih timih, prednosti uporabe virtualnih timov, kulturno in družbeno ozadje ter zaupanje in sodelovanje znotraj virtualnih timov. Avtorica opisuje primer virtualnega tima znotraj ene od podregij globalnega podjetja Ernst & Young.

**Ključne besede:** tim, virtualno, mednarodno, organizacija.

## **Virtual team**

The increasing demands of the market and the progress in technology have resulted in changes in work organization in some areas. Changes in the way companies conduct business, new organization forms, advanced communication tools, globalization and new connections of organizations and the need for local expertise and market knowledge have lead to the formation of virtual teams. Virtual teams are groups of people, working together on a permanent or project basis, separated by geography, time and/or organization boundaries and communicate among each other via advanced communication and information technologies. The advantages of using virtual teams are mostly local knowledge of the market, the diversity of expertise and experience of its members and short response time. Virtual teams are a specific form of work organization and are not suitable in all cases. They are mostly used within international organizations, in project work, in research etc. The author defines virtual teams, presents different types of virtual teams and also describer leadership and leaders, the advantages of using virtual teams, cultural and social background and trust and cooperation within virtual teams. The practical example of a virtual team within one of the sub areas in Ernst & Young is described.

**Key words:** team, virtual, international, international, organization.

## Kazalo

1. Uvod .....	6
1.1 Namen in struktura diplomskega dela .....	7
1.2 Raziskovalna vprašanja .....	8
2. Virtualni tim.....	9
2.1 Definicije .....	9
2.2 Zakaj so virtualni timi nastali .....	13
2.3 Prednosti virtualnih timov .....	15
3. Tipi virtualnih timov.....	17
4. Lastnosti virtualnih timov .....	20
4.1 Kaj vpliva na uspeh ali neuspeh tima .....	20
4.2 Vodenje virtualnih timov .....	24
4.2.1 Premagovanje izolacije v virtualnem timu .....	27
4.2.1.1 Vodja tima naj bo proaktiven .....	27
4.2.1.2 Vodja tima naj spodbuja kulturno inteligenco.....	27
4.2.1.3 Vodja tima mora takoj zgraditi zaupanje.....	28
4.2.1.4 Vodja tima naj aktivno rešuje probleme .....	29
4.2.1.5 Vodja tima naj bo usmerjen k posameznikom .....	29
4.2.2 Povečevanje jasnosti v virtualnem timu .....	30
4.2.2.1 Vodja tima naj ohrani fokus/osredotočenost .....	30
4.2.2.2 Vodja tima naj razjasni pojma »kdo« in »kaj«.....	30
4.2.2.3 Vodja tima naj vzpostavi predvidljivost .....	31
4.2.2.4 Vodja naj upošteva kontekst komuniciranja.....	31
4.2.2.5 Vodja tima naj stremi k natančnosti .....	32
4.3 Komunikacija v virtualnem timu.....	33
4.4 Kulturno in družbeno ozadje .....	38
4.5 Zaupanje in sodelovanje v virtualnih timih.....	40

5. Zaključek in odgovori na raziskovalna vprašanja .....	45
5.1 Glavne karakteristike, ki določajo virtualni tim.....	45
5.2 Komunikacijska orodja, ki jih uporabljajo virtualni timi.....	45
5.3 Vzroki za nastanek virtualnih timov .....	46
6. Primer virtualnega tima .....	47
6.1 Podjetje Ernst & Young .....	47
6.2 Opis primera virtualnega tima .....	49
6.2.1 Definicija .....	49
6.2.2 Nastanek tima.....	49
6.2.3 Prednost uporabe virtualnega tima .....	49
6.2.4 Tip virtualnega tima.....	50
6.2.5 Vodenje tima.....	51
6.2.6 Komunikacija .....	51
6.2.7 Kulturno in družbeno ozadje .....	52
6.2.8 Zaupanje in sodelovanje.....	52
7. Sklep .....	54
8. Literatura .....	56

## 1. Uvod

Razvija se novo delovno okolje. Okolje, v katerem ljudje, ki pogosto delajo na različnih koncih sveta, komunicirajo in sodelujejo s pomočjo vedno bolj sofisticiranih informacijskih in komunikacijskih tehnologij, kot so intranet, videokonferenca, telekonferenca, neposredna internetna sporočila, baze podatkov in elektronska sporočila.

Virtualni timi so primer nove organizacijske oblike. Organizacije so te time oblikovale s člani, ki sicer ne bi mogli delati skupaj. Virtualni timi so neodvisni od časa in prostora (Geber 1995 v Lahenius in Järvenpää 2004: 174). Organizacije vedno pogosteje ugotavljajo, da so strukture virtualnega dela ena od strategij, ki jim lahko prinese večjo prilagodljivost v spreminjajočem se poslovnem okolju (Watson-Manheim in drugi 2002: 191).

Razvoj informacijskih in komunikacijskih tehnologij ter vedno večja globalizacija industrij so omogočili nastanek novega tima – virtualnega tima (Potter in drugi 2000 v Lahenius in Järvenpää 2004: 174). Stalen razvoj informacijske tehnologije je pripeljal do formiranja novih organizacijskih enot, ki so prilagodljive in imajo kratek odzivni čas. Virtualni tim predstavlja primer teh enot (Piccoli in drugi 2004: 359).

Število virtualnih timov hitro narašča, saj se podjetja reorganizirajo, da lahko na globalnem trgu ohranjajo konkurenčno prednost. Zaradi vpliva različnih kultur je medosebna interakcija znotraj takšnega tima veliko bolj kompleksna od interakcije znotraj tima, v katerem so vsi člani iste narodnosti. Vpliva na način dela v timu, še posebej, če je tim razpršen po različnih državah. Vsak tim je edinstven in visoka storilnost se doseže s kanaliziranjem danih elementov (Davison 1994: 81).

## 1.1 Namen in struktura diplomskega dela

Dandanes je skoraj nemogoče ne biti član tima (Whetten in Cameron 1998 v Stough in drugi 2000: 370).

Tema za diplomsko delo se mi je z zaposlitvijo v podjetju Ernst & Young ponudila kar sama. Timsko delo pa me je pričelo zanimati že pred tem.

Pri nabiranju izkušenj med študijem sem dlje časa delala v marketinški agenciji, ki se je ukvarjala z upravljanjem z dogodki. Tam sem po začetnem uvajanju samostojno vodila time sodelavcev, ki so bili zadolženi za vse elemente organizacije dogodkov, od tehnike do ustvarjalnega dela. Moje delo je bilo delo vodje, hkrati pa sem bila kot del tima tudi sama odgovorna za izpolnitev svojega dela nalog.

Z zamenjavo službe pa sem se znašla v povsem drugačnem timu. Sicer vključena v kolektiv sodelavcev v pisarni v Ljubljani, sem najprej prek informacijske tehnologije, pozneje pa tudi osebno spoznala svoje nove sodelavce, ki so zaposleni v drugih državah. Postala sem del mednarodne organizacije, ki mi daje možnost mednarodnega sodelovanja z ljudmi, čeprav jih še nikoli nisem videla osebno in nekaterih nikoli ne bom. Daje mi tudi možnost sodelovanja na mednarodnih projektih in hkrati od mene zahteva stalno pripravljenost na sodelovanje in pomoč. Medsebojna pomoč in zahteve so mi timsko delo pokazali v popolnoma novi luči, zaradi tega sem se odločila, da se v svojem diplomskem delu posvetim virtualnim timom. Diplomsko delo temelji na pisnih virih, ki obravnavajo virtualne time. Iz literature sem zbrala definicije, lastnosti in klasifikacije virtualnih timov.

V prvem, teoretskem delu diplomskega dela se posvečam teorijam virtualnih timov različnih avtorjev. Prvo poglavje obsega definicije virtualnih timov, razloge za njihov nastanek in njihove prednosti v modernih mednarodnih organizacijah. V drugem poglavju opisujem klasifikacije virtualnih timov, kot so jih opredelili različni avtorji (Isabella 2003, Picolli in drugi 2004, Lipnack in Stamps 1997,

Henry in Hartzler 1998, Jennings 1997, Ratcheva in Vyakarnam 2001 in drugi). Tretje poglavje pa se osredotoča na lastnosti virtualnih timov – kaj vpliva na njihov uspeh oziroma neuspeh, vodenje, komunikacija, kulturno in družbeno ozadje ter zaupanje in sodelovanje v virtualnih timih.

V drugem delu nato opisujem primer virtualnega tima, kot ga pri svojem delu doživljam jaz. Ta del je poskus vpogleda v dejanski virtualni tim, katerega del sem. Ni mišljen kot primerjalna študija virtualnega tima, saj bi takšna študija zahtevala obširnejšo raziskavo. Praktični del moje diplomske naloge je vključen predvsem kot zanimivost. Kljub temu sem v tem delu na kratko povzela vse pomembnejše vidike virtualnega timskega dela, kot jih pred tem opisujem v teoretskem delu naloge.

V svojem diplomskem delu ne skušam najti odgovora na to, kaj je idealen virtualni tim. Prepričana sem namreč, da uniformna definicija na tem področju ni mogoča. Skušam povzeti definicije in ugotovitve različnih avtorjev na tem področju.

## **1.2 Raziskovalna vprašanja**

V diplomskem delu me bodo zanimala naslednja problemska oziroma raziskovalna vprašanja:

1. Katere so glavne karakteristike, ki določajo virtualni tim?
2. Katera komunikacijska orodja uporabljajo virtualni timi?
3. Kateri so vzroki za nastanek virtualnih timov?



## 2. Virtualni tim

### 2.1 Definicije

Virtualni timi so skupine geografsko, časovno in/ali organizacijsko razpršenih intelektualcev, ki so jih prek prostora in časa povezale informacijske in komunikacijske tehnologije (Piccoli in drugi 2004: 359).

Isabella (Purg in drugi 2003: 58–64) opisuje tipe timov, ki so največkrat opaženi, med njimi tudi virtualni tim. Virtualni tim je tisti tim, katerega člani so geografsko oddaljeni in sodelujejo drug z drugim predvsem prek elektronskih medijev in ne osebno. Ena od lastnosti, ki virtualni tim loči od projektnega, je geografska raznolikost. Timi so virtualni, ko njegovi člani delujejo na različnih koncih sveta in med seboj komunicirajo predvsem prek elektronskih in drugih neosebnih načinov. Uporaba virtualnih timov v današnjem svetu globalnih organizacij in podjetij narašča. Razumevanje specifik in izzivov timskega dela, ko se člani ne morejo osebno sporazumevati med seboj, je vitalno za uspeh virtualnega tima.

Lipnack in Stamps (1997: 7 v Bal in Teo 2000: 346) definirata virtualni tim kot »skupino ljudi, ki so v interakciji zaradi neodvisnih nalog, ki jih opravljajo s skupnim namenom« in ki »delujejo prek prostora, časa in organizacijskih meja, povezani z omrežji komunikacijskih tehnologij«. Henry in Hartzler (1998: 5 v Bal in Teo 2000: 347) pa virtualni tim definirata kot »skupine ljudi, ki tesno sodelujejo, čeprav so geografsko ločeni s kilometri ali celo kontinenti« in kot »celostne delovne skupine ali večfunkcionalne skupine (cross functional), ki so se formirale z namenom dela na projektu z določenim časom trajanja in z uporabo več vrst tehnologij«.

Virtualni timi so skupine ljudi, ki tesno sodelujejo, kljub temu, da so ali pa niso ločeni s prostorom, časom in mejami organizacije (Jennings 1997 v Johnson in drugi 2001: 25). Townsend (Townsend in drugi 1998: 18 v Pauleen 2002: 153) podobno virtualni tim definira kot skupino geografsko in organizacijsko

razpršenih sodelavcev, ki so povezani z uporabo kombinacije telekomunikacijskih in informacijskih tehnologij, da bi dokončali neko nalogo.

Haywood (1998: 3 v Bal in Teo 2000: 347) ne poda točne definicije virtualnih timov, vendar jasno razlikuje med običajnim timom in virtualnim timom in poudarja, da je »ločnica med običajnim in virtualnim timom geografska ločenost enega ali več članov tima.«

George (1996 v Ratcheva in Vyakarnam 2001: 513) jasno razločuje med timom in virtualnim timom, in pravi, da tim postane virtualen, ko dodamo katerokoli od naslednjih komponent:

- Različno lokacijo,
- Različno organizacijo ali del organizacije,
- Različno trajanje ali čas, ko člani delujejo skupaj kot tim.

Bolj, kot je posamezna karakteristika izražena, bolj virtualen postane tim.

Ratcheva in Vyakarnam (2001: 518, 519) naštevata lastnosti, ki poudarjajo specifično naravo virtualnih timov:

- *Geografska ločenost članov tima* – v raziskavah virtualnih timov so člani timov kot najbolj očitni faktor navajali to karakteristiko in hkrati poudarjali, da kljub temu delujejo kot tim in učinkovito sodelujejo.
- *Potreba po opravljanju dela v virtualnem okolju* – delo, ki zahteva, da so člani ves čas vključeni v internetne povezave (so online), organizacija, ki ima spletno stran in oglašuje svoje produkte na spletu določajo, da je delo članov tima virtualno.
- *Uporaba alternativnih načinov komuniciranja s poudarjeno uporabo elektronske interakcije* – člani virtualnih timov, ki sta jih avtorja preučevala, so elektronsko komunikacijo dojemali kot motečo, stresno, saj je nadomeščala osebno komunikacijo. Članov virtualnih timov ne povezuje lokacija, temveč tehnologija.

