

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nejc Komel

Virtualno sodelovanje v globalnih virtualnih timih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nejc Komel

Mentor: doc. dr. Gregor Petrič

Virtualno sodelovanje v globalnih virtualnih timih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Katja,
uspeh sem samo zaradi tvoje vztrajne vzpodbude in nenehne podpore.
Iskanje lune je s tabo veliko bolj zabavno.

Hvala ti!

VIRTUALNO SODELOVANJE V GLOBALNIH VIRTUALNIH TIMIH

Ena izmed bistvenih pomanjkljivosti in težav sodobnih organizacij pri zagotavljanju višje produktivnosti na delovnem mestu je prenizka stopnja usposobljenosti svoje delovne sile na področju informacijske tehnologije. Tehnologije, kot so internet, elektronska pošta in orodja za podporo virtualnemu sodelovanju, podirajo običajne časovno prostorske omejitve. Nove tehnologije in novi načini dela posledično sprožajo spreminjanje delovnega okolja. Globalno porazdeljeni virtualni timi so dandanes nekaj povsem običajnega. Internet omogoča organizaciji, da ključno znanje v zelo kratkem času in z minimalnimi stroški širi po geografsko razpršenih lokacijah povsod po svetu. Porajati se prične vprašanje, kako iz skorajda neomejenih tehnoloških možnosti ustvarjati dodano vrednost na trgu. V diplomskem delu se osredotočam na prikaz v današnjem času nepogrešljivih praks znotraj delovnega procesa sodobne družbe. Za podkrepitev svoje teme opravi poglobljeni intervju z zaposlenim v globalni korporaciji. Njegove izkušnje z vodenjem virtualnega tima se skladajo s teoretičnimi ugotovitvami, saj poudarja pomembnost zaupanja, učinkovite komunikacije in usklajenega delovanja med člani virtualnega tima ter uporabo modernih informacijsko-telekomunikacijskih tehnologij.

Ključne besede: virtualno sodelovanje, virtualni tim, moderne informacijsko-telekomunikacijske tehnologije

VIRTUAL COLLABORATION IN GLOBAL VIRTUAL TEAMS

Nowadays lack of knowledge in information technologies poses serious problems to modern organizations in provision of higher productivity. Technologies such as Internet, e-mail, advanced telecommunication systems and virtual collaboration tools go beyond once common time and space barriers. The working environment is constantly changing because of such new technologies and operations. The Internet allows organizations to distribute key knowledge to geographically dispersed locations throughout the world in a very short time and at minimum costs. A question stands up. How can an organization nowadays use almost unlimited information technology opportunities to create added value in the market? I focus on describing today's indispensable practices within contemporary organizations' work environment. In support of my research I also carry out an in depth interview with an employee of a multinational corporation. His experience in leading virtual teams is consistent with theoretical findings as both underline the importance of trust, effective communication and coordination between virtual team members and stress the use of modern information technologies.

Keywords: virtual collaboration, virtual team, modern information-telecommunication technologies

1 Kazalo

2	<i>Uvod</i>	6
2.1	Raziskovalni problem	7
2.2	Raziskovalna vprašanja	8
3	<i>Opredelitev virtualnega sodelovanja</i>	9
3.1	Virtualno sodelovanje.....	9
3.2	Virtualni tim.....	11
3.3	Informacijski sistemi za podporo virtualnemu sodelovanju.....	16
4	<i>Virtualno sodelovanje in delovni procesi sodobne družbe</i>	19
4.1	Komunikacija med člani virtualnega tima	21
4.2	Zaupanje med člani virtualnega tima	24
4.3	Dejavniki učinkovitosti v virtualnem timu	29
4.4	Vpliv oddaljenosti med člani virtualnega tima	33
4.5	Negativni vidiki virtualnega sodelovanja.....	34
5	<i>Sinteza pomembnejših raziskav na tem področju</i>	38
6	<i>Študija primera: sodelovanje v virtualnem timu</i>	45
6.1	Uvod v študijo primera.....	45
6.2	Popis raziskovanega virtualnega tima	45
6.3	Poglobljeni intervju	48
7	<i>Sklep</i>	52
8	<i>Literatura</i>	54
9	<i>Priloga A: Študija primera: prepis poglobljenega intervjuja</i>	59

2 Uvod

Ena izmed bistvenih pomanjkljivosti in težav sodobnih organizacij pri zagotavljanju višje produktivnosti na delovnem mestu je prenizka stopnja usposobljenosti svoje delovne sile na področju informacijske tehnologije. Delovni sili primanjkuje predvsem poznavanje prednosti novejših tehnoloških rešitev za podporo timskega delu v primerjavi z ne-virtualnimi t. i. »iz oči v oči« metodami. Organizacije po svetu se hkrati vedno bolj soočajo s potrebo po organiziranju dela na daljavo, ki ima sicer tudi bistveno prednost v omogočanju opravljanja dela ne glede na lokacijo posameznika. Nastajajo t. i. virtualni timi, ki kot taki delujejo virtualno, torej uporabljajo moderno informacijsko tehnologijo in združujejo člane, ki so najpogosteje med seboj fizično oddaljeni.

Tehnologije, kot so internet, elektronska pošta, prenosni telefoni in orodja za podporo virtualnemu sodelovanju so podrle včasih običajne časovno prostorske omejitve, vendar se niso pojavile brez konfliktov družbenih vlog, družbenega izoliranja in stresa (Balotski in Christenen 2004).

Pojmi, kot so prisotnost, tele-prisotnost ali virtualna prisotnost se v splošnem navezujejo na način, kako posamezniki dojemamo informacijsko-komunikacijsko posredovana delovna okolja. Prisotnost v virtualnem okolju Bystrom, Barfield in Hendrix (v Nam in drugi 2007) definirajo kot stopnjo, do katere se posameznik počuti nekje drugje, kot se dejansko nahaja. Vsi trije avtorji poudarjajo, da so pretekle raziskave pokazale močno pozitivno povezanost med pripadnostjo organizaciji in virtualno prisotnostjo ter doseženo učinkovitostjo posameznega člana virtualnega tima.

Zaradi novih tehnologij in novih načinov dela se posledično spreminja tudi delovno okolje. Virtualni timi, globalno porazdeljeni, so dandanes nekaj običajnega, s širjenjem tega pojava pa se vedno bolj pojavljajo vprašanja o odmiranju ideje tradicionalne pisarne (Balotsky in Christensen 2004).

Dandanes bi se morali člani virtualnih timov osredotočati ne samo na izrabo tehnologije za olajšanje komunikacije in posredovanja ter izmenjavo informacij, temveč tudi na učinkovito uporabo le-te za olajšanje vzpostavitve in vzdrževanja zaupanja med člani virtualnih timov.

Veliko sodobnih študij pa se osredotoča tudi na vlogo ostalih spremljevalnih informacijsko komunikacijsko bogatejših medijev. Sistemi s podporo za preprost klepet (chat) ali izmenjevanje osebnih podatkov, fotografij in videov, ter zanesljiva, točna in napovedljiva komunikacija povečujejo stopnjo razvitega zaupanja med geografsko razpršenimi člani virtualnega tima in posledično zvišujejo doseženo učinkovitost virtualnega tima (Bos in drugi, Zheng, Veinott, Olson in Olson, Jarvenpaa in Leidner, povzeto po Geister 2006).

2.1 Raziskovalni problem

V diplomskem delu se osredotočam na prikaz nepogrešljivih praks v delovnih procesih sodobnih družb. Na področju timskega dela so se zgodile korenite spremembe. Širi se pojav formiranja geografsko razpršenih virtualnih timov v primerjavi s prostorsko fiksno situiranimi timi, obenem pa sodelovanje poteka večinoma v obliki virtualnih srečanj, zanj je značilna uporaba modernih informacijsko-telekomunikacijskih tehnologij.

Virtualno sodelovanje, uporaba modernih tehnologij, geografska razpršenost članov tima, povečanje medsebojne soodvisnosti med člani ter druge značilnosti v določeni meri vplivajo na spremembo opravljanja dela, ki vedno bolj postaja prostorsko in časovno neodvisno, vedno bolj pa se pojavlja tendenca, da je pomemben zgolj rezultat ali opravljeno delo. Ravno zaradi podobnih spremljajočih dejavnikov virtualnega načina sodelovanja me bodo zanimali tudi morebitni negativni vidiki.

Tudi sam sem trenutno zaposlen v organizaciji, kjer aktivno sodelujem v več virtualnih timih. Ta oblika organiziranja dela ali načina sodelovanja v tej organizaciji prevladuje. Ravno zato sem se odločil, da bom obravnaval virtualno

sodelovanje kot nepogrešljivi del delovnih procesov sodobne družbe v povezavi z razvojem modernih informacijsko-telekomunikacijskih tehnologij.

2.2 Raziskovalna vprašanja

- Ali je vzpostavljanje zaupanja med člani virtualnega tima nujno za doseg višje učinkovitosti virtualnega (med seboj fizično oddaljenega) tima v sodobni organizaciji?

- Ali je za sodobne organizacije nujno organizirati delovne procese s pomočjo virtualnega sodelovanja?

- Katera sredstva komunikacije (elektronska pošta, telefonski klic, sodelovanje v diskusijskih skupinah in podobno) bolj olajšajo vzpostavljanje in ohranjanje zaupanja med člani virtualnega tima?

3 Opredelitev virtualnega sodelovanja

3.1 Virtualno sodelovanje

Sodelovanje v splošnem pomeni skupno delovanje skupine posameznikov, kjer je pri vsakem pomemben njegov intelektualni prispevek.

Več avtorjev precej podobno opredeli pojem sodelovanja. Haeckel (1999) sodelovanje definira kot interakcijo dveh ali več posameznikov za doseg cilja, katerega posameznik ne bi mogel doseči sam. Po njegovem mnenju uspešno sodelovanje zahteva usklajevanje ciljev, vrednot in aktivnosti med posameznimi člani tima.

Gergits in Schramer (1994) definirata sodelovanje kot tako, ki je več kot zgolj timsko delo, ker se osredotoča predvsem okrog cilja in uspešnosti, čeprav je kljub vsemu zgolj proces, ki ga pogosto spremljajo konflikti, nesoglasja in razlike.

Schrage (1991) opredeljuje sodelovanje (*collaboration*) kot proces skupnega ustvarjanja ali, ko dva ali več posameznikov z dopolnilnimi znanji soustvarjajo zavedanje, da nobeden od njih ne bi samostojno uspel doseči zadanega cilja brez medsebojnega sodelovanja in izmenjevanja znanj.

Dede (v Hines in drugi 1998) meni, da obstajajo tri komponente, katerih prisotnost bistveno povečuje zmožnost tima, da soustvarja in timsko rešuje zadane probleme ali je posledično bolj učinkovit. Te komponente so:

- socialni kapital (npr. posameznikovo omrežje oseb z ustreznim znanjem, ki ga potrebuje),
- znanje (posameznikova sposobnost postreči s pravim odgovorom na zastavljen problem v pravem času) ter
- skupnost (posameznikov občutek zaupanja v to, da ima v timu ustrezno podporo in da je sprejet).

Virtualno sodelovanje vsekakor zahteva medsebojno razumevanje med člani tima, upoštevajoč vsakogar v diskusiji ter izmenjevanje idej in strokovnega znanja med kolegi. Takšno sodelovanje v končni fazi vzpodbuja inovacije in stimulira rast.

Tudi Balotsky in Christensen (2004) dandanes v primerjavi s preteklostjo izpostavljata predvsem večjo odsotnost komunikacije »iz oči v oči« ter prisotnost naprednih informacijsko-telekomunikacijskih tehnologij za podporo govorni komunikaciji, elektronski pošti in ostalim dejavnostim, ki temeljijo na sodelovanju. Osvojeno znanje po uspešni izrabi teh tehnologij je po njunem mnenju ključni temelj hibridnih znanj za poslovno okolje naslednje generacije, ki se kaže predvsem v spremembah načina dela ter vse bolj prepletenih delovnih okoljih.