Poleg že naštetih štirih meril, ki definirajo virtualni tim, Henry in Hartzler, Lipnack in Stamps in Fisher in Fisher razširijo nabor lastnosti, ki naj bi jih imel

virtualni tim. Henry in Hartzler (1998: 5–6 v Bal in Teo 2000: 347) pravita, da virtualni tim sestoji iz članov, ki rešujejo probleme in sprejemajo odločitve skupaj in so medsebojno odgovorni za uspeh tima. Nadaljujeta, da ima virtualni tim običajno 20 ali manj članov. Lipnack in Stamps (1997: 128 v Bal in Teo 2000: 348) ne podata točnega števila članov virtualnega tima, vendar poudarjata, da imajo virtualni timi običajno »številno članstvo, ampak le malo aktivnih članov.« Nadaljujeta, da bi morala biti velikost tima odvisna od »konkretne naloge in omejitev in priložnosti, ki so odvisne od dane situacije« in tako je neprimerno definirati »pravo« velikost timov. Njuna trditev, da imajo virtualni timi majhno število aktivnih članov in številno članstvo, nakazuje, da virtualni timi nimajo stalnih članov. Nekateri člani odhajajo in novi se pridružujejo timu skozi življenjski cikel tima. Nestalno članstvo pa je tudi ena od lastnosti virtualnih timov, ki sta jo definirala Fisher in Fisher (1997: 133 v Bal in Teo 2000: 348).

Vse našteje lastnosti lahko povzamemo v tabeli 2.1.1 (Bal in Teo 2000: 348).

Tabela 2.1.1: Lastnosti virtualnih timov

Lastnosti	Opis
Štiri običajna merila	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografska razpršenost;</li> <li>• Skupni cilj;</li> <li>• Delovanje je omogočeno s komunikacijskimi tehnologijami;</li> <li>• Udeležnost v čezmejnem sodelovanju.</li> </ul>
Druge lastnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tim ni stalen;</li> <li>• Člani skupaj rešujejo probleme, sprejemajo odločitve in so medsebojno odgovorni za uspeh tima;</li> <li>• Malo članov tima;</li> <li>• Nestalno članstvo;</li> <li>• Člani tima so intelektualci.</li> </ul>

Vir: Prirejeno po Bal, Jay in P.K Teo (2000).

V tabeli 2.1.1 so povzete lastnosti virtualnih timov, kot so jih opredelili avtorji Henry in Hartzler, Lipnack in Stamps ter Fisher in Fisher. Prvi sklop povzema običajna merila, ki določajo virtualni tim: geografska razpršenost, skupni cilji, delovanje, omogočeno s komunikacijskimi tehnologijami, in udeležnost v čezmejnem sodelovanju. Ta merila kot lastnosti virtualnih timov lahko opazimo tudi pri večini avtorjev, katerih opredelitve so vključene v tem poglavju. Drugi sklop tabele povzema ostale karakteristike virtualnih timov, kot so jih definirali navedeni avtorji: nestalnost tima, skupna odgovornost in delo članov, majhno in nestalno članstvo intelektualcev. Te lastnosti so manj splošne kakor tiste v prvem sklopu in bolj detajlno določajo lastnosti virtualnih timov.

Bal in sodelavci (2000: 348) so v delu *Virtual teaming in the agile supply chain* virtualne time opredelili na zelo podoben način. Lastnosti virtualnih timov so:

- Člani tima so usmerjeni k ciljem;
- Člani tima so geografsko razpršeni (nacionalno ali mednarodno);
- Tim deluje na ločenih lokacijah več kakor na skupni;
- Tim je skupek posameznikov, ki delajo skupaj, da bi dosegli cilje z uporabo računalniške komunikacije;
- Člani tima so udeleženi v usklajenem sodelovanju na skupnih aktivnostih;
- Člani so vzajemno odgovorni za rezultate tima;
- Člani tima skupaj rešujejo probleme in sprejemajo odločitve;
- Timi imajo določeno trajanje z začetkom in koncem (redki timi so permanentni).

Stough in drugi kot karakteristike virtualnih timov izpostavijo tiste, ki virtualne time ločijo od običajnih timov:

- *Transcendenca* – virtualni timi lahko presegajo čas, razdaljo, velikost organizacije in tehnologije, saj informacijska tehnologija članom tima omogoča komunikacijo prek različnih načinov komuniciranja.
- *Brezmejnost* – virtualni timi imajo lahko neskončno število članov. Informacijska in komunikacijska tehnologija omogočata članom iz kateregakoli dela sveta, da si med seboj delijo informacije in sodelujejo.

- *Anonimnost* – virtualni timi omogočajo članom, da je njihovo sodelovanje anonimno (Stough in drugi 2000: 377).

Kinlaw in Malone (1992 v Ratcheva in Vyakarnam 2001: 513) opisujeta formiranje virtualnih timov kot »nekaj podobnega, kot bi se atomi začasno združili in sestavili molekulo, potem pa bi se razcepili in ustvarili popolnoma nove vezi«.

Ratcheva in Vyakarnam (2001: 520) argumentirata, da so lahko virtualni timi tudi trajnejše združbe. Organizacije in posamezniki, ki so navajeni sodelovanja in so zgradili dobro virtualno partnerstvo, lahko tim ohranijo in uporabijo znanja članov v prihodnjih projektih.

## **2.2 Zakaj so virtualni timi nastali**

Podjetja se soočajo z močnim pritiskom na postavljene cene, na izkoriščen čas in na skrajševanje življenjskega cikla izdelkov, medtem ko tržne sile zahtevajo izboljšano kakovost in storitve, vključenost potrošnikov in »individualizirano« proizvodnjo. V istem trenutku pa hiter napredek informacijske in komunikacijske tehnologije omogoča organizacijam globalen doseg in komunikacijske zmožnosti, ki bi bile še pred kratkim nemogoče. Elektronsko povezane virtualne organizacije in virtualni timi so posledica iskanja novih načinov upravljanja teh novih paradig (Lipnack in Stamps 1997; Garnier in Metes 1995 v Lee-Kelley 2001: 461).

Fisher in Fisher (1997: 134 v Bal in Teo 2000: 349) menita, da so sprememba v produktih in storitvah, komunikacijska tehnologija in zadnji organizacijski trendi eni od razlogov, da so virtualni timi sploh postali potrebni. Duarte in Snyder (1999: 4 v Bal in Teo 2000: 349) poudarjata, da so virtualni timi pogosto formirani kot odgovor na zahteve poslovanja ali kot posledica programov, ki predstavljajo nov način dela.

Henry in Hartzler (1998: 2–4 v Bal in Teo 2000: 349) argumentirata, da so vedno večja stopnja globalizacije in tekmovalnost, potreba raznolikih talentov in ekspertnih znanj, vpliv izkušenj na organizacijo in napredki v tehnologiji elektronskih komunikacij štiri glavne pogonske sile virtualnih timov. Pravita, da vedno večja globalizacija trga od organizacij zahteva hitre spremembe, ki omogočajo hitrejši odzive na zahteve in potrebe potrošnikov. Haywood (1998: 3 v Bal in Teo 2000: 349) pravi, da so trendi, kot so združitve, prevzemi, zmanjševanje, najemanje zunanjih sodelavcev, tehnologija, razvoj in proizvodnja v tujini in tehnična specializacija tisti faktorji, ki vplivajo na vedno pogostejše formiranje virtualnih timov znotraj organizacij.

Glavna gonila virtualnih timov so povzeta v tabeli 2.2.1.

Tabela 2.2.1: Povzetek gonil pri virtualnih timih

<b>Glavna gonila</b>	<b>Opis</b>
Organizacijski trendi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalizacija in vedno večja kompetitivnost;</li> <li>• Združitve, prevzemi, zmanjšanje obsega podjetij in najemanje zunanjih sodelavcev;</li> </ul>
Zahteve posla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medorganizacijski razvoj proizvodov;</li> <li>• Spremembe sodobnih produktov in storitev;</li> <li>• Razvoj in proizvodnja v tujini;</li> </ul>
Tehnologija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Napredki v elektronski komunikacijski tehnologiji;</li> <li>• Višji dobiček glede na vložek zaradi zmanjšanja stroškov;</li> </ul>
Strokovno znanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Večje in bolj poglobljeno strokovno znanje;</li> <li>• Vpliv izkušenj na organizacijo;</li> <li>• Tehnična specializacija.</li> </ul>

Vir: Prirejeno po Bal, Jay in P.K. Teo (2000).

Tabela 2.2.1 določa in opisuje glavna gonila virtualnih timov. Navedena gonila vplivajo na nastanek in na delovanje virtualnih timov. Zahteve posla in organizacijski trendi vplivajo predvsem na nastanek in nadaljnji razvoj virtualnih

timov. Napredek v tehnologiji ter strokovnem znanju pa omogoča delovanje in komunikacijo znotraj virtualnih timov.

Večina avtorjev se strinja, da je napredek v tehnologiji omogočil spremembe na delovnem mestu in pripomogel k razvoju virtualnih timov, Fisher in Fisher (1997: 135 v Bal in Teo 2000: 349) pa se sprašujeta, kaj je bilo prej – kura ali jajce? Trdita, da je težko določiti, ali so napredki v tehnologiji omogočili spremembe, ali se je tehnologija prilagodila spremembam v družbi. Duarte in Snyder (1999: 25 v Bal in Teo 2000: 349) te problematike ne izpostavljata, poudarjata pa vlogo tehnologije znotraj komunikacije in sodelovanja virtualnih timov.

### **2.3 Prednosti virtualnih timov**

Virtualni timi so presegli časovne, lokacijske in organizacijske zveze, ki so jim izpostavljeni običajni timi. Posledično se od njih pričakuje, da pomagajo organizaciji pri soočanju s kontinuiranimi spremembami na različnih področjih – od prehoda s proizvodnega na storitveni sektor, prilagajanja vedno večjim zahtevam po medorganizacijskih strateških povezavah, pomoči pri prehajanju geografskih, časovnih in organizacijskih meja in pri potrebi po združevanju različnih talentov (Piccoli in drugi 2004: 359).

Virtualni timi imajo znotraj organizacij vedno bolj pomembno vlogo, saj organizacijam omogočajo prilagodljivost in konkurenčno prednost (Pauleen 2002: 153). Maznevski in Chudoba (2000 v Pauleen 2002: 153) poudarjata, da so globalni virtualni timi pogosto uporabljeni za najbolj pomembne naloge znotraj organizacije, kot so na primer mednarodna lansiranja produktov, pogajanja pri združitvah in prevzemih ter upravljanje strateških partnerstev.

Nekatere najbolj očitne prednosti virtualnih timov so opisali Stough in drugi (2000: 375, 376):

- Virtualni timi omogočajo nastanek in uporabo sodobnih, naprednih organizacij. Organizacija je lahko prisotna v vseh kotičkih sveta, ne da bi bila omejena s prostorom in osebjem.
- Virtualni timi se lahko ustvarijo z relativno majhnimi začetnimi stroški, če ne upoštevamo informacijske infrastrukture.
- Delna neodvisnost virtualnih timov je tisto, kar jih razlikuje od visoko strukturiranih timov. Svoboda sistema jim omogoča delo kjerkoli in kadarkoli.

Različni avtorji (Peters 1992, Stewart 1994, Mowshowitz 1997 in Snow in drugi 1996 v Ratcheva in Vyakarnam 2001: 512) virtualnim timom pripisujejo številne prednosti, kot so prilagodljivost, hitra odzivnost, nižji stroški in boljša izraba resursov, ki so nujno potrebne za pokrivanje zahtev turbulentnih in dinamičnih globalnih trgov.

Virtualni timi so pogosto uporabljeni za netipične in visoko specializirane projekte, ki vključujejo edinstvene informacije in spreminjajoče zahteve. Virtualni timi se konstantno prilagajajo in usklajujejo s spremembami v tehnologiji in s socialnimi strukturami znotraj organizacije in znotraj tima. Zaradi tega morajo biti člani virtualnega tima pripravljeni in sposobni za delo v dinamičnem okolju, sprejemati morajo spremembe in se po potrebi prilagoditi. Organizacije, ki imajo uspešne virtualne time, so spoznale, da morajo biti člani virtualnih timov sposobni učinkovito delati brez konstantnega nadzora, biti sposobni delovati v okolju minimalne formalne strukture, uživati v avtonomiji in biti sposobni probleme reševati samostojno in ne ob pomoči menedžerjev (Piccoli in drugi 2004: 366).



### 3. Tipi virtualnih timov

Lipnack in Stamps (1997: 42 v Bal in Teo 2000: 349) sta opisala osnovne tipe virtualnih timov. Njuna klasifikacija se nanaša na organizacijo, prostor in čas, pri tem pa sta čas in prostor medsebojno povezani področji. Štirje tipi timov odgovarjajo prostorsko časovnim in organizacijskim mejam. Prikazani so v tabeli 3.1.

Tabela 3.1: Osnovni tipi virtualnih timov

Prostor in čas	Organizacija	
	Ista	Druga
Isti	Lokalen	Lokalen medorganizacijski
Drugi	Distribuiran	Distribuiran medorganizacijski

Vir: Prirejeno po Bal, Jay in P.K. Teo (2000).

Tabela 3.1 prikazuje en običajen (lokalni) tim in tri tipe virtualnih timov, kot sta jih kategorizirala Lipnack in Stamps (1997: 42 v Bal in Teo 2000: 349). Lokalni, medorganizacijski timi so sestavljeni iz članov iz različnih organizacij, ki delajo skupaj na istem mestu. Distribuirani timi pa so sestavljeni iz članov iz iste organizacije, ki delajo na različnih lokacijah. Lipnack in Stamps nadaljujeta, da je tim, ki je razpršen prek časa, lahko definiran kot distribuiran tim, čeprav člani delujejo znotraj iste organizacije na isti lokaciji. Distribuirani medorganizacijski timi so sestavljeni iz članov iz različnih organizacij, ki delujejo na različnih lokacijah.

Mittleman in Briggs (1998 v Duarte in Snyder 1999) klasificirata time bolj detajlno, glede na avtoriteto, članstvo in v nekaterih primerih glede na življenjski cikel tima. Tabela 3.2 povzema teh sedem tipov virtualnih timov.

Tabela 3.2: Tipi virtualnih timov

Tipi timov	Opis
Mrežni timi	So sestavljeni iz članov, ki sodelujejo, da bi dosegli skupni cilj. Ti posamezniki delujejo neodvisno od časa, razdalje in organizacijskih meja. Članstvo je mešano, razpršeno in prilagodljivo, člani se menjajo glede na potrebe znanja in izkušenj.
Vzporedni timi	Opravljajo posebne naloge, projekte ali funkcije, za katere organizacije niso opremljene ali pa zanje nimajo dovolj znanja. Ti posamezniki delujejo neodvisno od časa, razdalje in organizacijskih meja. Članstvo je točno določeno in loči tim od organizacije. Člani običajno sodelujejo v kratkih časovnih obdobjih. Njihov cilj je za organizacijo pripraviti priporočila, nimajo pa možnosti odločanja.
Timi za razvoj projektov / proizvodov	Člani tima pripravljajo projekte v določenem časovnem obdobju. Tudi ti timi delujejo neodvisno od časa, razdalje in organizacijskih meja. Njihove naloge niso rutinske, rezultati pa so specifični in merljivi. Imajo daljši rok trajanja kot paralelni timi in imajo možnost odločanja. Članstvo je nestalno in je jasno ločeno od organizacije.
Delovni / proizvodni timi	Opravljajo redno in stalno delo. Ti timi imajo običajno eno funkcijo, članstvo je jasno določeno in je ločeno od preostalih delov organizacije. Ti timi začenjajo delovati virtualno prek časa in razdalje.
Storitveni oz. servisni timi	Ti timi postajajo razpršeni prek prostora in časa. Delujejo na osnovi rotiranja, tako da je en tim vedno na voljo za 24-urno podporo. Vsak tim po preteku delovnega časa svoje delo preda naslednjemu, ki deluje v drugi časovni coni.
Menedžerski timi	Lahko so ločeni z razdaljo in časom. Ti timi pogosto presegajo meje držav, vendar redko presegajo meje

	organizacije.
Akcijski timi	Ti timi imajo kratek odzivni čas in so uporabljeni v nujnih primerih. Presegajo razdalje in organizacijske meje.

Vir: Prirejeno po Bal, Jay in P.K. Teo (2000).

Klasifikacija tipov virtualnih timov, kot sta jo izdelala Mittleman in Briggs (1998 v Duarte in Snyder 1999), od vseh navedenih klasifikacij virtualne time definira najbolj natančno, saj pri tem upošteva več različnih dejavnikov: avtoriteto, članstvo, prehajanje razdalje, časovnih obdobj in organizacijskih meja ter življenjski cikel tima.

## **4. Lastnosti virtualnih timov**

### **4.1 Kaj vpliva na uspeh ali neuspeh tima**

Virtualni timi se formirajo tudi brez predhodnega osebnega stika, vendar se soočajo z ovirami, kot so geografska izolacija, razlika v časovnih pasovih in kulturna raznolikost. Takšna raznolikost znotraj tima lahko potencialno poveča inovativnost, ustvarjalnost in ima spodbuden učinek, če se med člani lahko razvije zaupanje (Dyer 1995 v Holton 2001: 37).

Člani virtualnega tima se pogosto soočajo z nizko stopnjo motivacije zaradi občutka izolacije in frustracije, saj ni osebne debate in interakcije z drugimi člani. Pri virtualnih timih je slaba uspešnost pogosto pripisana odsotnosti kontakta in sodelovanja med člani (Sharifi 2002: 672).

Virtualni timi morajo imeti za uspešno timsko delo jasno definirane cilje in naloge. Henry in Hartzler (1998: 4 v Bal in Teo 2001: 208) definirata cilje in naloge kot »izjave o želenih rezultatih, ki izražajo naloge in aktivnosti, ki jih je treba opraviti za doseganje rezultatov.« Pravita, da morajo virtualni timi svojo usmeritev, vključno s cilji in nalogami, jasno definirati v prvih fazah skupnega delovanja, saj je zaradi narave virtualnih timov njihovo delo težje. Duarte in Snyder (Duarte in Snyder 1999: 94 v Bal in Teo 2001: 208) podobno pišeta, da je jasna usmeritev v začetku delovanja virtualnega tima osnova za poznejše bolj natančno planiranje.

Fisher in Fisher (1997:142–3 v Bal in Teo 2001: 209) poudarjata, da je za učinkovitost virtualnih timov pomembna istočasna diferenciacija in integracija. Integracijske strategije se nanašajo na »organizacijske strukture, skupne cilje, komunikacijske sisteme in ostale procese, ki sicer ločene strokovnjake povezujejo, da delajo za skupni namen, in jim pomagajo, da imajo pred seboj cilje tima, ki jih lahko dosežejo samo s sodelovanjem.«

Lipnack in Stamps (1997: 57 v Bal in Teo 2001: 209) poudarjata pomembnost smisla za virtualne time. Opisujeta, da je jasen smisel in proces sodelovanja najboljše zagotovilo za uspeh tima. Henry in Hartzler (1998: 16 v Bal in Teo 2001: 209) podobno pišeta, da se morajo člani tima ob pomanjkanju birokratskih pravil in predpisov zanašati na skupni smisel. Čeprav se zaradi pomanjkanja birokratskih pravil in predpisov pojavljajo problemi, Fisher in Fisher (1997: 150 v Bal in Teo 2001: 209) na to problematiko gledata s pozitivnega zornega kota in pravita, da definirani in merljivi cilji nadomeščajo hierarhijo in timom omogočajo, da postanejo samoupravljeni, če je ta struktura primerna za njihovo nalogo. Haywood (1998: 64 v Bal in Teo 2001: 209) poudarja pomen napisanega dokumenta o projektu ali ciljeh tima za usklajenost članov tima. Fisher in Fisher (1997: 151 v Bal in Teo 2001: 209) se strinjata, da je določitev dobrih ciljev pomembna, vendar to ne zadostuje, če jih hkrati ne uporabljamo kot način samoregulacije.

Iz napisanega lahko sklepam, da je določitev jasnih ciljev in nalog ob formiranju virtualnega tima pomembna zaradi pomanjkanje birokratskih pravil in prepisov, ki bi usmerjali tim. Pomanjkanje fizičnega kontakta med člani pa še povečuje možnosti za neskladja med člani tima.

Piccoli in drugi (2004: 362–3) učinkovitost virtualnega tima definirajo z dvema meriloma:

- *Timska učinkovitost* – učinkoviti timi so sposobni svoje naloge opraviti izjemno kakovostno in v roku;
- *Osebno zadovoljstvo* – učinkoviti timi so sposobni članom ponuditi zadovoljstvo in zadovoljitev njihovih potreb in ne povzročiti frustracij, ki lahko nastopijo kot posledica timskih interakcij.

Člani virtualnih timov se morajo biti sposobni prilagoditi miselnim in okoljskim spremembam, kot so kulturna raznolikost, razlike v načinih dela in variacije v časovnih conah in urnikih, še bolj pomembno pa je, da se naučijo učinkovito uporabljati informacijske in komunikacijske tehnologije, ki so osnova njihovega operativnega dela (Piccoli in drugi 2004: 366).

Problemi, do katerih pride pri virtualnih timih (Stough in drugi 2000: 376):

- Izguba kontakta z menedžmentom in delavci (vsakodnevni pogovori, vzdrževanje poslovnih stikov ipd.);
- Izguba kulture tam, kjer vizija, misija in vrednote vodilnega igrajo veliko vlogo pri doseganju uspeha;
- Odpor do nestrukturirane narave virtualne organizacije;
- Zmanjšanje produktivnosti zaradi nezmožnosti članov tima, da se odpovejo motečim elementom okolice (pomanjkanje določenega delovnega prostora, družinske obveznosti ipd. pri članih, ki delajo doma);
- Manj učinkovita verbalna komunikacija med zaposlenimi, saj se zaradi uporabe drugih načinov komuniciranja verbalno komuniciranje ne uporablja pogosto;
- Manjša stopnja prenosa idej v komunikaciji, saj posamezniki ne morejo opazovati neverbalne komunikacije – pogleda, kretenj, tona glasu ipd.;
- Veliko večja verjetnost napačnega razumevanja podanih informacij zaradi uporabe pisanih sporočil;
- Zmanjšanje odkritosti in sproščenosti v komunikaciji med zaposlenimi;
- Nezadovoljstvo z nagradami in priznavanjem zaslug.

Osebna odgovornost posameznikov je nujna. Vsak član kateregakoli tima mora pravočasno opraviti svoje naloge s pričakovano stopnjo kakovosti. Če jih opravi slabo ali nepravočasno, to vpliva na prav vse, ki sodelujejo pri projektu. Pri virtualnih timih pa je ta problem lahko še bolj obsežen, saj se zastoj pri delu posameznika lahko začasno spregleda – problem se lahko v kratkem času še poglobi (Johnson in drugi 2001: 26).

Johnson in drugi (2001: 28) povzemajo faktorje, ki so pomembni za uspeh virtualnega tima:

- Kadrovski postopki – Obstajati morajo kadrovski postopki, ki podpirajo in nagradujejo člane in vodje virtualnih timov;
- Učenje uporabe tehnologije;

- Organizacijska kultura – prilagodljiva, tehnološko napredna in nehierarhična organizacija ima več možnosti za uspeh pri uporabi virtualnih timov kakor visoko strukturirana organizacija z visoko stopnjo nadzora;
- Podpora menedžmenta – za uspeh virtualnih timov morajo menedžerji v organizaciji vzpostaviti kulturo, katere vrednote so komunikacija, učenje, timsko delo in potreba po raznolikosti.
- Ljudje – sposobnost ljudi, da komunicirajo na visokem nivoju, znajo poslušati in imajo dobre pisne sposobnosti, so pomembne za uspeh tima;
- Orodja – programska in tehnična orodja morajo delovati brezhibno.

Tako kakor vsaka organizacijska inovacija lahko tudi implementacija virtualnih timov povzroči sledeče ovire in izzive (Johnson in drugi 2001: 28):

- *Tehnofobija* – čeprav je velika večina ljudi sposobna uporabljati komunikacijsko tehnologijo, je še vedno veliko zaposlenih, ki niso dovolj usposobljeni za delo z novimi tehnologijami. Takšne zaposlene je treba vpeljati v virtualno okolje;
- *Zaupanje* – organizacije morajo vzpostaviti politiko zasebnosti komuniciranja in zagotoviti njeno izvajanje;
- *Stres* – zaradi dobrih komunikacijskih povezav so ljudje bolje povezani in lahko dosegajo večjo produktivnost. Zaradi tega so večkrat povezani v več različnih virtualnih timov, kar zanje povzroča bolj stresno okolje. Organizacija mora paziti, da članov virtualnih timov ne obremeni preveč.

Piccoli (1999 v Potter in drugi 2000: 131) kategorizira probleme virtualnega tima kot:

- interne (npr. identifikacija procesov in lastnosti učinkovitih virtualnih timov);
- eksterne (npr. omejitve tima, eksterna komunikacija);
- tehnološke (npr. omejitve tehnologije);
- societalne (vključujejo posameznike in družbo).

## 4.2 Vodenje virtualnih timov

Kot socialnim bitjem nam medosebna komunikacija pomeni enega od gradnikov dobrih medčloveških odnosov, ne glede na to, kako virtualno postaja naše okolje. Glede na to bo uspešen in učinkovit vodja virtualnega tima omogočil osebna srečanja članov, kjerkoli bo to mogoče, saj bo s tem orodjem povečal razumevanje in povezovanje med člani. Predvsem pa bo vodja uporabil osebni stik takrat, ko bo tim zašel v krizo ali konflikt. V ta namen lahko uporabi tudi medij, kot je videokonferenca, če geografska ločenost članov osebnega stika v živo ne dopušča (Holton 2001: 46).

Fisher in Fisher (1997: 198 v Bal in Teo 2001: 209) poudarjata, da lahko katerikoli član tima, ne glede na njegovo pozicijo prevzame vodstveno vlogo, vendar pa je vloga vodje tima posebna odgovornost formalnega vodje tima. Nadalje opisujeta, da je virtualni tim podoben lokalnemu računalniškemu omrežju, v katero so priklopljeni inteligentni računalniki. Vloga vodje mora te ločene intelektualce med seboj povezati tako, da istočasno ne vsiljuje svojega mnenja. Nadaljujeta, da mora vodja tudi (Fisher in Fisher 1997: 203 v Bal in Teo 2001: 210):

- Oblikovati vizijo organizacije;
- Voditi po načelih, namesto po pravilih (policy);
- Učinkovito voditi posameznike in tim;
- Razumeti in predajati poslovne informacije;
- Agresivno odstranjevati ovire, ki preprečujejo učinkovitost tima;
- Se osredotočiti na perspektivo kupca oziroma stranke.