Če skušam povzeti ključne lastnosti, na podlagi katerih večina avtorjev opredeljuje razvoj na področju timskega in delovnih procesov, so pretekle značilnosti sodelovanja v tem smislu bližje ne-rutinskim delovnim nalogam z nizko stopnjo soodvisnosti med člani tima, medtem, ko je pojem virtualnega sodelovanja bolj značilen za zelo ne-rutinske delovne naloge z visoko stopnjo soodvisnosti med člani tima.

Delo v istem prostoru in ob istem času je tudi najstarejša in najbolj osnovna oblika človeškega sodelovanja. Ko smo ob istem času v istem prostoru, je to priložnost za razvoj timskega duha in na podlagi srečanja v živo tudi olajša vzpostavljanje zaupanja med člani tima. Poleg tega lahko člani tima na ta način preverijo timske procese, ugotavljajo kako učinkoviti so in skupaj razvijejo strategijo sodelovanja za prihodnost. Take aktivnosti vključujejo razne dogodke, skupna kosila, strokovne konference, delavnice ipd. Bolj, kot se premikamo v smer geografske razpršenosti in sodelovanja preko časovnih meja, bolj je za take potrebe nujno organiziranje dela v obliki virtualnega sodelovanja ali virtualnih timov.

3.2 Virtualni tim

Opredelitve koncepta virtualni tim se lotevam z ločeno opredelitvijo pojma virtualno ter pojma tim. Na ta način želim poudariti katere lastnosti prispeva k virtualnemu timu prvi, katere drugi pojem.

Lipnack in Stamps (v Gillam in Oppenheim 2005) besedo »virtualni« razumeta v treh različnih pomenih, in sicer kot:

- nerealen predmet, vendar se pojavlja, čuti ga zaznavajo kot realnega;
- ne dejanska stvar, vendar njen približek;
- pojem virtualen kot vzporeden pojavu koncepta virtualne resničnosti in povezave z informacijsko tehnologijo.

V svoji nalogi prevzemam predvsem predstavitev tretjega pomena, saj kot že predstavljeno, virtualni tim kot tak deluje virtualno, torej uporablja moderno informacijsko tehnologijo in združuje člane, ki so si najpogosteje med seboj fizično oddaljeni. Vendar se kljub vsemu manj nagibam k povezavi s konceptom virtualne resničnosti.

V okviru virtualnih timov pojav modernih informacijsko-komunikacijskih tehnologij sproži selitev opravljanja dela iz prej omenjenih ne-virtualnih delovnih okolij v virtualno sfero, ki ni prostorsko ali časovno stalna. Kot že rečeno, posameznik običajno delo opravlja ob vseh mogočih urah dneva, na geografsko razpršenih lokacijah, komunicira pa z osebami, ki jih v življenju morda ne bo nikoli srečal v živo.

Vedno pogostejše organiziranje dela na virtualen način je povzročilo vrsto sprememb na vseh delovnih področjih. Vzporedno se na primer bistveno spreminja vloga vodje tima. S pojavom virtualnih timov se dejavniki, na katere mora biti vodja tima pozoren, v veliki meri spremenijo. Glede na funkcijo nadzora ugotovimo, da vodja virtualnega tima vrši nadzor na precej drugačen način kot vodja fiksno situiranega tima, do katerega člane ima vsakodnevni fizični dostop. Prav v povezavi s tem vprašanjem pa je vedno bolj pomembno,

da se je nujno manj ukvarjati z vprašanjem kje ali kdaj se delo opravlja, bolj pa z vprašanjem, ali je delo opravljeno pravočasno ali ne.

Hkrati se spremeni tudi način komunikacije, način delitve dela, način rednega udeleževanja virtualnih sestankov in podobno. Srečevanje v živo pa je precej redko ali včasih celo neobstoječe.

Vse to povzroči spremembe tudi za vodjo tima. Mintzberg (v Balotsky in Christensen 2004) je v sedemdesetih letih oblikoval svojo teorijo desetih managerskih vlog, ki je v svojih temeljih aktualna še danes, vendar ob pomisleku na obširen tehnološki razvoj, ki se je od takrat zgodil, dobi popolnoma drugačne razsežnosti. Balotsky in Christensen na področju virtualnih timov omenjata razliko v managerski vlogi mreženja in povezovanja z zunanjimi osebami, kontakti, ter s tem pridobivanje t. i. mehkih informacij in uslug. Že samo na tem področju se je zgodila bistvena sprememba v načinu mreženja, tradicionalno v obliki »iz oči v oči« interakcij, danes z mobilnim telefonom in elektronsko pošto. Take spremembe pa lahko vzporedno opazimo tudi na prej omenjenih področjih nadzora, komunikacije, delitve dela in udeleževanja sestankov znotraj virtualnega tima.

Mellahi (v Gillam in Oppenheim 2006) trdi, da se bodo v prihodnosti managerske vrednote povsod po svetu vse bolj homogenizirale ter združile okrog ene, standardne in uniformne managerske kulture, ki bo podobna ameriški. Nasprotniki pa trdijo, da bodo nacionalne kulture v timskem sodelovanju ohranile svoj obstoj in da bo posameznik nasprotno moral razviti veščine upravljanja s kulturno mešanim timom oseb, podobno pa Mellahi poudarja tudi pomembnost kulture, ki sodeluje pri oblikovanju posameznikovega vodstvenega stila, vedenja ter dejanj.

Globalizacija in predvsem obstoj virtualnih timov ter potrebe po globalnem delovanju in komuniciranju so privedle do rahle standardizacije, o kateri sem že govoril. Ravno uniformno komuniciranje v angleškem jeziku pa sproža širitev homogenizacije. Domnevam, da je edina rešitev za ohranitev kulturnih razlik in obrnitev trenda v smer večje raznolikosti na področju komuniciranja in delovanja v virtualnih timih, razvoj takšnih tehnologij, ki posameznikov govor (jezik),

kretnje, mimike in tudi ostale neverbalne pomene ustrezno »prevajajo« v želeno obliko. Na ta način na primer vsak na video konferenčnem klicu ohrani svoje specifičnosti (jezik, kretnje itd.), pri temu pa ga vsi ostali še vedno razumejo.

Tim je lažje definirati kot koncept virtualnega sodelovanja, in sicer ga definiramo kot skupino oseb, ki vzajemno izvajajo naloge za doseg skupnega cilja v delovnem okolju (Hughes in drugi v Gillam in Oppenheim 2005). Pri tem virtualni tim pomeni ustrezno združene lastnosti enega in drugega. Poleg tega organizacijske funkcije in procese postavlja nad dejansko lokacijo organizacije (prostorsko-časovno neodvisne), uspeh pa je največkrat odvisen od podobnih dejavnikov, kot v ne-virtualnih, z večjo pozornostjo na načinu komunikacije (Gillam in Oppenheim 2005). Lipnack in Stamps (v Gillam in Oppenheim 2005) pa v splošnem običajen način dela v virtualnem timu opišeta tako: »sestankov se udeležuješ v pižami, komuniciraš z ljudmi onkraj sveta, delaš ob vseh mogočih urah dneva ter sodeluješ z ljudmi, ki jih najverjetneje nikoli ne boš srečal v živo«.

Kljub dejstvu, da se je intenzivna družbena diskusija o virtualnih timih pričela šele s pojavom modernih informacijsko-telekomunikacijskih tehnologij, nekateri avtorji vzporednice z današnjimi virtualnimi timi vidijo že v daljni preteklosti.

Gillam in Oppenheim (2005) trdita, da so zametki virtualnih timov obstajali že stoletja. Navajata primer ameriškega podjetja Hudson Bay Company, ki je v letih od 1670 do 1826 trgovalo vse od Londona do Severne Amerike in za sredstvo komunikacije uporabljalo zgolj lastnoročno napisana pisma, ki so za pot do naslovnika potrebovala tudi po več mesecev.

Vsekakor pa je najobširnejši del literature, ki obravnava tematiko virtualnih timov, nastal šele v zadnjih letih, ko so moderne IT tehnologije postale dostopnejše za širši spekter uporabnikov, kar je posledično povzročilo nastanek novih fenomenov na vseh človekovih družbenih področjih in spremembo organizacijskih praks.

Virtualni timi se po svojih karakteristikah razlikujejo od ne-virtualnih timov. Bal in Teo (2000) ugotavljata podobne lastnosti virtualnih timov kot ostali raziskovalci. Izpostavljajo naslednje:

- usmerjenost k ciljem,
- geografska razpršenost (nacionalno in mednarodno),
- delovanje na ločenih lokacijah, več, kakor na skupni lokaciji,
- tim je skupina posameznikov, ki skupaj delujejo za doseg skupnih ciljev,
- člani virtualnih timov so vzajemno odgovorni za končni izid,
- člani virtualnih timov skupaj rešujejo težave in sprejemajo odločitve,
- obstoj virtualnih timov je časovno omejen z začetkom in koncem, redki timi so trajni.

Ratcheva in Vyakarnam (2001) prav tako vidita tri glavne značilnosti vseh virtualnih timov, in sicer:

- geografsko razpršenost članov takega tima,
- potrebo po izvajanju delovnih nalog v virtualnem okolju – t. i. biti online ter
- uporaba alternativnih komunikacijskih sredstev, s poudarjeno uporabo elektronskih interakcij med člani tima (elektronska pošta, sistemi za takojšnje sporočanje itd.).

Cannon-Bowers in drugi (1993) k lastnostim virtualnih timov dodata še natančno definirano delitev posameznikovih timskih vlog in odgovornosti, zajemanje ključnih potrebnih znanj ter medsebojno odvisnost.

Virtualne time lahko razvrstimo tudi glede na vrsto aktivnosti, ki jih opravljajo. Klasifikacij virtualnih timov je več. Duarte in Snyder (v Gillam in Oppenheim 2005) opisujeta sedem različnih tipov glede na naravo aktivnosti, in sicer:

- **omrežni timi** (aktivnosti okrog skupnega cilja, pogosto s spremenljivim članstvom glede na trenutno potrebno strokovno znanje),
- **vzporedni timi** (specifične naloge in zelo pestro članstvo),

- **projektni ali produktno razvojni** (nerutinske naloge z merljivimi rezultati),
- **delovni ali produkcijski timi** (redne in stalne aktivnosti na enem strokovnem področju in s točno določenim članstvom),
- **storitveni timi** (podporne naloge z mešanim članstvom in izkoriščanjem časovnih razlik v svojo prednost),
- **managerski timi** (za reševanje sprotnih težav) ter
- **akcijski timi** (tudi t. i. ad hoc timi, značilen hiter odziv na težavo).

Kimble et al. za razločevanje med tipi virtualnih timov upoštevajo koordinate prostora, časa in organizacije. Za Jarvenpaaja in Leidnerja (v Gillam in Oppenheim 2005) pa so ključne lastnosti interakcijska oblika, kontekst in tip skupine.

Pri tem pa Lurey in Raisinghani (2001) poudarjata, da posameznik, ki del svojih aktivnosti opravlja izven standardnega delovnega prostora, še ne tvori virtualnega tima po definiciji. V svoji študiji pa se osredotočata predvsem na ugotavljanje optimalnih načinov merjenja učinkovitosti posameznih virtualnih timov. Definirata tri ključne kriterije, in sicer:

- timska dejanska učinkovitost ali sposobnost, da tim pravočasno in dovolj kakovostno dostavi končno storitev ali produkt v skladu z želenimi standardi, ki jih postavi nadrejeni,
- sposobnost virtualnega tima, da se ob delu sproti uči na izkušnjah in s tem nadgrajuje kvaliteto opravljanja svojega dela ter
- sposobnost virtualnega tima, da svojim članom nudi dovolj priložnosti za osebno rast in razvoj ter s tem zviša posameznikovo zadovoljstvo ob opravljanju dela.

Aubert in Kelsey (2003) pa menita, da so prav tako med pomembnejšimi vplivi na izid dela v virtualnem timu ali njegov končni rezultat tudi posameznikove sposobnosti dostaviti obljubljeni opravljeno nalogo v dogovorjenem času, predvsem pa zaupanje ostalih članov tima, da bodo vsi posamezniki opravili svoj del naloge pravočasno in dovolj kakovostno.