Duarte in Snyder (1999: 87–8 v Bal in Teo 2001: 210) menita, da je vloga vodje virtualnega tima zahtevnejša od vloge vodje običajnega tima. Definirala sta sedem področij, ki jih mora vodja virtualnega tima obvladovati:

- menedžment uspešnosti dela in usmerjanje;
- primerna uporaba tehnologij;
- medkulturni menedžment;
- karierni razvoj članov tima in prehajanje med delovnimi mesti;



- vzpostavljanje zaupanja;
- vzpostavljanje mrežne strukture ter
- razvoj in prilagajanje timskih procesov.

Res dober vodja virtualnega tima mora posedovati določene sposobnosti in znanja, kot je dobro poznavanje industrije, hkrati pa mora imeti določene karakteristike, kot je kulturna razgledanost (cultural sensitivity), sposobnost prevzemanja odgovornosti, sposobnost vodenja in sposobnost nastopanja (Baumgarten 1992 v Shen 2004: 657).

Barge (1996 v Pauleen 2002: 153) predlaga posredovalno vodenje z namenom preseganja različnosti nalog in medsebojnih neskladij, s katerimi se lahko sooča skupina.

Znotraj virtualnih timov so vodje pogosto vezni člen med posamezniki, saj so pospeševalci (facilitatorji) komunikacije, vzpostavljajo timske procese in so odgovorni za dokončanje nalog (Duarte in Tennant-Snyder 1999 v Pauleen 2002: 153).

Davisonova (Davison 1994: 83) navaja nasvete vodjem timov pri sestavi virtualnih timov. Vodja naj:

- Izbere ljudi z najboljšimi sposobnostmi in znanjem tako za planiranje, kot za izvršitev naloge;
- Oceni stroške, jih podvoji in najde sredstva znotraj organizacije;
- Odstrani birokratske ovire in če je to potrebno poišče podporo v višjih nivojih organizacije;
- Vključi nadrejene članom tima v proces, prepriča naj jih, da dosežke tima vključijo v posameznikove ocene dela;
- Predstavi razloge, zakaj je bil vsak posameznik izbran in če je to potrebno, opozori na možna neskladja in načine za njihovo izogibanje;
- Ponudi šolanje in podporo v veščinah timskega dela, če je potrebno;

- Razloži vplive nacionalnih kultur. Ponudi šolanje in podporo v uporabi medkulturnih razlik za doseganje pozitivnega učinka za posameznike in skupne rezultate tima;
- Določi vodje določenih nalog in vzpostavi kolektivno odgovornost za uspeh naloge,
- Članom ponudi točna navodila, urnike in pogoje in naj bo na voljo, če ga bodo potrebovali.

»V uspešnih timih je vodenje deljeno.« (Parker 1991) Deljeno vodenje je za virtualne time neizogibno, ko se soočajo s kompleksnimi problemi in nalogami (Lipnack in Stamps 1997: 121 v Bal in Teo 2001: 210). Vodenje tima se vsake toliko prenese na člana tima, ki ima največ znanja in izkušenj v povezavi z določenim problemom. Kljub temu pa je vodja tima vedno odgovoren za rezultate tima (Duarte in Snyder 1999: 209 v Bal in Teo 2001: 210).

DeSanctis in Poole (1994 v Piccoli 2004: 363) pravita, da ko je timu omogočeno, da se vodi sam, namesto da se mora uskladiti z vnaprej določenimi vedenjskimi vzorci, lahko tim tehnologijo, ki mu je na voljo, uporabi na način, ki kar najbolje ustreza njegovim potrebam, omejitvam in sposobnosti.

Vodje virtualnih timov bi morali članom svojega tima zaupati, ne pa jih nadzorovati (Cascio 2000 v Lahenius in Järvenpää 2004: 174). Menedžerji virtualnih timov morajo biti sposobni delovati ustvarjalno, hkrati pa morajo imeti dobre komunikacijske sposobnosti, saj fizične in družbene razlike zahtevajo hitro reševanje problemov (Putnam 2001 v Lahenius in Järvenpää 2004: 174).

Dva največja izziva dela v virtualnem okolju sta izolacija in zmeda. Izolacijo lahko premagamo samo tako, da znotraj tega okolja zgradimo skupnost, zmedo pa lahko preprečimo samo s povečevanjem jasnosti (Brake 2005: 116,7). Brake navaja 10 praktičnih navodil, katerim naj sledi vodja virtualnega tima. Prvih pet je namenjenih premagovanju izolacije, naslednjih pet pa povečevanju jasnosti (glej Brake 2005: 117–121).

## 4.2.1 Premagovanje izolacije v virtualnem timu

### 4.2.1.1 Vodja tima naj bo proaktiven

Timi so lahko zelo homogeni, ali pa jih zaznamuje kulturna raznolikost. Nekateri uporabljajo kot primarni način komuniciranja izključno tehnologijo, medtem ko drugi uporabljajo različne načine komuniciranja. Nekateri timi so strateški in imajo dolgo življenjsko dobo, spet drugi so projektni in se po dokončanju naloge razpustijo. Vodja mora ugotoviti, kateri so največji izzivi tima, da se lahko z njimi proaktivno spopade. Proaktivnost vodje daje članom zaupanje, da vodja pozna ovire na poti k uspehu in se je sposoben in željan z njimi spopasti. Samozavest je izjemno pomembna za uspeh virtualnega tima.

Vodja tima naj:

- Razmišlja o timu kot o sistemu prekrivajočih se delov, ki morajo delovati skupaj – ljudje, tehnologija, cilji in nameni;
- Identificira področja, na katerih bi se ti prekrivajoči deli lahko razšli (različne tehnologije, globalne potrebe nasproti lokalnim, tekmovalnost med člani ipd.);
- Svoje mnenje in mišljenje predstavi članom tima in jim razloži svoje ukrepe;
- Spodbuja člane tima, da prevzamejo proaktivno naravnost.

### 4.2.1.2 Vodja tima naj spodbuja kulturno inteligenco

Kulturne razlike so nekaj, kar lahko virtualni timi uporabijo kot prednost pri ustvarjalni komponenti in poznavanju trga. Hkrati pa lahko narobe razumljene kulturne razlike ogrozijo funkcionalnost sicer nadarjenega tima.

Učinkovit vodja virtualnega tima se mora zavedati dveh dimenzij kulturne inteligence:

- Prepoznavanje eksplicitnih in implicitnih kulturnih vrednot tima in prilagajanje različnim vrednotam. Vsak član ima na podlagi svoje kulture različna pričakovanja glede reševanja problemov, odločanja, komunikacije in vodenja;
- Generiranje poslovne prednosti s spodbujanjem inovacij in ustvarjalnega razmišljanja. S pomočjo kulturnih razlik lahko dosežemo nove načine videnja, razmišljanja in delovanja.

Ti dosežki pa so mogoči z ustvarjanjem osnovne kulture tima, s pomočjo katere člani vedo, kako stvari znotraj tima delujejo, kakšni so načini delovanja in odločanja. Tako raznolikost kakor skupnost sta pomembni za ustvarjanje zdravega in produktivnega okolja znotraj tima.

Pri vzpodbujanju kulturne inteligence naj vodja:

- Izraža spoštovanje do vseh različnosti v timu;
- Izpostavi različnosti kot prednosti in izvor dodane vrednosti;
- Omogoči vsem članom, da o svojih razlikah spregovorijo in se učijo drug od drugega;
- Spodbuja razvoj kulturne infrastrukture skupnih norm in dogovorov v timu.

#### *4.2.1.3 Vodja tima mora takoj zgraditi zaupanje*

Člani tima morajo imeti občutek, da so cenjeni, imeti morajo občutek, da so enakovredno vključeni in povezani s timom. Vodja naj takoj v začetku obstoja tima organizira osebni sestanek vseh članov, če je to le mogoče, ali pa naj vsem članom zagotovi spletne kamere, člane medsebojno predstavi s fotografijami in biografijami ali na kakšen drug način zagotovi občutek povezanosti in zaupanja med člani. Vodja naj tudi izraža entuziazem in optimizem, saj bodo komunikacije vodje v samem začetku odločilno vplivale na vzdušje. Zaupanje se v virtualnih timih običajno vzpostavi takoj, ali pa se sploh ne. Nekateri avtorji navajajo pojem »virtualni paradoks« – uspeh virtualnih timov je zelo odvisen od zaupanja, hkrati pa virtualni tim deluje v okolju, ki ne spodbuja zaupanja.

Pri grajenju zaupanja naj vodja tima:

- Odprto in pogosto komunicira;
- Deluje transparentno;
- Bo na voljo in naj se odziva članom tima;
- Informira člane tima;
- Naredi, kar obljubi, naj bo predvidljiv in dosleden,

#### *4.2.1.4 Vodja tima naj aktivno rešuje probleme*

Problemi znotraj virtualnega tima so lahko videti večji, kakor so v resnici. Manjše napetosti in neskladja, ki se v klasičnem timu s pomočjo osebne komunikacije hitro rešijo, lahko v virtualnem timu širijo paranojo, zamere in nezaupanje. Vodja mora biti pragmatičen – ko pride do problema, naj ostane miren, vključi člane v iskanje rešitve in pogosto komunicira. Panika in zamere posebej uspešno rastejo v tihih in izoliranih okoljih.

Pri reševanju problemov naj vodja virtualnega tima:

- Zelo pozorno spremlja pojav problemov, saj so v virtualnih timih ti pogosto dalj časa prikriti;
- Ohrani svojo zbranost – težave v timih se pojavijo ne glede na to, ali so virtualni ali ne;
- K problemom pristopa racionalno in k enakemu pristopu spodbuja tudi preostale;
- Vključi člane tima v iskanje rešitev;
- Informira člane o stanju problema.

#### *4.2.1.5 Vodja tima naj bo usmerjen k posameznikom*

Vodja virtualnega tima ne sme nikoli pozabiti, da so člani njegovega tima ljudje z vsem, kar to vključuje – potrebo po pripadanju, pomenu, dosežkih in priznanju, ter tudi frustracijami, jezo, navdušenjem, dolgočasjem in odtujenostjo. Vodja naj pomisli, kaj je tisto, kar ljudem na delovnem mestu omogoča, da dobro sodelujejo – formalni in neformalni prostori, v katerih se srečujejo (sejne sobe, čajna kuhinja ipd.). To naj prenese na virtualni tim in omogoči podobne virtualne prostore – forum, spletna klepetalnica, predstavitev vseh članov z biografijo in fotografijo ipd. Tako kakor v klasičnem timu naj se vodja »sreča« z vsakim članom posebej, ne samo s celotnim timom, ter na teh sestankih poskuša ugotoviti njegove želje, pričakovanja in nezadovoljstva.

Pri usmerjenosti k posameznikom naj vodja tima:

- Si zapomni, da lahko ločenost nekaterim odnosom med člani tudi koristi, saj skupna lokacija članov sama po sebi ne zagotavlja skladnosti in produktivnosti;

- Bo jasen, da je tehnologija samo sredstvo komuniciranja z namenom izboljševanja sodelovanja. Če nek način komuniciranja za tim ne deluje, naj vodja poišče novega;
- Ko je tim vzpostavljen in deluje, naj zagotovi čas za nadaljnje grajenje odnosov, naj ne bo usmerjen samo na naloge;
- Zagotovi, da imajo vsi člani občutek, da imajo osebno pozornost vodje.

## **4.2.2 Povečevanje jasnosti v virtualnem timu**

### *4.2.2.1 Vodja tima naj ohrani fokus/osredotočenost*

Vodja ne sme nikoli sklepati, da vsi člani razumejo cilje, namene, strategije in prioritete tima na enak način. Vodja mora zagotoviti, da se vsi člani zavedajo, na kaj se morajo osredotočiti, da bodo dosegli želeni cilj. Virtualni timi so zelo izpostavljeni izgubljanju oziroma popuščanju osredotočenosti in razdrobljenosti, tako da je zavedanje, kaj je pomembno in na kaj se morajo osredotočiti, za člane virtualnega tima vitalnega pomena.

Pri ohranjanju oziroma povečevanju osredotočenosti naj vodja tima:

- Vključi vse člane v proces definiranja vizije in namena tima, ne samo tistih, ki so locirani v bližini;
- Razišče lokalne pritiske, ki bi lahko povzročili, da bi posamezni člani izgubili osredotočenost;
- Nameni in cilji naj bodo zapisani in članom stalno na očeh;
- Pri pogovoru s člani naj bo pozoren na napačno razumevanje ali odklone od dogovorjenih namenov in ciljev.

### *4.2.2.2 Vodja tima naj razjasni pojma »kdo« in »kaj«*

Takoj v začetku delovanja tima naj vodja razjasni vloge in odgovornosti tima. Posamezne odgovornosti naj specificira v jasne cilje in naloge, tako da vsak član ve, kaj se pričakuje od koga in kdaj, saj je pri delu na daljavo prisotnih dovolj nejasnosti in negotovosti. Jasne odgovornosti in pričakovanja povečujejo enotnost in osredotočenost. Vodja pa ne sme pričakovati, da bo takojšnja delitev dela in odgovornosti zadostovala. Pri delu na daljavo se naloge pogosto

lahko prekrivajo, ali pa določena dela niso opravljena. Vodja naj vloge in odgovornosti stalno preverja, da se prepriča, ali so realne tudi v praksi.

Pri razjasnjevanju vlog in odgovornosti naj vodja:

- Uporabi matrico vlog in odgovornosti, ki je preprosto orodje za lažje razumevanje;
- Vloge in odgovornosti zelo jasno definira in jih razbije na določene naloge in časovne okvire;
- Preverja vloge in odgovornosti v določenih časovnih zaporedjih.

#### *4.2.2.3 Vodja tima naj vzpostavi predvidljivost*

Red in predvidljivost sta ključnega pomena za virtualne time. Negotovost ustvarja zaskrbljenost in odtujenost, katere rezultat je nemotiviran in neproduktiven tim. Vodja naj ne sklepa, da se bo red pojavil iz kaosa. Člani se morajo zavedati, kako se pričakuje, da bodo delovali v določenih situacijah. Vodja naj vzpostavi redno komunikacijo in to zahteva tudi od članov.

Pri vzpostavljanju predvidljivosti naj vodja tima:

- Določi, kdo v timu naj odloča o kateri situaciji;
- Vpelje orodja, ki bodo omogočila lahko koordinacijo dodeljevanja in razdeljevanja, nalog in časovnih okvirov;
- Vključi člane tima v vzpostavljanje skupnih vzorcev delovanja pri dejavnostih, kot so sestanki, planiranje, poročanje ipd.;
- Spodbuja člane tima, da s pozitivnimi in aktivnimi izjavami določijo načine svojega delovanja (npr. »Na elektronsko pošto odgovorimo v roku 24 ur«, namesto »morali bi« ali »naj bi«).

#### *4.2.2.4 Vodja naj upošteva kontekst komuniciranja*

Vodja virtualnega tima mora zagotoviti, da vsi člani dobro razumejo komunikacijski kontekst in vse informacije, ki so potrebne za odkodiranje sporočil. Pri svoji komunikaciji mora pomisliti ali vsi člani pravilno razumejo njegovo komunikacijo, še posebej, če na primer svoje sporočilo podaja po točkah, alinejah.

Pri upoštevanju konteksta komuniciranja naj vodja:

- Sam sebe vpraša, kaj je treba vedeti, in kaj ne;
- Sam sebe postavi v položaj članov tima – kakšna je njihova realnost in razumevanje projekta, tima, organizacije ipd.;
- Uporabi pravo tehnologijo v pravi namen. Elektronska pošta je na primer primerna za podajanje dejstev, ni pa primerna za komuniciranje pomenov, ki so povezani s temi dejstvi.

#### *4.2.2.5 Vodja tima naj stremi k natančnosti*

Razdalje med člani dajejo priložnosti za napačno interpretacijo, ravno tako uporaba nejasnega, abstraktnega jezika, oboje pa pripomore k nepotrebni nejasnosti. Razumevanje pomenov je različno in samo natančna, jasna komunikacija in delo zagotavljata natančnost. Če ni to nujno potrebno, naj vodja tima vsega dela ne opravi z virtualnim timom. Včasih timi delajo na projektu, ki je tako kompleksen, da nobena količina videokonference ali telekonference ne more zadostovati. V takšnih primerih je bolj produktivno in lahko celo ceneje, če vodja člane združi za nekaj dni, da lahko opravijo nalogo. Tudi če je tim virtualen, ni nujno, da je vse delo opravljeno v virtualnem okolju. Tehnologija je orodje in orodja so v nekaterih situacijah uporabna, v drugih pa ne.

Pri povečevanju natančnosti naj vodja:

- Upošteva razlike v govorjenju skupnega jezika, člani tima naj drug drugega spodbujajo h komuniciranju idej;
- Bo natančen in jasen v vseh komunikacijah;
- Spodbuja člane tima, da sprašujejo drug drugega, razjasnjujejo dileme in raziskujejo;
- Ko komentira ideje članov, komentira tudi način, kako so same ideje komunicirali drugim članom.



### 4.3 Komunikacija v virtualnem timu

Ključ do uspeha pri sodobnih virtualnih timih je stalna uporaba informacijske tehnologije, s katero se lahko izvajajo timske aktivnosti, kot so postavljanje ciljev, koordinacija in pogajanja z drugimi, načrtovanje in upravljanje delovnih procesov, odločanje, sestava urnika in stroškovnega načrta (Stough in drugi 2000: 370).

Henry in Hartzler (1998: 85 v Bal in Teo 2001: 211) ugotavljata, da je doseganje dobrega pretoka sinergije in ustvarjalnosti brez osebne komunikacije eden največjih izzivov virtualnih timov. Pravita, da je komunikacija vodilo ustvarjanja sinergije, občutka povezanosti med člani tima in napredka.

Uporaba tehnologije kot primarnega načina komuniciranja med člani tima lahko zmanjša sposobnost članov pri koordinaciji njihovega dela. Večja geografska razpršenost med člani tima je sedaj možna z uporabo tehnologije. Člani virtualnih timov morajo svoje načine dela prilagoditi in uskladiti s tistimi člani, katerih način dela se od njihovega razlikuje. Te razlike izpostavljajo potrebo po boljši izmenjavi informacij, ki pripomore k boljši integraciji in koordinaciji s tehnologijo povezanih članov tima (Piccoli in drugi 2004: 364).

V virtualnem okolju smo oropani bogastva informacij, ki so nam na voljo pri osebni komunikaciji. Zmanjšajo se družbeni in kontekstualni namigi, člani pa niso prepričani o normah in pričakovanjih pri medsebojni interakciji (Brake 2005: 116).

Piccoli in drugi se strinjajo, da nemožnost pogostega osebnega stika, časovna in geografska razpršenost ter odvisnost od komunikacijskih tehnologij predstavlja dodatno oviro pri učinkoviti komunikaciji znotraj tima in lahko posledično zmanjša učinkovitost tima (Piccoli in drugi 2004: 364).

Kompleksnost elektronskega komuniciranja prek časa, razdalje in organizacije virtualnim timom predstavlja ovire. Študije so pokazale, da je izmenjava

informacij v virtualnem timu veliko manj obsežna kakor v običajnih timih (Hightower in drugi 1998 v Bal in Teo 2001: 211). Duarte in Snyder (1999: 77 v Bal in Teo 2001: 211) pa svarita, da so izkušnje in raziskave pokazale, da je lahko komuniciranje znotraj virtualnega tima manj učinkovito, če ni dobro urejeno. Komunikacija je pri virtualnih timih eno najbolj problematičnih področij (Haywood 1998: 9). Henry in Hartzler (1998: 87 v Bal in Teo 2001: 212) poudarjata, da se lahko konflikti v virtualnih timih stopnjujejo, saj ni možnosti takojšnjega razjasnjenja nesporazumov. Posledično mora komunikacija teči dvosmerno – ko je informacija poslana, mora prejemnik potrditi prejem, saj se s tem izognemo izgubi informacij. Bal in Foster (1999) ter Lipnack in Stamps (1997) prav tako poudarjajo pomen dvosmerne komunikacije in predlagajo formalne postopke za njeno uvajanje.

Lipnack in Stamps (1997: 102 v Bal in Teo 2001: 213) pišeta, da pomanjkanje komunikacije nakazuje probleme v odnosu članov. Poudarjata, da je komunikacija »proces vzpostavljanja odnosa«. Tudi najboljša videopovezava ne dopušča enake komunikacije, kot je osebna, saj postavlja fizično mejo, ki ima za posledico bolj formalno interakcijo (Carletta in drugi 1997 v Bal in Teo 2001: 213).

Henry in Hartzler (1998: 89 v Bal in Teo 2001: 213) ter Lipnack in Stamps (1997: 82 v Bal in Teo 2001: 213) opisujejo omejitve uporabe enega samega kanala komuniciranja pri virtualnem timu in predlagajo uporabo več medijev ali komunikacijskih tehnologij, ki povečujejo količino komunikacije in vzpostavljanje odnosov.

Tehnološke omejitve lahko pri virtualnih timih povzročijo tudi drugačne komunikacijske ovire: odpoved strežnika, nepravilni elektronski naslovi, prezasedene telefonske linije, zamude pri pošiljanju elektronske pošte, nerazumevanje jezika ipd. Te ovire virtualne time prizadenejo veliko bolj kakor običajne time. Kjer je glavni način komuniciranja med člani elektronski, lahko to povzroči zamude pri pripravi projekta in doseganja ciljev tima (Piccoli in drugi 2004: 365).

Računalniško podprte interakcije so povezane z zmanjšanjem izmenjave informacij, povečanim obsegom neodvisnih osebnih mnenj, zmanjšanjem statusne razlike med člani in daljšim časom, potrebnim za doseganje konsenza (Ratcheva in Vyakarnam 2001: 513). Računalniško podprta komunikacija lahko povzroči tudi dehumanizacijo interakcij med člani tima in socialno izolacijo, ki ustvarja občutek družbene anonimnosti (Kreiser in drugi 1991 v Ratcheva in Vyakarnam 2001: 514).

Gustafson in Kleiner (1994: 20) na problematiko komuniciranja znotraj virtualnega tima v nasprotju z zgoraj navedenimi avtorji gledata tudi s pozitivnega stališča:

Eni od najbolj usmerjenih, fokusiranih timov so distribuirani timi. Ti timi fizično niso locirani skupaj. Komunicirajo prek računalniških omrežij, ki prinašajo nekatere prednosti. Ker distribuiran tim nima osebnega kontakta članov, redko obstajajo vnaprejšnje sodbe med člani, ki bi temeljile na videzu ali dejanjih. Neverbalni aspekt komuniciranja virtualnega tima je praktično odstranjen, verbalna komunikacija pa je močno omejena, saj brezsmiselni pogovori običajno niso tolerirani (Gustafson in Kleiner 1994: 20).

Člani in vodja tima morajo spodbujati toleranco pri jezikovnih razlikah. Pomembno je, da člani lahko prosijo za razjasnitev ali ponovitev povedanega in da se člani spodbujajo, da povedano ponovijo in obrazložijo na več različnih načinov, z uporabo različnih besed – sploh v začetku skupnega dela. Vodja mora omogočiti dovolj časa, še posebej na začetku, da lahko vsi izrazijo svoje misli, on pa mora redno povzemati povedano in preverjati razumevanje pri ostalih članih, da ohrani ravnovesje v sodelovanju. To spodbuja timsko kohezijo, ki timu omogoča hitrejše nadaljnje delo, hkrati pa preprečuje, da bi ljudje zaradi nerazumevanja tim zapuščali (Davison 1994: 87).

Komunikacija je največkrat izpostavljen problem v okolju virtualnega tima. Komunikacijski problemi se delijo v tri kategorije (Gould 1999 v Johnson in drugi 2001: 27):

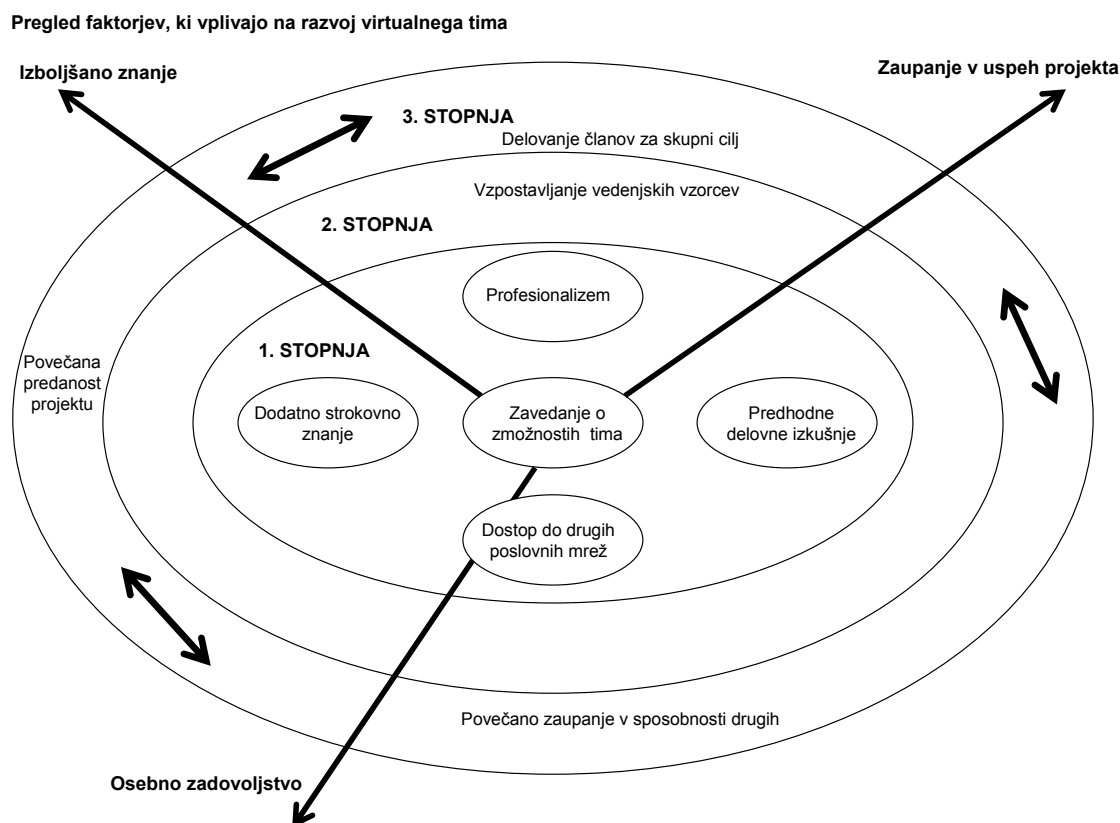
- *Pomanjkanje jasnosti projekta* – člani niso jasno seznanjeni z vlogami in nalogami, ki jih morajo opraviti, hkrati pa niso vedeli, kako se njihove naloge vključujejo v projekt kot celoto;
- *Problem pri vzpostavljanju kontakta* – člani timov pošljejo vprašanja, na katera ne dobijo odgovora;
- *Omejenost tehnologije* – člani so s težavo določili pomen tekstovnih sporočil, še posebej ob uporabi sarkazma.