3.3 Informacijski sistemi za podporo virtualnemu sodelovanju

Sisteme za podporo virtualnemu sodelovanju sem omenil že med predstavitvijo načinov komunikacije. Ti sistemi v osnovi omogočajo bistveno več kot zgolj komunikacijo. Lahko bi rekli, da združujejo vse do zdaj omenjene funkcije ali želene funkcionalnosti moderno informacijsko-telekomunikacijsko posredovanega delovnega okolja.

Sistemi za podporo virtualnemu sodelovanju v splošnem zagotavljajo prilagojeno okolje ali vmesnik za omogočanje sinhrono komunikacije, sodelovanja in koordinacije med delovnimi timi ali organizacijami. Združujejo vse ali vsaj večino od sledečega: elektronsko pošto, podatkovne baze, prostor za diskusijo med uporabniki, oglasno desko za obvestila, koledarje ter orodja za izmenjavo in soustvarjanje datotek, vse s podporo modernih informacijskih tehnologij. Orlikowski (v Gillam in Oppenheim 2006) poudarja, da je večja verjetnost uspešne in s tem pozitivne uporabe ter želenih rezultatov v organizacijah, ki spodbujajo in morda celo nagrajujejo izmenjavo informacij, znanj in pomoči pri delu. V takih organizacijah med zaposlenimi obstaja višje zavedanje pomembnosti timskega dela, v obratnem primeru pa zaposleni tehnologije sprejemajo zgolj kot podaljšek obstoječih sistemov in se ne zavedajo pomembnosti sprotnega nadgrajevanja obstoječih informacij v sistemu.

V osnovi lahko delimo sisteme za podporo virtualnemu sodelovanju v tri generacije:

- t. i. **prva generacija**, kamor štejemo elektronsko pošto in konferenčne klice,
- t. i. **druga generacija**, kamor uvrščamo virtualne razpravne deske, PowerPoint predstavitve, video orodja in orodja za podporo virtualnim sestankom ter
- t. i. **tretja generacija**, kjer običajno govorimo o sistemih za podporo virtualnemu sodelovanju v smislu izmenjevanja informacij, datotek,

koledarja in drugih med posameznimi člani tima preko intranetnih ali internetnih strani (povzeto po Lee-Kelley in Sankey 2008).

Za hiter pregled želim tu podati nekaj najbolj komercialno razširjenih programskih paketov ali sistemov za podporo virtualnemu sodelovanju. To so npr.:

- IBM Lotus Quickr, IBM Bluehouse, QuickPlace in IBM Lotus Workplace,
- Atnail,
- eGroupWare,
- i-sense,
- Group-Office,
- Microsoft Dynamics in Microsoft Office SharePoint Server,
- Kolab,
- Open-Xchange,
- Zimbra.

Takšni sistemi za podporo virtualni kolaboraciji običajno pripomorejo k povečanju posameznikove učinkovitosti na delovnem mestu. Z določenimi dogovorjenimi delovnimi normami in procesi se lahko virtualni tim izogne težavam, ki bi nastale ob neobstoju takih orodij. Na ta način na primer obstaja elektronska sled vsakršnega posameznikovega vložka v timsko delo, posamezni člani virtualnega tima lažje nadzorujejo potek projekta in na osnovi vnesenih podatkov s strani ostalih ugotovijo, katere so njihove naslednje zadolžitve, da lahko delo nemoteno poteka naprej. Poleg tega taki sistemi vodjem tima omogočijo lažje sledenje napredku in odločanje na podlagi stanja projekta v realnem času. Uporaba teh orodij pa je lahko uspešna zgolj ob izpolnitvi določenih predpostavk. Pomembna je tudi ažurnost podatkov (posamezni člani morajo stalno in točno nadgrajevati podatke v sistemu, da so ti stalno ažurni in omogočajo prave informacije v pravem času ostalim članom tima).

V naslednjem poglavju predstavljam teorije izbora komunikacijskega medija in mnenje njihovih avtorjev o vplivu izbora na samo učinkovitost pri doseganju želenih ciljev.

4 Virtualno sodelovanje in delovni procesi sodobne družbe

S pojavom virtualnega sodelovanja so se sprva kazale izjemne prednosti v primerjavi z ne-virtualnimi timi. Eno izmed najobširnejših navedb prednosti virtualnega sodelovanja so podali Jude-York in ostali, in sicer:

- fleksibilnost pri uravnavanju delovnega in prostega časa,
- varčevanje s stroški uporabe klasičnih pisarn,
- hiter dostop do informacij,
- delitev odgovornosti,
- povečana baza znanja in hitrejše izobraževanje,
- potencialno znižanje stroškov potovanj,
- dinamično timsko članstvo,
- uporaba novih tehnologij,
- razvoj najboljših praks,
- povečana produktivnost in učinkovitost,
- povečana stopnja inovacij s participacijo članov tima,
- timi strokovnjakov s ključnimi strokovnimi znanji,
- svoboda timskega članstva,
- povečana vpletenost in širša odgovornost članov tima do širših organizacijskih ciljev,
- priložnost za osebe s telesnimi hibami za delo v ne-tradicionalnemu delovnemu okolju ter
- priložnost za člane tima da razširijo svoje strokovno znanje z raznovrstnimi medkulturnimi delovnimi izkušnjami (v Gillam in Oppenheim 2005).

Med posamezniki mora vladati dovolj harmonije, da so zmožni skupnega dela in da se v kritičnih trenutkih pravilno odzovejo na dano situacijo. Cilj je olajšati koordinacijo dela, povečati zaupanje, izboljšati sporočanje pomembnih informacij in posledično izboljšati timski učinek. Tega pa se je nujno potrebno lotiti na drugačen način kot v ne-virtualnih timih (Gillam in Oppenheim 2006).

Člani virtualnih timov se ravno zato skušajo občasno srečevati tudi v živo. Ena izmed takih možnosti so razna izobraževanja iz skupnega področja delovanja. V kolikor srečanje ni mogoče, pa olajša vzpostavljanje stika tudi že samo obstoječa slika, hobiji ali druge zanimivosti osebe na drugi strani, da si je to osebo lažje predstavljati tudi v živo (npr. seznam vseh zaposlenih na intranetni strani, s pripadajočimi podatki).

Dandanes pa razlikovanje med ne-virtualnimi in virtualnimi timi ni več potrebno, ker vsak tim po svoje vsebuje določene elemente virtualnosti (npr. fizična oddaljenost in informacijsko-komunikacijska podpora).

Še vedno pa obstaja ogromno delovnih mest, ki kot taka ne predvidevajo in vključujejo timskega dela, istočasno pa obstaja tudi veliko timov, ki sploh ne uporabljajo modernih informacijsko-telekomunikacijskih orodij pri vsakdanjem delu (npr. običajna fizična dela na gradbiščih, v tovarnah ipd.). Elementi virtualnih timov po definiciji so v širši meri še vedno prisotni le v organizacijah, ki so projektno usmerjene in vzpodbujajo (virtualno) timsko delo, ne pa v vseh organizacijah, ki kakorkoli vključujejo sodelovanje več zaposlenih.

Med ne-virtualnimi in virtualnimi timi pa se pojavljajo tudi precejšnje razlike na področju same organizacijske strukture tima, komunikacije in vzpostavljanja timskega odnosa. Organizacijska struktura virtualnega tima je velikokrat bolj sploščena kot tradicionalna piramidna struktura. V kolikor pa hierarhija obstaja je ta bolj v formalne namene, člani tima pa več ne sprejemajo delovnih nalog od nadzornika, temveč direktno od stalno spreminjajočih projektnih in timskih zahtev. Prav zato je vodenje virtualnega tima precej drugačno od vodenja ne-virtualnega tima, saj se pri prvem ne osredotočamo toliko na usmerjevalno, vendar bolj na podporno, »coaching« in posvetovalno vlogo. Timska odgovornost do uspešno zaključene delovne naloge pa je dolžnost vsakega člana (Gillam in Oppenheim 2006).

Pomembna je tudi komunikacija med člani virtualnega tima. Kritične informacije je potrebno v pravem času razširiti med vse člane tima, kar od posameznikov

zahteva tudi pravo mero upoštevanja različnih komunikacijskih stilov. V primerjavi z ne-virtualnimi timi (komunikacija »iz oči v oči«), je tu način komunikacije precej drugačen in zahteva nekaj dodatnega napora, na primer v obliki preverjanja, ali je sporočilo prispelo do naslovnika ipd.

Predstavljam sem precej obširen seznam prednosti virtualnih timov v primerjavi z ne-virtualnimi timi. Opredelil bom tudi eno izmed najpomembnejših tem na področju delovanja v virtualnih timih, in sicer komunikacijo med člani virtualnega tima.

4.1 Komunikacija med člani virtualnega tima

V svoji diplomski nalogi želim predstaviti ključne prednosti virtualnega sodelovanja na področju delovnih procesov sodobne družbe. V tem delu bom skušal ugotoviti, kakšne so prednosti na področju komuniciranja.

Ena izmed ključnih razlik v primerjavi z ne-virtualnimi timi je vsekakor večja vloga in pomembnost komunikacije, ki se odvija v virtualnem timskem okolju. Pojavi se nova forma ali oblika pismenosti, t. i. dokumentna pismenost. Od posameznika se pričakuje, da ima veščine komuniciranja z obrazci, grafi, tabelami, predstavitvami, slikami, video in avdio posnetki ter vsemi ostalimi vrstami dokumentov (Gillam in Oppenheim 2005).

Poleg oddaljenosti pa so ključni faktorji vpliva na komunikacijo tudi kulturna in jezikovna raznolikost med člani. Gudykunst (v Gillam in Oppenheim 2005) v tem primeru ločuje med manj kontekstualnimi in bolj kontekstualnimi kulturami ter poudarja, da so v bolj kontekstualnih kulturah (npr. japonska in kitajska kultura) ton glasu in kretnje bistvenega pomena komunikacije. Poleg tega njihov jezik vsebuje bistveno več namigovanj, narečnih izrazov, podobnosti in sklepov v primerjavi z zahodnimi kulturami, ki težijo k čim večji jasnosti izražanja.

Nekatere informacije pa so manj osebne, nanašajo pa se na pravila, modele, procedure ipd. Teorija želi jasno pokazati, da je bogatost informacije predvsem

odvisna od izbranega komunikacijskega medija in ne toliko od osebne ali organizacijske interakcije posameznika (Gillam in Oppenheim 2006).

Ravno zaradi zgoraj naštetih razlik se globalne korporacije in kulturno ter jezikovno raznoliki virtualni timi, ki delujejo globalno, včasih soočajo s težavami zaradi različne interpretacije sporočil. Razlike v načinih komuniciranja v svetovnem merilu so v procesu standardizacije ali homogenizacije in so vedno manj opazne. Navsezadnje, več, kot je članov virtualnega tima z različnimi maternimi jeziki, večja je potreba po določitvi standardnega, formalnega jezika za komunikacijo, saj je verjetnost, da vsi člani poznajo vse ostale jezike, nizka.

Tudi teorija pomensko bogatih informacij (*information richness theory – IRT*) ločuje informacije na pomensko bogate (*rich*) in manj bogate (*lean*) informacije. Bogate informacije prenašajo večjo raznovrstnost posamezne informacije, vključujoč neverbalne pomeni, kar zmanjša možnost komunikacijskega šuma ali napačno interpretirane informacije. Panteli in Dawson (v Gillam in Oppenheim 2006) trdita, da je bogatost informacije odvisna predvsem od:

- možnosti takojšnje povratne informacije,
- števila komunikacijskih medijev ali spremljajočih neverbalnih pomenov,
- posebljenja ter
- jezikovne pestrosti.

Gillam in Oppenheim želita na tej točki poudariti, da je uspešna komunikacija bistvenega pomena in nujna za zagotovitev uspešnega timskega dela ter da je potrebno na tem področju upoštevati slovnične, sociolingvistične in druge jezikovne razlike med posameznimi člani timov, saj je napačno razumljena informacija dandanes vse preveč pogosta težava.