V virtualni komunikaciji pomanjkanje telesne govornice, izraza na obrazu, pogleda in zvoka glasu lahko povzročijo, da je sporočilo razumljeno drugače, kakor je bilo mišljeno (Anderson in Shane 2002: 10).

Ratcheva in Vyakarnam (2001: 520–21) sta v študiji virtualnih timov ugotovila, da integriteta tima (zaupanje, celostno delovanje) izhaja iz nelinearnih, cikličnih vzorcev medsebojnih odnosov med razvojem medosebnih/medorganizacijskih odnosov, delovanja tima in komunikacijskih vzorcev, kot je prikazano na sliki 4.3.1. To ugotovitev podpirajo tudi odkritja drugih avtorjev. Gersick (1998 v Ratcheva in Vyakarnam 2001: 520) piše, da se vzorci pojavijo takoj, že v prvih trenutkih življenja tima. Gersick in Hackman (1990 v Ratcheva in Vyakarnam 2001: 520) pa nadaljujeta, da je ustvarjanje lastnih vzorcev obnašanja v timu odločujoč faktor uspeha tima. V timih, kjer so voditelji poskušali vpeljati zelene vzorce vedenja, je pogosto prišlo do zmanjšane uspešnosti, celo do izstopov članov iz tima. Iz navedenega Ratcheva in Vyakarnam sklepata, da je v virtualnih timih spodbujanje članov, da razvijejo lastne vzorce obnašanja in komuniciranja, še poseben izziv. Ko so pravila delovanja vzpostavljena, se lahko razvoj partnerstva med člani karakterizira s cikličnimi vnosi delovanja in pobud ter zaupanja v sposobnosti članov, da bodo delo opravili dobro, vse to pa spodbuja predanost članov tima projektu. Ponovitve ciklov povečajo zaupanje v uspeh projekta, osebno zadovoljstvo zaradi članstva v timu, sposobnost učenja od drugih članov tima in izboljševanje integritete tima. V naslednjih stopnjah

postajajo medosebni odnosi med člani bolj intenzivni, kažejo pa se v komunikaciji idej, napredkov in prihodnjih priložnosti. V manj uspešnih partnerstvih znotraj tima so ciklični procesi pogosto moteni in kot taki razkrajajo odnose med člani tima.

Slika 4.3.1: Pregled faktorjev, ki vplivajo na razvoj virtualnega tima



Vir: Prirejeno po Ratcheva, Violina in Shailendra Vyakarnam (2001).

Isabella (Purg in drugi 2003: 73, 74) piše, da je odprta komunikacija nujen kriterij za katerikoli tim. Našteva šest meril, ki so potrebna za dobro komunikacijo znotraj tima.

1. *Vključeni morajo biti vsi člani.* Dobra komunikacija znotraj tima se prične z vključitvijo vseh članov. Če v komunikaciji sodeluje samo del tima, pomembna mnenja in znanja ne pridejo na površje. Vsaki člani tima se morajo aktivno vključevati v interakcije in tudi poskrbeti, da iz njih ni nihče izpuščen.

2. *Zagotoviti je treba razumevanje.* Pogosto imajo enake fraze v drugem okolju drugačen pomen. To lahko pripelje do nesporazumov in nerazumevanja, zaradi tega je nujno potrebno preverjanje razumevanja.

3. *Uporaba samo enega (skupnega jezika).* Pogovor v jeziku, ki ga ne pozna samo del članov, lahko pri ostalih povzroča nezaupanje.

4. *Katerikoli jezik uporabljamo, ga vsi člani verjetno ne razumejo najbolje.* Pogost problem je samo razumevanje in izražanje v jeziku, ki ni naš materni jezik. Mnogokrat člani ne morejo dobro izraziti svojih misli in ne razumejo dobro besed ostalih, kar lahko v komunikaciji predstavlja veliko oviro.

5. *Omejevanje elektronske komunikacije.* Komuniciranje prek elektronskih medijev je delo timov zelo olajšalo, saj je tak način komunikacije veliko hitrejši. Nikakor pa ne smejo člani timov komunicirati izključno prek elektronskih medijev. Osebna komunikacija je izjemno pomemben del timskega dela, saj člane povezuje, jim omogoča boljše izražanje in izboljšuje osebne stike.

6. *Razmerje med govorjenjem in poslušanjem.* Večina ljudi raje govori kot posluša. V timski komunikaciji mora biti govorjenje in poslušanje članov v ravnovesju. Naloga celotnega tima je, da posluša in presodi mnenja vseh članov ter da o mnenjih razpravlja (Purg in drugi 2003: 73, 74).

#### **4.4 Kulturno in družbeno ozadje**

Znotraj virtualnega tima lahko skoraj vedno najdemo veliko različnih nacionalnosti in kulturnih ozadij. V tako raznolikih delovnih skupinah je pojav zapletov pri komunikaciji in delovnih interakcijah zelo verjeten.

Virtualni timi so pogosto sestavljeni iz strokovnjakov, ki v preteklosti še niso sodelovali, vključeni pa so bili v tim predvsem zaradi svojega znanja in izkušenj (Potter in drugi 2000: 136). Ker virtualni timi v večini primerov presegajo državne meje, znotraj virtualnih timov pogosto lahko opazimo kulturne razlike med člani. Kulturne razlike vključujejo tako regionalne in nacionalne kulture kot tudi organizacijske kulture (Järvenpää in Shaw 1998 v Prasad in Akhilesh 2002: 103).

Nacionalnost, ki jo predstavlja pripadnost državi, za virtualne time ni tako pomembna. Nacionalna kultura je tisti faktor, ki vpliva na odnose, vrednote, vedenja, pričakovanja, znanje jezika in drugo (Davison 1994: 82).

V klasičnih timih je bolj verjetno, da bodo člani tima imeli podobno kulturno ozadje, medtem ko so lahko pri članih virtualnih timov kulturne, jezikovne, časovne in profesionalne razlike večje. Prav tako lahko pride do nasprotujočih si organizacijskih in osebnih ciljev med člani virtualnih timov, saj so lahko virtualni timi sestavljeni iz članov z različnim kulturnim ozadjem, ki je posledica pripadnosti različnim organizacijam in narodnostim (Sharifi 2002: 673).

Medosebna dinamika in komunikacijski vzorci so v mednarodnem timu kompleksnejši kakor v narodnostno uniformnem timu. Vodja tima mora v tem primeru posedovati dobre sposobnosti upravljanja tima in razumevanje kulturnih razlik znotraj tima (Davison 1994: 82).

Učinkovita komunikacija v virtualnem timu mora poleg omejitev tehnologije preseči tudi omejitve kulture. Vedno večja raznolikost kultur na delovnem mestu je trend prihodnosti in tudi nuja, saj vedno večja kompleksnost dela zahteva vedno bolj različna znanja z različnih področij in delov sveta (Lipnack in Stamps (1997: 47 v Bal in Teo 2001: 213). Tako Duarte in Snyder (1999) kot tudi Henry in Hartzler (1998: 87) se strinjajo, da je kultura ena najmočnejših omejitev virtualnih timov. Poudarjajo, da se razlike v kulturi pojavljajo na več nivojih – državnem, nacionalnem, religioznem, organizacijskem in drugih (v Bal in Teo 2001: 214). Duarte in Snyder (1999: 55 – 63 v Bal in Teo 2001: 214) identificirata tri kategorije kultur, ki lahko vplivajo na virtualni tim: *nacionalna, organizacijska in funkcionalna kultura*. Funkcionalno kulturo definirata kot postopke in načine, ki so jih razvili ljudje, ki delajo na istem funkcionalnem področju in imajo podobno funkcionalno ozadje – izobrazbo, poslovne cilje in znanja.

## 4.5 Zaupanje in sodelovanje v virtualnih timih

*Zaupanje potrebuje dotik (Handy 1995: 46 v Lee-Kelley in drugi 2004: 651).*

Ena od pomembnih kvalitiet, ki jih morajo imeti člani virtualnih timov, je zaupanje. Člani morajo biti prepričani, da bodo vsi posamezniki izpolnili svoje dolžnosti in da se bodo vedli konsistentno in v skladu s pričakovanji. Timi z najvišjo mero zaupanja imajo tri skupne točke. Prvič, ko komunicirajo prek elektronskih kanalov, vključijo bolj osebni pogovor, preden se osredotočijo na aktualno problematiko. Drugič, vloge v timu z visoko stopnjo zaupanja so jasno določene za vse člane, in tretjič, glavna kvaliteta je pozitiven odnos, ki se kaže v navdušenju, zagnanosti in akcijski naravnosti (Coutu 1998 v Johnson in drugi 2001: 27).

Najpomembnejši element za uspešno timsko delo je zaupanje (Scarnati 2001 v Lahenius in Järvenpää 2004: 174). Zaupanje se gradi skozi redno in pomembno interakcijo, kjer so posamezniki sproščeni in odprti pri pogovoru o mnenjih in skrbah. Zaupanje je še posebej pomembno v virtualnih timih, kjer kulturne razlike, geografska ločenost in izolacija članov lahko predstavljajo izziv za učinkovito timsko delo (Holton 2001 v Lahenius in Järvenpää 2004: 174).

Zaupanje je kritična strukturna in kulturna karakteristika, ki vpliva na uspeh, kakovost dela in sodelovanje tima. Haywood (1998), Duarte in Snyder (1999), Lipnack in Stamps (1997) ter Henry in Hartzler (1998) nedvoumno poudarjajo potrebo po zaupanju v virtualnih timih, saj timi z visoko stopnjo zaupanja bolje sodelujejo med seboj, bolje organizirajo svoje delo in ga opravijo hitreje. Vsi pa se tudi strinjajo, da je zaupanje treba izgraditi povsem na začetku delovanja tima, saj je tako delovanje tima že od samega začetka kar najbolj učinkovito.

Lipnack in Stamps (1997: 226 v Bal in Teo 2001: 216) kot osnovo za zaupanje med člani izpostavita posameznikove sposobnosti. Če ima eden izmed članov omejene ali neprimerne sposobnosti ali izkušnje, se ostali člani nanj ne bodo zanesli. Vendar zaupanje med člani pomeni veliko več. Poleg poznavanje



preteklosti neke osebe ali osebne všečnosti, je zaupanje vzpostavljeno, ko lahko predvidimo vedenje in odzive te osebe.

Zaupanje med člani virtualnega tima je zelo pomembno. Ni treba, da so člani najboljši prijatelji, potrebna je le določena stopnja zaupanja, spoštovanja in prepričanja v sposobnosti drugih članov. Vzpostavljanje zaupanja je dolgotrajen proces, podre pa se lahko v trenutku (Anderson in Shane 2002: 9).

Faktorji vzpostavljanja zaupanja, ki morajo konstantno obstajati, da je lahko v virtualnem timu zagotovljena zadostna stopnja zaupanja (Duarte in Snyder 1999 v Bal in Teo 2001: 217):

- uspešnost in sposobnost;
- poštenost oziroma integriteta in
- skrb za dobro počutje ostalih.

Zaupanje se razvije ob pogosti in primerni interakciji, zaradi katere se posamezniki počutijo bolj sproščene drug ob drugem in so bolj odprti pri izražanju svojih mnenj in (ne)strinjanja. V takšnem odnosu se ideje in sklepanja lahko prosto izražajo in soočajo, brez strahu pred negativnimi posledicami, saj je različnost mnenj in debata bolj zaželeni kot strinjanje in prilagajanje (Cornstock in Fox 1995 v Holton 2001: 36). Vzpostavitev zaupanja je osnova za učinkovito oblikovanje in rast vsakega novega delovnega tima (Glacel 1997, Awe 1997, Senge in drugi 1994 v Holton 2001: 37).

Če upoštevamo definicijo virtualnega tima avtorjev Järvenpää in Leidner (1999: 809 v Lee-Kelley in drugi 2004: 652), ki pravi, da člani virtualnega tima nimajo skupne preteklosti, izhajajo iz različnih kulturah in živijo v njih, so geografsko razpršeni in komunicirajo elektronsko, potem lahko sklepamo, da so običajne preddispozicije za razvoj zaupanja, kot so delovanje v smeri doseganja skupnega cilja, odkritost in odrekanje lastnim koristim, odsotne (Lee-Kelley in drugi 2004: 652). Menedžerji virtualnih timov morajo poiskati alternative strategije in taktike, za zmanjšanje posledic pomanjkanja osebne komunikacije,

če želijo v timu vzpostaviti občutke zaupanja in predanosti (Lee-Kelley in drugi 2004: 652).

Produktivnost intelektualnega dela je neposredno povezana z učinkovitimi medsebojnimi odnosi – kakšno mnenje imajo člani o drugih članih, na kaj se osredotočajo, metode, ki jih uporabljajo za odločanje in pričakovanja, ki jih imajo do samih sebe (Pasmore in Purser 1993 v Holton 2001: 37).

Konstanten dialog je orodje, ki posameznikom omogoča, da vidijo prek svojih sklepanj in sodb in s katerim lahko pričnejo aktivno poslušati ostale člane na način, da sprejemajo njihovo mišljenje in ideje (Bohm in drugi 1991 v Holton 2001: 38).

Za izboljšanje sodelovanja in zaupanja med člani virtualnega tima lahko uporabimo običajna orodja za gradnjo timov, vendar tako kakor pri drugih timih tudi pri virtualnih drastične izboljšave zahtevajo čas. Faktorji, ki vplivajo na razvoj tima, so pozitivno ozračje znotraj tima, priložnosti za redno komunikacijo med člani, aktivno učenje in osebna rast članov s pomočjo tehnik za gradnjo timov. Slabo določene prioritete tako na osebni kot na organizacijski ravni so poleg časovnih omejitev in omejitev resursov največja grožnja za nadaljnji razvoj timov. Takšen vpliv se lahko prenese na posamezne člane in se izraža v obliki frustracij zaradi zmanjšanega napredovanja tima proti organizacijskim ciljem (Holton 2001: 45).

Številne strategije se lahko uporabijo za izboljšanje zaupanja med člani timov. Te vključujejo proaktivno delovanje, izmenjevanje vodenja tima med člani, jasnost ciljev in pogosto interakcijo. Čeprav telekomunikacijski sistemi ne morejo nadomestiti osebne komunikacije, lahko pripomorejo k ustvarjanju zaupanja med člani tima (Stough 2000: 377).

Timski procesi in tehnike, ki pripomorejo k razvoju in rasti tima, so:

- Doseganje strinjanja o viziji, poslanstvu, ciljih in rezultatih;
- Vzpostavitev protokola komuniciranja in

- Redno ocenjevanje uspešnosti tima za določitev uspešnih področij in področij, kjer so potrebne izboljšave.

Ko znotraj tima dosežemo določeno stopnjo medsebojne sproščenosti in ko so člani soglasni o ciljih, lahko tim deluje na daljavo in zbira podatke, jih posreduje drugim članom, določa naloge in udejanja odločitve (Davison 1994: 85).

Davisonova povzema naloge, ki jih mora tim opraviti v času, ko je skupaj, in v času, ko je ločen:

- *Ko je tim združen* (na sestanku ali iz drugega razloga), mora postaviti cilje, zgraditi odnose, rešiti nestrinjanja, se odločati, oceniti in pregledati napredek in, če je to potrebno, spremeniti vrednote, načine dela in vodila.
- *Ko je tim ločen*, mora vzpostaviti red in discipliniran sistem komuniciranja, iskati in deliti podatke, razjasniti cilje, udejanjati dogovorjene postopke in obveščati ostale o napredku. Pripraviti se mora na sestanke z ostalimi člani, vnaprej poslati vse zahtevane podatke za sestanek in se pripraviti na morebitna vprašanja in potrebe preostalih članov tima (Davison 1994: 85).

Težko je verjetno, da bo tim, ki se izogiba konfliktom, dosegel visoko stopnjo storilnosti in uspeha. Poglobljanje in predelovanje konfliktnih razlik ni enako kakor prilagajanje drug drugemu (Davison 1994: 88).

Glavna ovira pri doseganju uspešnega dela virtualnega tima je zaupanje, kadar je omogočena le virtualna komunikacija. Številni avtorji izpostavljajo da virtualno okolje ovira ali celo onemogoča razvoj zaupanja (Jarvenpaa in drugi 1998 v Stough 2000: 377). Tehnologije komuniciranja, kakršna je videokonferenca, lahko pozitivno vplivajo na razvoj dobrih odnosov znotraj virtualnih timov (Stough 2000: 377).

Osebni odnosi in zveze v virtualnem timu se bodo najbolj verjetno pojavili na osnovi sorodnih osebnih in profesionalnih karakteristikah, kot je podobno poklicno ozadje in kvalifikacije ter na osnovi zaupanja in spoštovanja poklicnih kvalitet in strokovnosti drugih članov. Večja kot je raznolikost med člani tima,

več časa je potrebnega, da se med člani stkejo trdne vezi (Ratcheva in Vyakarnam 2001: 515).

Ratcheva in Vyakarnam (2001: 520) opisujeta dva glavna trenda pri oblikovanju odnosov med člani virtualnih timov:

- Intenzivna komunikacija v samem začetku formiranja tima spodbuja zaupanje med člani, saj se pogosto dogaja, da se člani poznajo samo po profesionalnem ugledu.
- Delovanje članov pomaga vzdrževati zaupanje med člani v poznejših obdobjih timskega dela, saj omogoča prehod iz družabnosti na delovno naravnost.

## **5. Zaključek in odgovori na raziskovalna vprašanja**

Na začetku pisanja diplomskega dela sem si zastavila tri vprašanja, ki so po mojem mnenju ključna pri raziskovanju literature o virtualnih timih. V prvem delu naloge sem s pregledom pisnih virov in z navajanjem avtorjev, ki so raziskovali in opisovali virtualne time in njihove lastnosti, vseskozi nizala odgovore na ta vprašanja. Na tem mestu za boljšo preglednost in uporabnost v zgoščeni obliki povzemam odgovore na postavljena raziskovalna vprašanja.

### **5.1 Glavne karakteristike, ki določajo virtualni tim**

Avtorji (Isabella 2003, Picolli in drugi 2004, Lipnack in Stamps 1997, Henry in Hartzler 1998, Jennings 1997, Ratcheva in Vyakarnam 2001 in drugi) največkrat naštevajo štiri lastnosti virtualnih timov: geografska ločenost, časovna ločenost, organizacijska ločenost ter z informacijsko in komunikacijsko tehnologijo omogočena komunikacija. Virtualni tim je torej razpršen prek prostora, časa in organizacijskih meja, člani pa medsebojno komunicirajo z informacijsko in komunikacijsko tehnologijo. Seveda ni nujno, da imajo virtualni timi vse navedene lastnosti, da jih lahko definiramo kot virtualne.

### **5.2 Komunikacijska orodja, ki jih uporabljajo virtualni timi**

Člani virtualnih timov so ločeni prostorsko, časovno in/ali organizacijsko, zaradi tega je osebna komunikacija med člani razen v izjemnih primerih onemogočena. Člani virtualnih timov tako med seboj komunicirajo prek različnih informacijskih in komunikacijskih tehnologij. Orodja komuniciranja, ki jih najpogosteje navajajo avtorji, so: elektronska pošta, spletne klepetalnice, telefonski klici, telefonska in videokonferenca, pogovor prek spletne kamere, neposredna internetna sporočila. Pogosto avtorji navajajo pomembnost uporabe osebne komunikacije med člani, kjer je to le mogoče in smiselno.

### **5.3 Vzroki za nastanek virtualnih timov**

Kot glavne vzroke avtorji, navedeni v diplomskem delu, najpogosteje navajajo spremembe v poslovnem okolju, vedno večjo kompetitivnost, zahteve po izboljšanju proizvodov in storitev, hitrejši odzivni čas organizacij, potrebo po razvijanju novih rešitev, potrebo po ekspertnih znanjih, pritisk na zniževanje cen ter vzroke, ki so povezani z organizacijami samimi: združitve, prevzemi, najemanje zunanjih sodelavcev, selitev proizvodnje in razvoja v tujino. Če povzamem, so glavni dejavniki, odgovorni za nastanek in delovanje virtualnih timov organizacijski trendi, zahteve posla, tehnologija in strokovno znanje.

## **6. Primer virtualnega tima**

Z znanjem, ki sem si ga pridobila na fakulteti, pri delu na različnih področjih in pri pisanju diplomskega dela lahko opišem nekatere lastnosti virtualnega tima in ponudim bralcu vpogled v dejanski virtualni tim, ki deluje znotraj mednarodne organizacije. Opis virtualnega tima je rezultat mojih opažanj in pridobljenega znanja. Kot sem omenila že v uvodu, praktični del diplomskega delo ni mišljen kot primerjalna študija, temveč je predvsem informativen.

V nadaljevanju predstavljam informacije, ki so po mojem mnenju ključnega pomena za razumevanje načina delovanja in organizacije podjetja in oddelka marketinga. Pozneje se osredotočam na sam oddelek marketinga, ki ima kot ena od podpornih služb osnovnim dejavnostim ključno vlogo pri razvoju, napredku in trženju.

### **6.1 Podjetje Ernst & Young**

Podjetje Ernst & Young je globalno podjetje z mrežo podjetij v več kakor sto štiridesetih državah po svetu s prek 107.000 zaposlenimi. Podjetje ponuja storitve, povezane z revizijo, finančnim in davčnim svetovanjem. V Sloveniji podjetje zaposluje okoli 80 ljudi – revizorjev, davčnih strokovnjakov in podpornega osebja (administracija, računovodstvo, marketing, kadrovska in informacijska služba).

Podjetje (tako globalno kot slovensko) ima jasno izraženo kulturo in vrednote timskega dela, profesionalnosti, integritete, kakovosti in medsebojnega sodelovanja v korist podjetja in vseh njegovih deležnikov. Podjetje se definira kot učeča se organizacija, ki daje velik poudarek na upravljanje in širjenje znanja med zaposlenimi. Ernst & Young sledi globalnim trendom združevanja in sodelovanja med pisarnami v različnih državah. Namen združevanja v večje regije je predvsem boljši pretok znanja in večja mreža strokovnjakov na vseh področjih. Na nivoju sodelovanja regij in pod regij pisarne sodelujejo na

mednarodnih in lokalnih projektih, pri izobraževanjih zaposlenih in pri interni organizaciji dela. Podporne službe so v time povezane vsakodnevno, revizijski, svetovalni in davčni oddelek pa glede na potrebe pri izobraževanjih in pri projektih.

Povezava na regionalnem in globalnem nivoju pomeni veliko predpisanih postopkov in načinov delovanja, ki so namenjeni standardiziranju in izboljšanju delovanja posameznih pisarn, hkrati pa pripomorejo k izogibanju neskladjem, goljufijam in nepravilnostim, ki so v revizorski in davčni stroki stalno pod drobnogledom. S takšno organizacijo se podjetje izogne marsikateri dilemi, vendar lahko hkrati deluje rigidno, saj ima predpisane določene postopke, ki jih je treba upoštevati.

Slovenska pisarna Ernst & Younga sodi v pod regijo CESSA (Central Europe South Sub-Area), v katero so poleg Slovenije vključene še Hrvaška, Madžarska, Slovaška in Češka. Sodelovanje med pisarnami je torej najbolj izrazito med temi državami, vendar nanje ni omejeno.

Podporni oddelki v Ernst & Youngu so znotraj CESSE centralizirane, vodje enot so iz ene od dveh držav z največjima pisarnama (Madžarska in Češka). V marketingu regije je 29 oseb – dve na Slovaškem, 15 na Češkem, 10 na Madžarskem, ena v Zagrebu in jaz v Ljubljani. V Pragi in Budimpešti je delitev dela velika, saj so zaposleni specializirani za različna področja (pripravo ponudb, vzdrževanje spletne strani, raziskave, komunikacije, dogodke ipd.), v Ljubljani, Zagrebu in delno tudi v Bratislavi pa vse naloge opravlja ena oziroma dve osebi.

Količina dela v pisarni v Ljubljani je seveda veliko manjša kakor v večjih pisarnah, obseg znanj pa je enak. To pomeni, da vse naloge, ki si jih v pisarni v Pragi deli 15 oseb, v Ljubljani opravljam jaz. Moje delo je v večji meri individualno ali povezano s sodelovanjem s sodelavci v Ljubljani, saj sem predvsem zadolžena za potrebe lokalne pisarne. Kljub temu vsakodnevno komuniciram s sodelavci v ostalih pisarnah in z njimi pogosto sodelujem.



## **6.2 Opis primera virtualnega tima**

### **6.2.1 Definicija**

Ko opisujem virtualni marketinški tim v Ernst & Youngu, opisujem oddelek marketinga znotraj regije CESSA, ki vključuje strokovnjake za marketing iz Slovenije, Hrvaške, Madžarske, Češke in Slovaške. Tim ima svojega vodjo. Sestavljen je iz 29 članov, ki delujejo na petih lokacijah. Časovno člani, razen manjših razlik v delovnem času, delujejo istočasno. Lokacijsko so nekateri člani ločeni, nekateri pa delujejo na istih lokacijah.

Tim sodeluje po potrebi glede na trajne, ponavljajoče in enkratne projekte ter se srečuje enkrat letno na CESSA Marketing Meeting tridnevnem dogodku. V vsak projekt je vključeno določeno število članov tima, tistih, ki za uresničitev cilja projekta posedujejo najbolj primerna znanja in izkušnje.

### **6.2.2 Nastanek tima**

Virtualni marketing tim znotraj CESSE je nastal, ko se je slovenska pisarna Ernst & Younga povezala s pisarnami iz Madžarske, Češke, Slovaške in Hrvaške. Nastal je iz potrebe po posredovanju lokalnih informacij, pripravi lokalnih materialov in raziskav ter splošni podpori. Delovanje je omogočeno z uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije, ki je skupna vsem pisarnam po svetu. Razvili so se skupni vzorci delovanja in obnašanja, nekateri so predpisani (formalni), nekateri so se razvili spontano (neformalni).

### **6.2.3 Prednost uporabe virtualnega tima**

Prednost, ki jo za Ernst & Young pomeni uporaba virtualnega tima za delo na marketinških projektih je predvsem medsebojna pomoč, dostop do lokalnih informacij in virov znanja, hitra odzivnost in dober pregled nad delom celotnega oddelka, kar omogoča izboljšave pri planiranju in organizaciji.

#### 6.2.4 Tip virtualnega tima

Glede na to, da nekateri člani delujejo na isti lokaciji, sodelujejo vsakodnevno. Torej lahko govorimo o (klasičnem) timu znotraj virtualnega tima. Predvsem to velja za Češko in Madžarsko, kjer je v oddelku večje število oseb. Ti člani imajo ločene in skupne naloge. Na primer strokovnjaki za pripravo ponudb pri pripravi sodelujejo z raziskovalci, ki pripravijo raziskave o stranki ali industriji.