Bloch in Starks podata štiri najbolj pogosta področja napačnega razumevanja:

- popolna odsotnost razumevanja (t. i. *zero communication*),
- popačenje sporočila (zgolj delno razumljeno),
- nepravilno izražanje in neobčutljivost na kulturne razlike (kontekst je razumljen, vendar sporočilo podano na neokusen, neolikan način),

- redkobesednost, neznanje izražanja zelenega sporočila (v Gillam in Oppenheim 2006).

Poleg zgoraj navedenih ugotovitev Mellahi, Canen in Canen poudarjajo, da mora predvsem vodja tima v vsakem primeru razviti določeno mero sposobnosti upoštevanja kulturnih razlik in veščine vodenja medkulturnih timov na podlagi upoštevanja odnosov moči ter dominantnih kulturnih vrednot vsakega posameznika, člana tima (Gillam in Oppenheim 2006).

Uber Grosse (2002) v svojem članku *Managing Communication within Virtual Intercultural Teams* poda nekaj nasvetov dobrih strategij komuniciranja med člani virtualnih timov:

- izberi pravi komunikacijski kanal za dosego cilja,
- spoznaj prednosti in slabosti komuniciranja preko:
 - elektronske pošte (domnevno najbolj pogosto sredstvo komuniciranja med člani virtualnih timov)
 - telefona,
 - faks sporočil,
 - video konferenčnih klicev,
 - komunikacije v živo itd.,
- spodbujaj odprto komunikacijo in viharjenje idej,
- izogibaj se krivdnim obtožbam,
- ustrezno si razdeli odgovornosti in nagrade za uspeh,
- timsko rešuj probleme,
- osredotoči se na tim, ne na posameznike,
- sprti proslaviti majhne dosežke,
- upoštevaj moč tima kot celote (celota je več kot zgolj seštevek posameznih členov),
- upoštevaj svojo publiko (ali gre za mlajše ali starejše, izobražene ali neizobražene ipd.).

Komunikacijo in sodelovanje lahko torej obravnavamo kot predmet razprave tako v ne-virtualnih kot v virtualnih timih, vendar se v primeru virtualnih timov problem komunikacije poveča z oddaljenostjo med člani takega tima.

Med zgoraj naštetimi načini komunikacije bi izpostavil elektronsko pošto kot najbolj uporabljeno obliko komuniciranja med člani virtualnih timov. Komuniciranje preko elektronske pošte daje pošiljatelju in prejemniku čas za pripravo sporočila, saj gre za asinhrono sporočanje. Pošiljatelj ima dovolj časa, da sporočilo oblikuje tako, da bo v veliki meri doseglo želeni učinek pri naslovniku. Prav tako bistveno olajša komunikacijo med različnimi jezikovnimi skupinami, saj imajo na ta način več časa za dejansko razumevanje sporočila in nato oblikovanje odgovora, kot če bi taka komunikacija (npr. v angleškem jeziku) potekala v živo med dvema posameznikoma z bistveno različnima stopnjama znanja jezika (Uber Grosse 2002).

Z napredkom informacijsko-komunikacijske tehnologije lahko opazimo tudi trend, da se veliko razvitih tehnologij skuša čimbolj približati osnovni, direktni »iz oči v oči« komunikaciji. Opazimo lahko vedno več orodij za podporo video konferenčnim klicem v obliki kompleksnih sistemov mikrofонов, video kamer ter senzorjev za določanje položaja posameznika ali govorca v prostoru. Taki sistemi so čedalje bolj kakovostni in razširjeni, razvoj pa je pogojen z vzporednim razvojem hitrih internetnih povezav.

Prednost teh sistemov je ravno v prej obravnavani tematiki pomembnosti občasnih srečevanj v živo članov virtualnih timov. Ti namreč precej dobro simulirajo dejansko srečanje in skušajo na ta način olajšati komunikacijo med geografsko oddaljenimi člani ter rešiti težave tudi že prej omenjene psihološke razdalje med njimi, ki lahko včasih ovirajo učinkovitost tima.

4.2 Zaupanje med člani virtualnega tima

Pojem zaupanja zajema precej širok konceptualni spekter, zato se tu osredotočam predvsem na medosebni vidik in na zaupanje med člani virtualnega tima, ki ga McAllister (1995) definira kot obseg, do katerega posameznik uživa zaupljivost ostalih ter obseg, do katerega so ostali pripravljeni delovati zgolj na podlagi besed, dejanj ali odločitev nekoga drugega.

Na področju zaupanja so Meyerson, Weick in Kramer (v Gillam in Oppenheim 2006) oblikovali teorijo bežnega zaupanja (*swift trust*). Trdijo, da se zaradi časovne, prostorske, denarne in drugih omejenosti med člani virtualnih timov oblikuje neke vrste bežno zaupanje. Člani naj bi sprejeli pričakovanja drugih glede na neke pretekle izkušnje (če obstajajo), ta občutek pa ojačali z delovanjem v smislu samoiniciativnosti. Njihove ugotovitve pa temeljijo na predpostavki občasnih »iz oči v oči« srečanj med člani tima in na jasni strukturalni definiranosti vlog posameznih članov tima.

Greenberg s sodelavci (2007) prav tako oblikuje potrebno vrsto zaupanja glede na stopnjo, v kateri se nahaja tim glede na zadano projektno nalogo (glej Slika 4.1: vrsta zaupanja glede na stopnjo tima).

Slika 4.1: vrsta zaupanja glede na stopnjo tima



Vir: Greenberg in drugi (2007, 328).

Za lažje vzpostavljanje zaupanja je v fazi načrtovanja tima potrebno t. i. nagnjenje k zaupanju (nagnjenje posameznika, da mu ostali zaupajo), sledi že prej omenjeno bežno zaupanje (*swift trust*) v začetni fazi, za razvoj zaupanja pa je v kasnejših stopnjah potrebna posameznikova sposobnost in integriteta v fazi organiziranja delovnih nalog ter predvsem dobrohotno zaupanje v končni fazi doseganja cilja (Greenberg in drugi 2007). Glede na zgoraj prikazano lahko ugotovimo, da se Greenbergova teorija ujema z že predstavljeno Meyerson, Weick in Kramerjevo teorijo glede pojava bežnega zaupanja v začetni fazi razvoja tima.

Hkrati Greenberg s sodelavci (2007) ugotavlja, da občutno višje stopnje zaupanja zaznavamo v začetnih obdobjih virtualnih timov, takoj po nastanku tima. Mnogo raziskovalcev (Greenberg et al., Jarvenpaa, Leidner, Meyerson, Weick in Kramer) prav tako ugotavlja, da je začetno zaupanje precej krhko in lahko hitro izgine, v kolikor ga individualni člani ne ohranjajo in gojijo.

Mayer s sodelavci (v Aubert in Kelsey 2003) za vzpostavitev zaupanja med člani tima poudarja pomen treh dejavnikov, in sicer s strani ostalih zaznana sposobnost opravljanja dela, dobrohotnost ter integriteto posameznika, pri tem pa naj bi bila integriteta pomembna predvsem v zgodnjem času formiranja tima, dobrohotnost pa naj bi se povečevala sčasoma. Pri tem poudarja, da dobri nameni še niso pokazatelj vzpostavljanja zaupanja in da je za to potrebno dejansko uspešno izvrševanje timskih nalog ter upoštevanje zadanih skrajnih rokov.

To se kaže predvsem v točnosti in ažurnosti odgovorov posameznih članov virtualnega tima. Zaradi negativnih vidikov, ki vplivajo na učinkovitost tima, je za vodjo tima najpomembneje, da v vsakem trenutku točno ve kdaj, kako in kaj lahko od vsakega posameznika pričakuje. To sicer lahko obravnavamo kot neke vrste zaupanje med člani, da bo oseba na drugi strani reagirala točno tako, kot si mi želimo ali kot pričakujemo, da bo (npr. če hitro potrebujemo določeno informacijo, nam jo takoj posreduje).

Iz literature je razvidno, da se raziskovalci v splošnem strinjajo, da obstajata dve različni pojavnosti obliki zaupanja med člani virtualnih timov. Gre za t. i. čustveno in kognitivno komponento zaupanja. McAllister (1995) ugotavlja, da zaupanje v delovnem okolju sproža določen občutek pripadnosti in sprejemanja težav ostalih članov v tim in posledično izboljšuje učinkovitost virtualnega tima. Poleg tega pa je od tipa družbenega odnosa in situacije (ali gre za osebni ali formalni stik na delu) odvisno tudi, katera komponenta zaupanja je v ospredju (čustvena pri osebnem ali kognitivna v primeru stika na delovnem mestu). Tudi Gabarro, Meyerson in drugi (v Kanawattanachai in Yoo 2002) ugotavljajo, da je kognitivna komponenta, predvsem kompetentnost, bistveno bolj v ospredju pri

vzdrževanju zaupanja med člani virtualnega tima, saj pretežni del časa namenjajo izpolnjevanju projektnih nalog in ne vzpostavljajo družbenega ali bolj osebnega odnosa med seboj. Slednje je oteženo tudi ob pomanjkanju časa in zaradi izbranega komunikacijskega sredstva (računalniško posredovane komunikacije), kar Kiesler s sodelavci imenuje efekt depersonifikacije (Kanawattanachai in Yoo 2002), posledično pa vodi v pretežno delovno usmerjeno komunikacijo (Hiltz in drugi v Kanawattanachai in Yoo 2002).

Tudi Greenberg s sodelavci (2007) meni, da se zaupanje v timu lahko vzpostavi na dva različna načina, in sicer na podlagi racionalne preračunljivosti, kar imenuje kognitivno zaupanje, ali na podlagi čustvenih vezi ali čustvenega zaupanja. Pri prvem gre za oceno zanesljivosti učinkovitosti in kompetenc (integriteta in sposobnost), pri drugem pa za oceno radodarnosti posameznika.

Ena izmed ključnih prednosti obstoja kognitivnega zaupanja je zmanjšanje kompleksnosti med družbenimi akterji. Optimalna pojavna oblika je stanje, ko na podlagi kognitivnega zaupanja družbeni akterji, oz. v tem primeru člani virtualnega tima, ne potrebujejo dodatnih dokazov ali racionalnih motivov za vzdrževanje zaupanja in s tem izvajanja zadanih aktivnosti (Luhmann v Kanawattanachai in Yoo 2002).

Zaupanje je navsezadnje bistvenega pomena ravno zaradi vpliva na dosego končne in želene učinkovitosti virtualnega tima kot celote. Mnogi raziskovalci so zato energijo usmerili v iskanje povezave med zaupanjem in učinkovitostjo in prišli do podobnih ugotovitev. Odnos med stopnjo zaupanja med člani virtualnega tima in končno uspešnostjo pri zadani nalogi je torej eno bolj pomembnih raziskovalnih vprašanj. Ugotovitve kažejo na to, da je visoka stopnja izmerjenega zaupanja v začetni fazi skupnega delovanja članov virtualnega tima, ki je ohranjena do zaključka projekta, odlični kazalec za izrazito končno uspešnost tima.

McAllister (1995) k temu dodaja, da je zaupanje povezano z visoko timsko učinkovitostjo zaradi zmanjšanja potrebe po nadzoru članov tima in izboljšanja timskega duha ali vedenja, ter istočasno povečuje posameznikovo

samoiniciativnost, motivacijo in željo po sprejemanju izzivov. Obratno pa slaba timska učinkovitost vpliva na nižanje kognitivne in čustvene stopnje zaupanja. Takšen tim pa posledično težje izvaja zadane naloge, kar vodi v začaran krog timske neučinkovitosti.

Da bi se člani virtualnih timov kar čimbolj povezali med seboj in ustvarili prijetno delovno klimo, se jih veliko poslužuje uporabe spletnih mest za socialna omrežja, kot so Facebook, LinkedIn, MySpace ipd. Vse pravkar omenjene strani združujejo možnost oblikovanja svojih lastnih omrežij poznanstev, prijateljstev ali delovnih skupin in z njimi izmenjevanje osebnih podatkov, izkušenj, mišljenj, misli, slik ipd. Uporabniki teh strani so sicer večinoma mlajši, vendar so med njimi tudi že prej omenjeni posamezniki s potrebo po izmenjevanju informacij poslovnega značaja. LinkedIn pa med njimi izstopa, ker je poslanstvo te strani ozko usmerjeno ravno na združevanje strokovnjakov iz različnih področij. Uporaba teh orodij med člani virtualnih timov lahko pripomore k boljšemu medsebojnemu poznavanju in lažjemu vzpostavljanju zaupanja med njimi.

Kanawattanachai in Yoo (2002) poudarjata, da zaupanje posredno bistveno pripomore tudi k bolj odprti komunikaciji, sodelovanju, bolj kvalitetnim odločitvam, večjemu tveganju ter zadovoljstvu ob uspešni odločitvi. Lipnack in Stamps (v Kanawattanachai in Yoo 2002) za zaupanje trdita, da deluje kot lepilo med člani virtualnega tima ter prav tako poudarjata tako kognitivno (zanesljivost, strokovnost, kompetentnost) kot čustveno komponento zaupanja (čustvena navezanost), podobno menita tudi Lewis in Weigert (v Kanawattanachai in Yoo 2002). Meyerson s sodelavci pri tem izpostavi bolj kognitivni kot čustveni element za ključno vodilo oblikovanja in vzdrževanja zaupanja med člani virtualnega tima.

V prejšnjih poglavjih sem pozornost namenil različnim dejavnikom, ki vplivajo na učinkovitost virtualnega tima. Tako pri opredelitvi komunikacije in sodelovanja, kot tudi pri opredelitvi zaupanja med individualnimi člani virtualnega tima, sem bežno omenjal tudi načine in strategije, kako zmanjšati razne težave v virtualnih timih, istočasno pa povečati učinkovitost pri doseganju ciljev. Tu lahko vedno pride do razpotij in konfliktov med individualnimi člani.

4.3 Dejavniki učinkovitosti v virtualnem timu

Balotsky in Christensen se osredotočita na vidik veščin in spretnosti, ki so potrebne v sodobnih, predvsem virtualnih organizacijskih okoljih (npr. po dobri medosebni komunikaciji). V ospredje stopijo posameznikove glasovne sposobnosti, sposobnost učinkovitega in prepričljivega pisanja (npr. elektronske pošte) ipd. Čeprav posameznik obvlada timsko sodelovanje »iz oči v oči«, mora v primeru sodelovanja v virtualnem timu za vzpostavljanje zaupanja, izbiro pravega komunikacijskega medija in drugih sodelovalnih aktivnosti, uporabiti popolnoma drugačne pristope.

V splošnem lahko ugotavljamo, da na učinkovitost virtualnega tima kot celota najbolj vpliva sposobnost vsakega samostojnega posameznega člana tima, da deluje in opravlja naloge medsebojno neodvisno. Pri tem pa je, kot že rečeno, bistvenega pomena tudi koordinacija in komunikacija med člani tima, saj je velikokrat končni izdelek enega člana začetni korak za nadaljevanje dela drugega člana. Člani torej kljub vsemu sledijo delu ostalih članov virtualnega tima. V primeru kakršnih koli trenj, težav ali npr. neupoštevanja skrajnih rokov, pa je nujno potrebno v čim krajšem možnem času odstraniti take motnje med posameznimi člani.

Mnogo avtorjev ugotavlja, da ima pomembno vlogo na učinkovitost virtualnega tima tudi dajanje povratnih informacij timskega vodje ali ostalih članov tima.

Vprašanje dajanja povratnih informacij članom virtualnega tima je precej povezano z načinom, kako lahko take informacije sploh posredujejo. V nevirtualnih timih, kjer so srečanja v živo precej bolj pogosta, je zmožnost preverjanja doseženih rezultatov pri direktno nadrejenih občutno več. Nasprotno, pa je v virtualnih timih potreben nek mehanizem ali skupni angažma in dogovor vseh članov takega tima, da se ob dokončanem projektu ali doseženem cilju vsem članom posreduje rezultate, po možnosti pa te rezultate tudi pokomentira.

Mnogo avtorjev poudarja tudi pomembnost motivacije vsakega posameznega člana tima za doseg končnega zadanega cilja. Ambrose, Kulik, Eccles, Wigfield in drugi (v Geister in drugi 2006) motivacijo opredeljujejo kot posameznikovo usmerjenost, trud in vztrajnost pri izpolnjevanju zadanih nalog, kar prinaša ugodne rezultate tako za individualno, kot tudi timsko učinkovitost. Hertel na tem področju opredeli VIST model motivacijskih procesov v virtualnih timih, ki temeljijo na modelu kolektivnega truda (collective effort model – CEM), in pravi, da so za doseg motiviranosti članov virtualnega tima najbolj pomembne štiri naslednje komponente:

- valenca ali med posameznimi člani tima dovolj natančno in pogosto izraženi timski cilji,
- posameznikov občutek koristnosti in potrebnosti v timu za doseg končnih ciljev,
- individualna učinkovitost ali posameznikov občutek sposobnosti izvedbe zadanih timskih nalog, ter
- zaupanje ali posameznikova volja po izpolnjevanju nalog zanašajoč se na nek dogodek, proces, posameznika ali skupino, katerim zaupa (povzeto po Geister 2006).

Podobno ugotavljata tudi Staples in Webster (2007), ki pravita, da je visoko posameznikovo zaznavanje svoje učinkovitosti (self-efficacy) kvaliteten indikator timske uspešnosti in učinkovitosti.

Za uspešno sodelovanje članov tima pa je običajno potrebno tudi uspešno organizirati standardizacijo delovnih procesov za člane tima (delovnih norm ipd.) in sinhronizacijo delotoka (predvideni delovni časovni okviri ali kaj, in do kdaj, mora nekdo nekaj opraviti ter do kdaj, ali kam, mora dostaviti rezultat), kar v bistvu označuje fizični, družbeni in časovni kontekst dela v virtualnem timu in daje osnovo in temelje za uspešno integracijo delovnih vložkov posameznih članov tima v končen izdelek ali rezultat njihovega truda (O'Sullivan 2003). Za doseg zgornjih ciljev virtualni timi običajno organizirajo redne virtualne tedenske, dvotedenske, mesečne, četrletne (zadnji dve običajno vključujejo vodstvo organizacije) in druge oblike sestankov v soodvisnosti od

kompleksnosti zadanega projekta, kar vodi v dodatno občutno boljši pregled nad potekom del, omogoča napovedljivost projekta ter prej omenjene sinhronizacije delotoka (O'Sullivan 2003). Ti prijemi so sicer podobni prijemom v ne-virtualnih timih, vendar se bistveno razlikujejo v naravi samega dela.

Organizacije imajo ravno v te namene običajno organizirano interno intranet stran za svoje zaposlene, katere primarna funkcija je predvsem obveščanje zaposlenih, vendar v splošnem omogoča še bistveno več. Podjetja z večjim številom zaposlenih običajno omenjeno sredstvo uporabijo tudi za organiziranje delovnih procesov ali za določanje pravil delovanja znotraj organizacije (npr. delovne naloge, pravila, obveznosti in pravice), običajno v obliki jasno definiranega procesa z opisanimi vsemi ključnimi akterji in njihovimi dolžnostmi. Taki dokumenti so pomembni tudi kasneje pri ugotavljanju morebitnih napak, storjenih zaradi neupoštevanja danih navodil ali procesov.

Balotsky in Christensen (2004) hkrati trdita, da vedno več virtualnih timov v sodobnih organizacijah uporablja celoten spekter novih informacijskih tehnologij, kot so avtomatizacijski sistemi, sistemi za upravljanje transakcij, sistemi za podporo odločanju, sistemi za podporo virtualnemu sodelovanju in širši organizacijski sistemi za podporo poslovnim procesom, ki skupaj generirajo organizacijsko tekmovalno prednost na trgu. S pojavom le-teh se vzpostavijo tudi ključni mejniki (povečevanja) organizacijske produktivnosti, in sicer v obliki interakcije med organizacijsko kulturo, tehnologijo in usposobljenostjo delovne sile. Ravno slednje je lahko velikokrat ena izmed težav sodobnih organizacij, še posebej skrb za izobraževanje svojih zaposlenih o vedno novejših in naprednejših sredstvih in delovnih orodjih. Kaj hitro se namreč vpeljana tehnologija izkaže za neprimerno ali neuspešno pri povečanju učinkovitosti, če tej ni sledilo tudi strateško obveščanje zaposlenih o prednostih in slabostih ter na primer napotkih za uporabo.

Kljub vsemu se tudi tu pojavijo vprašljivi vidiki uporabe modernih informacijsko-telekomunikacijskih tehnologij. Ugotovitve Balotskyja in Christensena (2004) so, da na področju uporabe teh tehnologij obstajajo paradoksi. Na primer možgansko viharjenje idej (*brainstorming*) se je sprva izkazalo za učinkovitejše

s podporo IT tehnologij, vendar se je v nadaljevanju izkazalo, da relevantnih raziskovalnih potrditev učinkovitosti te metode še ni.

Dandanes je prag učinkovitosti bistveno višji v primerjavi s preteklostjo. Večinoma se je produktivnost vseh organizacij povečala, vodje pričakujejo več od svojih sodelavcev, lastniki podjetij zahtevajo več od delavcev v svojih podjetjih, merila uspešnosti posameznika, oddelka, tima ali druge organizacijske enote so višja kot v preteklosti. Ravno zato je v organizacijah, ki delujejo globalno, organiziranje dela v virtualnih timih nujnost za doseg želenih ciljev, ne-virtualni timi pa težko dosežejo isti učinek kot virtualni timi, če je organiziranost dela v običajnem smislu sploh mogoča. Ne-virtualni timi so bolj pogosti v produkcijskih organizacijah, kjer proizvodnja poteka na fiksni lokaciji (v tovarni) in zato organiziranost v smislu virtualnih timov večinoma ni potrebna, medtem, ko je za mednarodno organizacijo slednje nujnost.

4.4 Vpliv oddaljenosti med člani virtualnega tima

Tudi oddaljenost ali geografska razpršenost med člani virtualnega tima lahko v primerjavi s člani ne-virtualnega tima ključno vpliva na učinkovitost tima. Gillam in Oppenheim poudarjata pomembnost vzpostavljanja in vzdrževanja zaupanja med člani tima, da se geografska oddaljenost ne bi prelevila v psihološko oddaljenost. Ugotavljata tudi, da je za osebe iz bolj individualističnih kultur bolj značilna višja stopnja zaupanja med člani virtualnega tima v primerjavi s posamezniki iz bolj kolektivističnih kultur, ki v večji meri potrebujejo standardni pristop vodenja tima in formalne oblike nadzora (Gillam in Oppenheim 2006).

Greenberg (2007) pa ugotavlja, da veliko težavo pri doseganju zadanih skrajnih rokov virtualnim timom povzročajo lokalne aktivnosti posameznikov članov virtualnega tima. V kolikor se pojavi potreba po določeni aktivnosti člana virtualnega tima na lokalnem nivoju (ne v sklopu dela v virtualnem timu), potem oseba na lokalni ravni (kljub članstvu v virtualnem timu) največkrat daje taki aktivnosti prednost pred aktivnostjo v povezavi z virtualnim timom (gre torej za postavljanje prioritete, ki pa so na lokalni ali »virtualni« ravni lahko precej drugačne). Ravno na ta način pa se mnogo posameznikov sooča s težavami zagotavljanja pravočasnega odgovarjanja in izpolnjevanja nalog oddaljenih članov tima.