V primerjavi s sodelavci iz teh držav sem jaz v precej drugačnem položaju. Moje delo je v večji meri samostojno, vendar je hkrati povezano z njimi. Spletno stran urejam sama, vendar jo urejam po navodilih iz drugih pisarn. Ponudbe pripravljam samostojno, vendar pri ponudbah, ki vključujejo podružnice slovenskih podjetij v tujini, za posredovanje lokalnih informacij angažiram sodelavce iz drugih pisarn. Ko se na ravni regije pripravlja raziskava (npr. Raziskava o preprečevanju pranja denarja, Raziskava o varnosti informacijskih sistemov) oni angažirajo mene, da opravim delo na lokalni ravni.

Kdaj torej sploh lahko virtualni marketing tim definiram kot tak? Je to trajna oblika virtualnega tima, ali je projektna? Ali lahko rečem, da smo virtualni tim nepretrgoma, tudi ko trenutno ne sodelujemo, ali postanemo virtualni tim vsakič posebej, ko se prek elektronskih medijev povežemo in skupaj opravimo vsak svoj del naloge?

Žal iz zbranih definicij in teorij tega zaključka ne morem potegniti sama. Predvidevam, da bi bilo za določitev, ali je virtualni marketing tim trajna oblika organizacije dela ali projektna, potrebna obširnejša raziskava, kakor jo lahko v svojem diplomskem delu opravim jaz.

Še najbliže mi je v tem primeru opredelitev: virtualni timi imajo številno članstvo, ampak le malo aktivnih članov (Lipnack in Stamps 1997: 128 v Bal in Teo 2000: 348). Pri tem predpostavljam, da članstvo pomeni skupino vseh ljudi, ki so vključeni v tim, člani pa se menjajo glede na potrebe posameznih projektov.

### **6.2.5 Vodenje tima**

Delo vodje tima je nadzor nad tekočim delom, planiranje stroškovnega načrta, priprava programa dela, najemanje novih sodelavcev in organizacija, hkrati pa je vezni člen med člani tima in organizacijo. Njegovo vodenje je participativno, saj naloge opravlja tim sam oz. posameznik v timu, vodja pa se vključi samo, če nastane problem znotraj tima ali med timom in organizacijo. Timu torej omogoča, da projekte vodi samostojno, on pa deluje predvsem kot facilitator med timom in organizacijo.

Učinkovitosti in sposobnosti vodje na tem mestu ne morem presojati, saj je moj položaj znotraj tima spet zelo specifičen. Zaradi centralizacije večjih projektov in večjega števila zaposlenih v drugih pisarnah sta moja komunikacija in sodelovanje z njim zelo omejeno.

### **6.2.6 Komunikacija**

Skupni jezik je angleščina, ki ni nikomur od članov materni jezik. V nekaterih primerih je zaradi različnega znanja potrebna obširnejša razlaga, vendar je to redko, saj je dobro znanje angleščine pogoj za zaposlitev.

Za komuniciranje člani virtualnega marketing tima uporabljamo sledeča orodja:

- Elektronska pošta (Lotus Notes);
- Lotus Instant Messaging – Sametime (neposredna internetna sporočila);
- konferenca Sametime;
- Telefonske klice;
- Telefonska konferenca;
- Videokonferenca in
- Kombinacija naštetih orodij.

Komuniciramo glede na potrebe našega dela. Od naštetih orodij najpogosteje uporabljamo neposredna sporočila Sametime, elektronsko pošto in telefonske

klice, sledijo konferenčne povezave (konferenca Sametime, telefonska konferenca in videokonferenca).

Velikokrat za komuniciranje določenih zahtev in vprašanj uporabim kombinacijo komunikacijskih orodij, da si zagotovim, da je prejemnik moje želje pravilno razumel in hkrati, da si zagotovim osebno odgovornost posameznika. Z nekaterimi člani tima sem razvila prijateljske odnose in z njimi komuniciram tudi takrat, ko to ni potrebno zaradi dela.

### **6.2.7 Kulturno in družbeno ozadje**

Po mojih opažanjih je delovanje in vedenje vseh članov tima na podobni ravni. Seveda nisem mnenja, da imajo vsi člani enako kulturno in družbeno ozadje, lahko pa sklepam, da na uniformno raven delovanja in obnašanja vpliva visoka izobrazba skoraj vseh članov in hkrati vpliv organizacijske kulture, ki je v Ernst & Youngu jasno izražena in ki od vsakega posameznika zahteva določene vzorce vedenja in ravnanja.

Opazila pa sem, da osebne lastnosti nekaterih posameznikov v timu določajo njihovo odzivanje, način pogovora in vedenje, vendar to le v manjši meri vpliva na dobro opravljeno delo. Seveda prihaja do manjših zamer, užaljenosti, nestrpnosti in naveličanosti, ki so posledica prevelike količine dela ter osebnostnih lastnosti posameznih članov.

### **6.2.8 Zaupanje in sodelovanje**

Nekateri avtorji poudarjajo, da je za zaupanje in dobro sodelovanje med člani virtualnega tima potrebno osebno poznanstvo, kar sem izkusila tudi sama. Ko sem sodelavce spoznala osebno, je bilo delo z njimi veliko prijetnejše in lažje. Brez težav sem jih od takrat prosila za nasvet ali pomoč in prepričana sem, da je tudi njim pomagalo to, da me poznajo. Z nekaterimi sem razvila prijateljske odnose in z njimi komuniciram, tudi ko trenutno ne sodelujemo pri projektih. Opazila sem, da se tudi pri skoraj izključno virtualni komunikaciji razvijejo

osebne preference med posameznimi člani. Poleg osebnega spoznanja menim, da na to odločilno vpliva način pogovora (govornega in pisnega), ki je lahko formalen (uraden, poslovni) ali neformalen (sproščen, prijateljski). Vsak od načinov je nekaterim posameznikom bližje kakor drugim, vsekakor neformalen pogovor bolj pripomore k prijateljskemu ozračju med člani tima.

V organizaciji, ki jasno poudarja svojo identiteto, kulturo in cilje, se k izpolnjevanju teh čutijo zavezani tudi posamezniki, s katerimi nismo v prijateljskem odnosu. Na sodelavce se obrnem, ko potrebujem pomoč, ravno tako oni name, saj se zavedamo, da smo odvisni drug od drugega. Pomoč nekemu zagotavlja, da bo ta posameznik pripravljen uslugo vrniti.

## 7. Sklep

*Timsko delo pomeni delati skupaj, tudi ko delaš ločeno.*

Virtualni tim je sestavljen iz posameznikov, ki so lahko ločeni časovno, geografsko ali organizacijsko. Imajo enak cilj, namen in poslanstvo vendar različno kulturno in družbeno ozadje. Poznavanje preostalih članov ni poglobljeno in posamezniku največkrat ni v večjo pomoč pri medsebojni komunikaciji. Kanali komuniciranja so različni, v zadnjih letih lahko dostopni in za organizacijo ne predstavljajo večjega stroška.

»Timsko delo predvsem pomeni naučiti se delati z drugimi, kar vključuje tudi spoznanje načina dela drugih« (Sharifi 2002: 673, 4). Spoznanje načina dela drugih pa je toliko težje, če moramo z njimi sodelovati, hkrati pa jih ne vidimo in pogosto niti ne slišimo. Vemo, kdo so, včasih jih za kratek čas spoznamo tudi osebno, drugače pa smo z njimi v odnosu na daljavo.

Vodja virtualnega tima naj bi zagotavljal vključenost vseh članov in enakomerno porazdelitev nalog, jim omogočil dostop do enakih virov znanja in informacij ter jim zagotovil primerljivo delovno okolje. Prepričana sem, da je temu vzoru v praksi težko slediti, saj so družbeno, organizacijsko, državno in kulturno okolje tu odločujoči faktorji, ki vplivajo na članstvo in naloge v timu.

Člani se lahko znotraj virtualnega tima znajdejo v zelo različnih položajih, kar izkušam tudi sama. Moj položaj je zelo drugačen od položaja drugih članov, ki kljub temu, da so člani virtualnega tima, z nekaterimi sodelavci sedijo v isti pisarni ter z njimi neposredno komunicirajo vsak dan. Lahko rečem, da pogosto čutim izoliranost od tima, ki name vpliva tudi negativno. Včasih imam občutek, da samo sprejemam navodila in želje sodelavcev, da pa nisem osebno vključena v projekt. Prejemem navodila in zahteve, pogrešam pa širši kontekst projekta, ki bi po mojem mnenju zagotovil osebno vključenost in odgovornost za dobro opravljeno delo. Tak način dela seveda zanika koncept timskega dela in nas iz enakovredno sodelujočih pri projektu spremeni v operativce – osebe, ki

po navodilih opravijo svoje delo. Vendar izoliranost na vseh področjih name ne vpliva negativno. Zaradi ločenosti od drugih članov se je pri meni razvila visoka stopnja samostojnosti, iznajdljivosti in samoiniciativnosti pri opravljanju nalog, ki je pri drugih članih, ki so deležni stalne podpore tima, ne opažam tako pogosto. Torej ima tudi moj položaj znotraj tima svoje pozitivne posledice.

Pogost problem, ki se pojavlja pri delu v virtualnem timu, je razdvojenost. Moje delo je pomembno tudi za lokalno pisarno v Ljubljani, kjer sem edina oseba, ki zagotavlja marketinško podporo. Pogosto se tako zgodi, da je premalo časa in preveč zahtev, da bi lahko ugodila vsem. V tem primeru je treba narediti prednostni seznam nalog, ki pa ne more vedno ustreči vsem.

Kljub napisanemu lahko zaključim, da je vključenost v virtualni marketinški tim za moje delo predvsem prednost in mi ne predstavlja težav niti pri komuniciranju, niti pri delu. Kot vedno so nekatere oblike organizacije dela primerne v določenih primerih in v določenih ne. Verjetno so možne tudi v našem timu izboljšave, ki bi nam olajšale delo, vendar brez večjih pretresov znotraj tima do teh po vsej verjetnosti ne bo prišlo.

Kaj vidim kot največjo prednost dela v virtualnem timu? Predvsem dinamiko dela, možnost občasnih potovanj in podporo, ki je pri drugačnem načinu dela ne bi bila deležna.

## 8. Literatura

Anderson, Fatima Ferza in Hugh M. Shane (2002): The impact of netcentricity on virtual teams: the new performance challenge. *Team Performance Management: An International Journal* 8(1/2), 5–12.

Bal, Jay in P.K. Teo (2000): Implementing virtual teamworking. Part 1: a literature review of best practice. *Logistics Information Management* 13(6), 346–352.

Bal, Jay in P.K. Teo (2001): Implementing virtual teamworking. Part 2: a literature review. *Logistics Information Management* 4(3), 208–222.

Brake, Terence (2005): Leading global virtual teams. *Industrial and Commercial Training* 38(3), 116–121.

Davison, Sue Canney (1994): Creating a High Performance International Team. *Journal of Management Development* 13(2), 81–90.

Gustafson, Kim in Brian H. Kleiner (1994): New Developments in Team Building. *Industrial and Commercial Training* 26(9), 17–22.

Holton, Judith A. (2001): Building trust and collaboration in a virtual team. *Team Performance Management: An International Journal* 7(3/4), 36–47.

Johnson, Pamela, Virginia Heimann in Karen O'Neill (2001): The »wonderland« of virtual teams. *Journal of Workplace Learning* 13(1), 24–29.

Lahenius, Katja in Eila Järvenpää (2004): Managing a virtual team of newspaper journalists: a case study. *Team Performance Management* 10(7), 173–177.



Lee-Kelley, Liz (2001): Situational leadership; Managing the virtual project team. *Journal of Management Development* 21(6), 461–476.

Lee-Kelley, Liz, Alf Crossman in Anne Cannings (2004): A social interaction approach to managing the »invisibles« of virtual teams. *Industrial Management & Data Systems* 104(8), 650–657.

Pauleen, David J. (2002): Leadership in a global virtual team: an action learning approach. *Leadership & Organization Development Journal* 24(3), 153–162.

Piccoli, Gabriele, Anne Powell in Blake Ives (2004): Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology & People* 17(4), 359–379.

Potter, Richard E., Pierre A. Balthazard in Robert A. Cooke (2000): Virtual team interaction: assesment, consequences, and management. *Team Performance Management: An International Journal* 6(7/8), 131–137.

Prasad, Krishna in K.B. Akhilesh (2002): Global virtual teams: what impacts their design and performance? *Team Performance Management: An International Journal* 8(5/6), 102–112.

Purg, Danica (ed.), Pierre Casse, Lynn Isabella, Paul Claudel in Arnold Walravens (2003): Leaders and Teams – The Winning Partnership. Ljubljana: GV Založba; Bled: IEDC – Poslovna šola.

Ratcheva, Violina in Shailendra Vyakarnam (2001): Exploring team formation processes in virtual partnerships. *Integrated Manufacturing Systems* 12/7, 512–523.

Rico, Ramón in Susan G. Cohen (2006): Effects of task interdependence and type of communication on performance in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology* 20(3/4), 261–274.

Sharifi, Sudi in Kulwant S. Pawar (2002): Virtually co-located product design teams. *International Journal of Operations & Production Management* 22(6), 656–679.

Shen, Jie (2004): International training and management development – theory and reality. *Journal of Management Development* 24(7), 656–666.

Stough Stanley, Sean Eom in James Buckenmyer (2000): Virtual teaming: a strategy for moving your organization into the new millennium. *Industrial Management & Data Systems* 100/8, 370–378.

Watson-Manheim, Mary Beth, Katherine M. Chudoba in Kevin Crowston (2002): Discontinuities: a new way to understand virtual work. *Information Technology & People* 15(3), 191–209.