Organizacije včasih izkoriščajo v take namene elektronsko pošto, ker je lastnost elektronske pošte same po sebi sledljivost poslanih sporočil (ko nekdo pošlje sporočilo, ta oseba sporočilo hrani kot dokazilo o obstoječi komunikaciji). V kolikor nastanejo težave zaradi neizpolnjevanja danih nalog s strani posameznega člana virtualnega tima, lahko vodja tima ali kdo drug, ki je poslal nalogo, precej jasno ugotovi, kdo je krivec za nastalo težavo (ali član tima ni upošteval navodil, skrajnih rokov itd. ali pa ta niso bila dovolj natančna oz. so vsebovala napako). Bistvena razlika v primerjavi z navodili, posredovanimi ustno, je, da pri slednjih zapisana sled ne obstaja in je lahko zato sklicevanje na napačno dano informacijo včasih nesmiselno. Ravno zato se v organizacijah velikokrat odločajo, da morajo vse pomembne odločitve, navodila, biti zapisana

in posredovana vsem vpletenim preko elektronske pošte, da se na ta način lahko tudi bistveno kasneje ugotavlja tok dogodkov.

Razvoj sistemov za podporo virtualnemu sodelovanju med člani virtualnih timov bi moral torej nujno upoštevati in vključiti vse do zdaj naštete funkcionalnosti, da bi se v čim večji meri skušal približati optimalno učinkovitemu modelu virtualnega tima, ki bi z uporabo teh tehnologij dosegal višjo učinkovitost. Moral bi tudi v čim večji meri olajšati vzpostavljanje zaupanja z omogočanjem izmenjave tudi neformalnih vsebin in na ta način medsebojno spoznavanje posameznih članov. Veliko pozornost bi moral nameniti tudi široki paleti komunikacijskih možnosti ter omogočiti uspešno reševanje konfliktov ali še bolje, konflikte, nastale na primer na podlagi neopravljanja nalog, preprečiti s predčasnim javljanjem potencialnih težav.

4.5 Negativni vidiki virtualnega sodelovanja

Z razvojem novejših komunikacijskih orodij se pojavlja tudi precej negativnih vidikov virtualnega sodelovanja. Poleg do zdaj navedenih pozitivnih vidikov in prednosti delovanja v virtualnem timu z vidika lažje komunikacije med geografsko oddaljenimi člani, pa tu omenjam nekaj vzporednih pojavov ali problemov, ki se lahko pojavijo med člani virtualnega tima.

V zgodnji literaturi je običajno opaziti navdušenost nad uporabo novih tehnologij in napovedovanje napredka na osnovi vseh zgoraj naštetih prednosti, manj pa je skepticizma ali razprav o možnih negativnih učinkih. Kljub temu pa se sčasoma pojavijo prvi stranski učinki in negativni vidiki dela v virtualnih timih ali virtualnega sodelovanja. Kanawattanachai in Yoo (2002) ugotavljata, da ima delo v virtualnem timu lahko tudi precej negativne posledice na učinkovitost tima, in sicer zaradi ločitve časa in prostora, običajno odsotnosti preteklih delovnih izkušenj med člani tima ter do določene mere omejene možnosti komunikacije.

Hartman (v Kanawattanachai in Yoo 2002, 191) opozarja, da zaradi pomanjkanja občasnih srečanj v živo med člani virtualnih timov ti težje pridobijo dovolj informacij in izkušenj s svojimi sodelavci, da bi na podlagi tega vzpostavili zaupanje. Pri časovno krajših projektih je vzpostavitev zaupanja še toliko težja, saj interakcije med člani tima šele čez čas omogočijo članom, da se med seboj ocenjujejo ravno na podlagi teh izkušenj. V začetnem obdobju pa, kot smo že omenili, se običajno med posamezniki razvije t. i. bežno zaupanje (*swift trust*), saj ocenjevanja v takem smislu ni, temveč se posamezniki zavedno odločijo zaupati ostalim v timu za učinkovito in uspešno dokončanje zadane naloge. Obenem pa delo na daljavo za uspešno izvedeno nalogo zahteva večjo mero zaupanja med člani takega virtualnega tima, kot pa ne-virtualnega. Butler (v Kanawattanachai in Yoo 2002, 191) k temu dodaja, da je začetna mera vzpostavljenega zaupanja odvisna od količine informacij, ki si jih posamezni člani takega tima delijo med seboj.

Lurey in Raisinghani (2001) ugotavljata, da tako ne-virtualne kot virtualne time pestijo skorajda identične težave, saj so tudi virtualni timi v svoji osnovi kljub vsemu še vedno zgolj timi in morajo kot taki imeti skupne interese, da gojijo potrebo po timskem delu. Istočasno poudarjata, da bi timsko delo lahko bilo še učinkovitejše, če bi obstajala naprednejša tehnologija za podporo timskemu delu, vendar je tudi zanj to zgolj eden izmed faktorjev, ki vplivajo na učinkovitost tima. Menita, da moramo ob vseh ostalih predpostavkah upoštevati še notranjo timsko dinamiko in zunanje podporne mehanizme, ki so prav tako nujnega pomena za doseg učinkovitosti tima.

Staples in Webster (2007) omenjata tudi druge morebitne negativne vidike, in sicer možnost razvoja t. i. »in« ter »out« skupin znotraj virtualnega tima, ki je glede na geografsko razpršenost svojih članov delno običajen, delno virtualen tim, torej hibridni tim (del članov tima je oddaljen, del pa nameščen v istem prostoru). Pojavi se lahko torej favoriziranje ali zanašanje in višje zaupanje med člani, običajno nameščenimi v istih prostorih, medtem, ko ti člani ostale geografsko oddaljene člane dojemajo tudi psihološko ali mentalno bolj »oddaljene« od njih samih. Posledično je za oddaljenega člana bistveno bolj

pomembno, da ve, koga lahko prosi za pomembno informacijo ali pomoč v nujnem primeru.

Tudi pri vprašanju učinkovitosti virtualnega tima (upoštevajoč glavne značilnosti virtualnih timov, kot so geografska razpršenost ipd.) so lahko prisotni negativni vidiki. Lee-Kelley in Sankey (2008) opozarjata na možnost negativnega vpliva različnih zaznav časa in nujnosti nekega opravila s strani članov virtualnega tima (v kolikor so ti geografsko razpršeni), kar lahko vodi v počasnejši delovni ritem ter zamujanje skrajnih rokov, posledično pa v zmanjšanje želene produktivnosti ali učinkovitosti virtualnega tima. Poudarjata pa še en negativni vidik zanašanja na ustrezno informacijsko arhitekturo za uspešno delovanje. Podjetja se vse bolj pogosto širijo v nerazvite dežele z nižjo stopnjo pokritosti z naprednimi omrežnimi arhitekturami in na ta način zavirajo rast učinkovitosti virtualnega tima in posledično tudi podjetja.

Prav zaradi tega tudi Bell in Kozlowski (v Lee-Kelley in Sankey 2008, 51) podpirata tezo, da je produktivnost večja v ne-virtualnih, konvencionalnih in ne virtualno organiziranih timih, saj po njunem mnenju v slednjih geografska oddaljenost in zanašanje na informacijsko tehnologijo ovira upravljanje z učinkovitostjo in formiranjem tima.

Postavlja se tudi vprašanje enakomerno ali neenakomerno razdeljenih informacij med člani tima kot posledico spregleda, tehnološke napake ali preprosto posameznikove volje. Kar hitro se lahko pojavi pošiljanje informacij zgolj delu tima na osnovi deliberativne hierarhizacije članov glede na osebne preference in s tem potencialno sprožanje težav, na primer odločanje na osnovi nepopolnih informacij, nepotrebne dvojne dela, napačnih občutkov ne-dela posameznikov ali celo odtujitev članov tima. Zaradi olajšane komunikacije se lahko prav tako sproži tudi val opravljanja in govoric. Poleg navedenih možnih negativnih implikacij Gillam in Oppenheim (2005) omenita še možnost informacijske preobremenitve ali informacijskega nadlegovanja, pretiranega birokratskega hranjenja elektronskih sledi (elektronske pošte, datotek ipd.) ter negativne družbene učinke v obliki izolacije tehnološko-informacijsko manj

zavednih uporabnikov (deljenje na »mi« in »oni«) ter nenazadnje manj pogoste dejanske »iz oči v oči« komunikacije.

Na področju komunikacije sem že omenil tudi Gudykunstovo razlikovanje med bolj in manj kontekstualnimi kulturami ter njune povezave s komunikacijo. Ocker, Montoya-Weiss in sodelavci (v O'Sullivan 2003, 96) na tem področju ugotavljajo, da odsotnost verbalnih in neverbalnih znakov, ki običajno vodijo tok komunikacije in zagotavljajo določeno obliko hitre povratne informacije na reakcijo posameznika, lahko vodi v občutne težave v koordinaciji članov. Zgodi se, da ti prispevajo svoje delovne vloške ob popolnoma različnih časih in področjih, ob pomanjkanju sinhronizacije pa lahko vodijo celo v prekinitvev komunikacije. To je še eden izmed razlogov, da vedno več avtorjev poudarja pomembnost občasnih srečanj v živo.

5 Sinteza pomembnejših raziskav na tem področju

V svoji nalogi sem se osredotočal predvsem na prikaz in implikacije uporabe informacijsko-telekomunikacijskih orodij ali t. i. orodij za podporo virtualnemu sodelovanju v organizacijah, z vidika delovnih procesov sodobni družbi. Pri tem sem obravnaval pomembnost ustrezne komunikacije med člani virtualnega tima, vprašanja učinkovitosti in s tem povezanih t. i. najboljših praks, vpliv fizične oddaljenosti med člani tima in negativnih vidikov, ki spremljajo uporabo teh tehnologij.

Tu bi sicer lahko predstavil več opravljenih študij iz omenjenih področij, npr. Hardinovo, Fuellerjevo in Valacichevo (2006) študijo timske učinkovitosti v virtualnih timih, Steinfieldovo, Yang Jang, Huysman in Davidovo (2002) študijo komunikacije in sodelovanja v globalnih virtualnih timih ali Lee-Kelleyevo in Sankeyevo študijo vpliva globalnih virtualnih timov za doseg dodane vrednosti projekta in posledično organizacije.

V nalogi sem največ pozornosti namenil pomembnosti vzpostavljanja zaupanja med člani virtualnega tima, kar je razvidno tudi iz obeh raziskovalnih vprašanj. Ravno zato želim tu izpostaviti dve pomembnejši študiji iz tega področja, ki najbolj ustrezata podanima raziskovalnima vprašanjem, in sicer Jarvenpaajevo in Leidnerjevo študijo komunikacijskih vzorcev in vzpostavljanja zaupanja v globalnih virtualnih timih, ter Aubertovo, Benoitovo in Kelseyevo študijo vpliva oddaljenosti na vzpostavljanje in ohranjanje zaupanja med člani virtualnih timov.

Raziskava zaupanja v globalnih virtualnih timih (Jarvenpaa in Leidner 1999)

Zaradi pripisovanja tolikšne pomembnosti zaupanju med člani virtualnega tima podajam Jarvenpaajevo in Leidnerjevo kategorizacijo komunikacijskih prijemov ter vedenj članov tima za čimbolj uspešno vzpostavljanje in vzdrževanje zaupanja med člani, dobljeno na podlagi študije, izvedene na 350 podiplomskih študentih.

Namen raziskave: z raziskavo sta avtorja želela zajeti družbeni kontekst in dinamiko globalnih virtualnih timov, da bi s tem ugotovila, kakšne komunikacijske vedenjske vzorce razvijejo člani globalnega virtualnega tima za pomoč pri vzpostavljanju zaupanja med člani tega tima.

Ključna vprašanja:

- Ali je zaupanje v globalnih virtualnih timih mogoče?
- Kako se zaupanje vzpostavlja v globalnih virtualnih timih?
- Kakšni komunikacijski vzorci olajšajo vzpostavljanje zaupanja v globalnih virtualnih timih?

Čas raziskave: šesttedenska raziskava je potekala v spomladanskem semestru leta 1996. Vsem študentom so bile zadane tri glavne naloge, in sicer dve tedenski ter glavni štiritedenski projekt. Komunikacija je potekala izključno elektronsko.

Vzorec: vzorec globalnih virtualnih timov je sestavljalo 350 študentov podiplomskega študija iz 28 sodelujočih univerz iz vseh celin, izključujoč Antarktiko. Globalne virtualne time so povezovali profesorji informacijskih tehnologij na dodiplomskih poslovnih študijskih programih. Študente so razdelili v virtualne time po od 4 do 6 članov, tako, da je vsak izmed članov tima prihajal iz druge države.

Vzorčenje je neverjetnostno. Udeleženci so bili izbrani popolnoma poljubno, s pomočjo prej omenjenih profesorjev (študenti njihovih študijskih programov). Sodelovanje v raziskavi je predstavljalo najmanj 20 % njihove končne ocene na študijskem programu.

Zbiranje podatkov: ob zaključku druge naloge so udeleženci izpolnjevali vprašalnik z indikatorji stopnje zaupanja med člani tima (prva časovna točka), po zaključku končnega projekta pa še isti vprašalnik z dodanimi indikatorji za merjenje uspešnosti na podlagi vzpostavljenega zaupanja (druga časovna točka).

Uporabljene statistične metode: analiza primera, kvalitativna analiza arhiva elektronske pošte, ankete, factorska analiza za določitev dveh primernih indikatorjev, t-testi za ugotavljanje razlik v zaznavanju zaupanja med prvo in drugo časovno točko, deskriptivne statistike.

Splošne ugotovitve raziskave so, da je za vzpostavljanje zaupanja pomembno sledeče:

- potreben je spodbujevalni in navdušujoči način komunikacije,
- pretirana družabna komunikacija ne sme ovirati dela,
- v primeru težav se ne sme kriviti tehnologije za človeške napake,
- potrebna je samoiniciativnost posameznih članov tima, posameznih opravil se je potrebno lotiti prostovoljno.

Istočasno pa ugotavljata, da je za ohranjanje zaupanja pomembna:

- napovedljiva, stalna in organizirana komunikacija ter enak prispevek ali vložek vseh članov tima,
- hitri in točni odgovori na zastavljena vprašanja, ki se kasneje upoštevajo,
- učinkovito vodenje tima,
- osredotočanje na uspešno opravljanje delovnih nalog, manj na postavljanje pravil,
- v kriznem primeru se odzvati trezno in premišljeno (povzeto po Jarvenpaa in Leidner 1999, 822-850).

V obsežni študiji Jarvenpaaja in Leidnerja se je izkazalo, da so si člani tima, med katerimi je vladala višja stopnja zaupanja, med seboj izmenjevali tudi informacije bolj osebnega značaja in na ta način oblikovali trdnejši ter bolj socializiran odnos. Istočasno pa so v splošnem posamezniki z nizko stopnjo začetnega zaupanja težje prešli to oviro in izboljšali odnose v nadaljevanju, posledično pa so se v večji meri pojavljali primeri neodgovarjanja na poslana vprašanja, aktivnosti so bile opravljene v neenakomernem obsegu, pojavila se je splošna nezainteresiranost ter druge oblike neproduktivnega vedenja (v Kanawattanachai in Yoo 2002, 191).

Avtorja poudarjata tudi pomembnost stalnih povratnih informacij za vzpostavljanje in ohranjanje zaupanja med člani virtualnega tima, kar posledično vodi v višjo učinkovitost tima. Podobno izpostavljajo učinek povratnih informacij s strani timskega vodje in tudi med samimi člani virtualnega tima tudi Duarte in Snyder (2001) ter Dennis in Valacich (1999).

Kanawattanachai in Yoo (2002) k temu dodajata, da je v virtualnih timih stopnja zaupanja na kognitivni ravni višja in pomembnejša od stopnje zaupanja na čustveni ravni, poleg tega pa ugotavljata, da uspešni timi bistveno lažje vzdržujejo raven zaupanja v virtualnem timu do zaključka kot manj uspešni.

Ugotovitve raziskave se v pretežni meri skladajo tudi z ugotovitvami ostalih že omenjenih avtorjev (glej McAllister, Greenberg, Mayer, Gabarro Kiesler ipd.).

Lurey in Raisinghani (2001) v svoji raziskavi ugotavljata, da se posamezniki v virtualnih timih za komunikacijo in sploh izmenjavo poslovnih informacij poslužujejo predvsem elektronske pošte in telefonskih pogovorov, sledijo pa glasovna pošta, konferenčni klici, uporaba sistemov za podporo virtualni kolaboraciji (t. i. groupware) in šele nato faks sporočila in interakcija v živo. Taka oblika komunikacije ima prednost v lažji družbeni vključitvi in obveščenosti geografsko oddaljenih članov tima, v pravem času nudi osvežene informacije ter s tem preprečuje podvajanje dela. Kljub temu lahko pravkar predstavljeni raziskavi Jarvenpaaja in Leidnerja očitamo upoštevanje zgolj asinhrona komunikacije (zgolj elektronska pošta) ali celo prepoved drugačnih načinov komunikacije (telefonsko, iz oči v oči ipd.). Pri tem se izgubi vpliv samega načina komuniciranja in kot sem že omenil, način, kako komuniciramo, vpliva tako na vzpostavljanje, kot ohranjanje zaupanja med člani virtualnega tima.

V primeru koncepta zaupanja kot ključnega raziskovalnega vprašanja pa lahko raziskavi očitamo popolno neupoštevanje bežnega zaupanja kot enega izmed teoretsko pomembnih pojavnih oblik zaupanja (glej Meyerson, Weick in Kramer, 1996). Na ta način bi namreč lahko ugotavljali razlike med zaupanjem v splošnem pomenu besede ter bežnim zaupanjem ali katera oblika je v tem primeru dominirala v vzorcu globalnih virtualnih timov.

Istočasno pa lahko omejitev razlagalne moči rezultatov raziskave zaznamo tudi na podlagi dejstva, da so v demografskem smislu v raziskavo bili vključeni zgolj mlajši (starostno homogena skupina) in študenti podiplomskega študija. Glede na to, da je poanta raziskave v simuliranju delovnih izkušenj v globalnem virtualnem timu, bi lahko sodili, da je imela večina sodelujočih relativno omejene, če sploh kakršnekoli delovne izkušnje.

Raziskava zaupanja in učinkovitosti virtualnih timov (Benoit in Kelsey 2003)

Namen raziskave: da bi ugotovila vpliv oddaljenosti med člani virtualnega tima, sta Aubert in Kelsey (2003) izvedla študijo, s katero sta poizkusila ugotoviti razlike v vzpostavljanju zaupanja v virtualnem timu, sestavljenem iz študentov iz iste univerze, in virtualnem timu iz študentov dveh različnih univerz.

Vzorec: vzorec sodelujočih so tvorili študenti zadnjega letnika dodiplomskih študijskih programov poslovnih ved iz dveh kanadskih univerz, in sicer iz Toronta in Montreala. Od skupno 71 sodelujočih je bilo 68 setov vprašalnikov veljavnih za analizo. Izbor je bil poljuben in so ga izvajali profesorji sodelujočih univerz.

Študenti so se najprej samostojno razdelili v 11 lokalnih timov (vsi člani tima iz iste univerze). Za tem so bili naključno razdeljeni v 11 virtualnih timov tako, da so tim tvorili študenti obeh univerz. Vsak posamezni tim je nato prejel projektno nalogo s točno določenimi cilji.

Zbiranje podatkov: sodelujoči so najprej izpolnili vprašalnik, katerega indikatorji so merili začetno zaupanje med člani naključno sestavljenega virtualnega tima, ob končanem projektu pa še vprašalnik za merjenje končne dosežene stopnje zaupanja med člani tima.

Študenti so vprašalnik izpolnjevali za dve posamični skupini študentov iz svojega virtualnega tima, in sicer najprej skupino lokalnih študentov (iz iste univerze) in nato isti vprašalnik še za študente iz oddaljene univerze. S tem so raziskovalci pridobili štiri sete meritev, in sicer:

- začetna stopnja zaupanja med lokalnimi študenti,
- začetna stopnja zaupanja med oddaljenimi študenti,
- končna stopnja zaupanja med lokalnimi študenti ter
- končna stopnja zaupanja med oddaljenimi študenti.

Uporabljene statistične metode: multivariatna analiza, multipla regresija, factorska analiza za določitev primernih indikatorjev, analiza variance, diskriminantna analiza, analiza LISREL modela in ostale statistične metode za dokazovanje hipotetičnega modela (povzeto po Aubert in Kelsey 2003, 582-586).

V svoji študiji ugotavljata, da je začetno zaupanje med člani virtualnega tima študentov iz iste univerze bistveno višje od tistega v virtualnem timu s člani iz različnih univerz (glej Tabela 1). Menita, da je to posledica pomanjkanja poznavanja in izkušenj med njimi in domnevata, da bi se sčasoma morala razlika bistveno zmanjšati, vendar svojo hipotezo zavračata z ugotovitvijo, da se je razlika še povečala ali da se je stopnja zaupanja pri prvih še povečala, pri drugih pa rahlo zmanjšala (Aubert in Kelsey 2003).

Tabela 5.1: stopnja zaupanja glede na oddaljenost med člani virtualnega tima

Stopnja zaupanja	začetna	končna
<i>med lokalnimi člani tima</i>	4,81	4,99
<i>med oddaljenimi člani tima</i>	3,52	3,23
<i>Statistična značilnost razlike (lokalni-oddaljeni)</i>	,000	,000

Vir: Aubert in Kelsey (2003, 591).

Splošne ugotovitve Auberta in Kelseya glede timskih aktivnosti v povezavi z učinkovitostjo in zaupanjem pa so, da so posamezni člani v manj uspešnih timih imeli različne začetne zaznane cilje. Imeli so tudi težave v komunikaciji, težave v izvrševanju nalog so sicer pravilno zaznali, vendar jih prej naštetih težav niso uspešno rešili. Istočasno pa je bilo za člane najbolj uspešnih timov, ki so si med seboj bolj zaupali, značilno, da so se medsebojno dogovorili o delovni etiki in normah, delo pa je potekalo popolnoma transparentno, da je vsak izmed članov lahko sledil delu drugih.

Med najbolj uspešnimi timi pa so tudi taki, ki si med seboj prvotno niso zaupali, ampak so to tudi pravočasno zaznali in izbrali prave strategije za rešitev problema. Po njunem mnenju pa visoka stopnja zaupanja ni nujni pogoj za dosego visokih končnih timskih rezultatov, saj lahko te dosežejo tudi timi z nižjo stopnjo zaupanja, vendar morajo običajno za to vnesti bistveno več napora

(Aubert in Kelsey 2003, 605). V primerjavi z ne-virtualnimi timi torej vpliv oddaljenosti bistveno oteži vzpostavljanje zaupanja med člani virtualnega tima (Aubert in Kelsey 2003).

Kljub vsemu pa lahko tudi tej raziskavi očitamo relativno ozko razlagalno moč na podlagi izbora vzorčnega okvira. Tega namreč sestavlja zgolj 71 študentov dodiplomskega študija, ki imajo v primerjavi s prejšnjo predstavljeno raziskavo morebiti manj delovnih izkušenj in s tem relativno manj izkušenj z delom v virtualnem timu.

Poleg tega lahko kritično ocenimo tudi izbrano metodo ocenjevanja uspešnosti posameznega virtualnega tima, s čimer so raziskovalci ugotavljali vpliv zaupanja in oddaljenosti na to končno uspešnost. Merilo za uspešnost posameznega virtualnega tima predstavlja namreč zgolj subjektivna profesorjeva ocena njihovega končnega timskega produkta ali poročila. Morebitna neobjektivnost pri ocenjevanju uspešnosti lahko torej vodi v popolnoma drugačne končne rezultate vpliva in na ta način vpliva na končni izid raziskave. Obema predstavljenima raziskavama pa v splošnem lahko očitamo ozek vzorčni okvir in, predvsem v drugem primeru, majhno velikost vzorca.

6 Študija primera: sodelovanje v virtualnem timu

6.1 Uvod v študijo primera

Študija primera sodelovanja v virtualnem timu se uvršča med tako imenovane deskriptivne študije primera, ki temeljijo na vzroku in posledici pojava ter pregledu relevantne literature (Tellis 1997). Ta raziskovalna metoda je primerna, ko se sprašujemo po vzroku in načinu pojava, ko ne potrebujemo nadzora nad vedenjskimi dogodki in se osredotočamo na aktualne dogodke (Yin 1994). Temelji za študijo so postavljeni na širokem izboru relevantne literature, ki sem jo v teoretskem delu naloge pridobil predvsem z analizo primarnih in sekundarnih virov.

6.2 Popis raziskovanega virtualnega tima

Najprej želim predstaviti primer virtualnega tima, v katerem sodelujem. V nadaljevanju ga imenujem virtualni tim X. Primarna dejavnost te globalne organizacije je storitvene narave na področju informacijske tehnologije, posledično so tudi vsi procesi vezani na doseg končnega cilja virtualnega tima, in sicer izpolnitve danih obljub stranki. V tem primeru gre bodisi za uspešno izvedbo informacijsko tehnoloških (IT) storitev bodisi za dobavo zelene programske ali strojne opreme v kombinaciji z izvedbo integracijskih storitev. Določeno znanje, ki ga ta organizacija ponuja, pa je razpršeno med večimi državami iz Evrope, Azije in Severne Amerike, ki se nato za doseg cilja povezujejo v virtualnih timih. Pri tem je običajno, da se nekatera znanja in storitve akumulirajo v tej državi, druga znanja v drugi. Kljub vsemu pa organizacija teži k temu, da so to znanje in storitve dostopne tudi ostalim članom globalne organizacije, in sicer ravno s pomočjo virtualnega sodelovanja.

V nadaljevanju podajam celovit opis primera sodelovanja v virtualnem timu, njegovo analizo, opis značilnosti in dogajanja ter opis procesa odkrivanja teh

značilnosti. Pri tem se bom osredotočil na običajen proces formiranja takšnega virtualnega tima, člansko sestavo, časovni obstoj tima ter predvidena dinamika in naloge članov tega virtualnega tima.

Formiranje virtualnega tima X

Virtualni tim v tej organizaciji se običajno oblikuje na podlagi zaznane večje priložnosti na trgu ali direktno pri stranki. Oseba ali skupina oseb, ki v tem primeru v Sloveniji to priložnost zazna, jo posreduje omenjenemu sodelavcu, ki na podlagi tega običajno oceni potrebe za uspešno izpeljavo tega potencialnega projekta (potrebe po znanju, internih organizacijskih procesih, vključitev zunanjih izvajalcev in podobno). Na podlagi te ocene točno ve, katere interne organizacijske resurse, ali v primeru pomanjkanja, katere eksterne resurse mora angažirati. Pri tem morajo določene organizacijske funkcije zaradi internih pravil in procesov obvezno biti vključene pri vsakem projektu. Po ustavljeni komunikacijski poti (običajno elektronska pošta ali uporaba za to predvidene podatkovne baze za iskanje resursov) sodelavec stopi v prvi stik z ostalimi člani novo nastajajočega virtualnega tima, ki bo skupaj deloval vse do dosega zadanega cilja, in sicer priprave strokovno in poslovno ustrezne ponudbe za stranko.

Člani, velikost in trajanje virtualnega tima X

Določene funkcije ali člani takega virtualnega tima so pri vsakem projektu potrebni, ostali člani pa se pridružijo na podlagi dejanskih potreb (potrebe po specifičnem informacijsko-tehnološkem tehničnem znanjem ali drugim poslovnim znanjem). Čeprav tak tim sestoji tudi iz velikega števila sodelavcev strokovnjakov iz iste organizacije v Sloveniji, so ti večinoma na terenu in med seboj sodelujejo izključno virtualno (komunikacija po elektronski pošti, telefonski pogovori, konferenčni klici, uporaba diskusijske skupine ali prav zato namenjene programske opreme). Velikost tima je običajno med 5 in 10 oseb, pri tem so zaradi nujnosti vključitve določenih procesnih funkcij (finančni pregled strankinega poslovanja zaradi ocene finančne tveganosti projekta, strokovni pregled projekta zaradi ocene splošnega tveganja projekta, pravni pregled pripravljene dokumentacije za stranko zaradi zmanjšanja pravnih tveganj in podobno) najmanj štiri osebe vedno iz tujine, in sicer najpogosteje iz podružnic

na Slovaškem, Madžarskem, v Avstriji ali na Hrvaškem. Za zapolnitev potreb po tehničnih znanjih pa se običajno vključijo posamezniki iz ostalih evropskih držav, držav Severne Amerike in Indije. Posamezniki iz drugih kontinentov običajno v takem timu niso vključeni. Ker gre za kompleksne večje projekte, lahko včasih priprava takšne ponudbe poteka (ali posledično obstoj tega virtualnega tima) tudi po več mesecev.

Definirani procesi in dinamika v virtualnem timu X

Potrebni interni organizacijski procesi skorajda v celoti določajo dinamiko delovanja tako nastalega virtualnega tima X. Vodja poskrbi, da se na podlagi želje stranke (npr. ali gre za uspešno izvajanje storitev stalnega nadzora na daljavo (Remote Monitoring) strankinega strežniškega, podatkovnega in mrežnega okolja ali npr. zgolj izvedbo fizične postavitve ter konfiguracije visoko varnostnega strežniškega okolja in vzpostavitve redundančnega okolja med dvema strežniškima sistemoma) sledi določenemu za to primernemu procesu (najprej prej omenjena finančna ocena tveganja, nato vključitev nabavne službe, ki priskrbi potrebne izvajalce ali dobavitelje opreme pri nas ali v tujini in tako dalje). Glede na strokovno področje projekta pa vodja virtualnega tima sodelavec angažira tudi ustrezne strokovnjake s tega področja, ki so lahko lokalni slovenski strokovnjaki ali iz tujine. Ko so vsi potrebni člani vključeni, je sodelavčeva naloga torej, da izvaja stalno koordinacijo in jih člane vodi do končnega cilja priprave visoko kvalitetne in strokovno ustrezne ponudbe za stranko.

Naloga, ki jih virtualni tim X opravlja

Poleg že omenjenih nalog članov tega virtualnega tima je tak tim (vključujoč lokalne strokovnjake) zadolžen za strokovni pregled strankine obstoječe arhitekture za določitev potrebnih predpogojev, ki morajo biti izpolnjeni pred začetkom izvajanja projekta, pregled tehničnih zahtev vključene rešitve morebitnega dobavitelja, določitev ocene tveganja projekta, pripravo ponudbenih in pogodbenih dokumentov ter končno predstavitev ponudbe.

6.3 Poglobljeni intervju

Kot sem že omenil, sem tudi sam zaposlen v organizaciji, za katero je nujno dobršen del svojih delovnih procesov organizirati s pomočjo virtualnega sodelovanja. Za to organizacijo je torej nujno oblikovati virtualne time zaradi med seboj fizično oddaljenih članov, pogosto celo iz drugih kontinentov. Značilnosti sodelovanja v virtualnem timu bom črpal iz poglobljenega intervjuja z ožjim sodelavcem iz iste organizacije, ki opravlja vlogo vodje zgoraj predstavljenega virtualnega tima. Prav tako se v svojem delovnem okolju dnevno sooča s sodelovanjem v globalnem virtualnem timu. Uporabil sem pristop strukturiranega intervjuja, kar pomeni, da sem sogovorniku postavljala vnaprej pripravljena vprašanja, ki najbolj sovpadajo s teoretskimi osnovami, predstavljenimi v prejšnjih poglavjih. Pred tem sem sogovorniku sporočil zgolj okvirne teme pogovora, da se je lahko v grobem pripravil. Okvirne teme so bile: zaupanje do ostalih članov virtualnega tima, timska dinamika, obstoj ali neobstoj občasnih srečanj v živo, pristopi k optimalnemu delovanju virtualnega tima.

Sogovornikovo mnenje se do določene mere sklada z navedbami v teoretičnem delu besedila, in sicer poudarja pomembnost komunikacije in zaupanja med člani virtualnega tima za doseganje najvišje učinkovitosti virtualnega tima.

»Menim, da je za učinkovitost virtualnega tima potrebna dobra komunikacija med člani tega tima in zaupanje, da bodo dodeljene naloge res opravljene.«

Zanimivo pa je, da je nujni pogoj, ki mora biti izpolnjen, tudi jasno sporočilo ostalim članom virtualnega tima, kar se nedvomno navezuje na do določene mere tudi že obravnavano temo v poglavju o pomembnosti ustrezne komunikacije med člani tima.

»Pomembna je tudi jasnost sporočila, in sicer, da vsi člani dobro razumejo, kaj se pričakuje od njih in do kdaj naj bi to bilo izpolnjeno.«

Zanašanje na to, da bodo člani tima v danem časovnem roku izpolnili svoje naloge, sogovornik povezuje predvsem z vodstvenimi sposobnostmi vodje virtualnega tima in z njegovim pristopom k delegiranju nalog. Meni, da brez uspešnega delegiranja nalog, vodja virtualnega tima ne mora pričakovati od ostalih članov tima ustrezne reakcijske čase ali izpolnitve nalog nasploh. Pri tem pa ne poudari vloge zaupanja med člani tima. Po njegovem mnenju je odziv ostalih članov praktično odvisen tudi od morebitnih ostalih zadolžitvev, ki jih imajo.

»Kako hitro bodo člani izpolnili svojo nalogo je najbolj odvisno od tega, kako vodja določenega projekta, ki v bistvu koordinira ta projekt, uspešno delegira naloge in vodi tim.«

V prejšnjih teoretskih poglavjih smo ugotovili, da kar nekaj avtorjev (Meyerson, Weick in Kramer, Hartman, Ocker, Montoya-Weiss in sodelavci) poudarja pomen občasnih srečanj v živo med člani virtualnega tima. Večinoma so vsi istega mnenja, da občasna srečanja učinkujejo pozitivno na vzpostavljanje in ohranjanje zaupanja med člani, olajšujejo komunikacijo ter posledično delujejo pozitivno na povečanje učinkovitosti virtualnega tima. Na isto vprašanje sogovornik odgovarja podobno.

Da, menim, da ima srečanje ostalih članov tima lahko zelo pozitiven učinek na delovanje celotnega tima. Pomaga namreč pri vzpostavljanju zaupanja do te osebe, kar se kasneje pokaže kot bistvena prednost pri delovanju v timu. Pri tem mislim predvsem to, da pri neki nalogi ali virtualnem projektu lažje zaupaš članu, ki si ga že osebno spoznal kot tistemu, s katerim imaš samo virtualni stik, kar se kaže tudi pri drugačnem preverjanju opravljenega dela, v načinu komunikacije itd. Vizualizacija je namreč pomemben dejavnik človekovega razumevanja in dojetanja sveta, ki ima precej večjo vlogo in pomen kot samo govorna ali pisna komunikacija.

Prav tako na vprašanje pomembnosti zaupanja med člani virtualnega tima sodelavec poudarja, da tudi v njegovih virtualnih timih zaupanje igra enega

izmed ključnih dejavnikov, navezuje pa se tudi na prejšnje vprašanje občasnih srečanj in pravi, da je po njegovem mnenju tudi ohranjanje zaupanja težje z osebami, ki jih morda nikoli ne srečaš v živo.

»Zaupanje je ključno pri članih virtualnega tima, ker na nek način nadomešča osebni odnos s to osebo.«

»Menim, da je vzrok za to v tem, ker zaupanje hitreje izgubiš do člana, ki ga poznaš samo preko virtualnega sodelovanja, kot do nekoga, ki ga poznaš osebno.«

Z naslednjim vprašanjem sem želel zgolj potrditev mnenja osebe, ki se dnevno srečuje s sodelovanjem v virtualnem timu, bodisi v vlogi vodje bodisi vlogi člana tima, da je organiziranje delovnih procesov v obliki virtualnega sodelovanja v sodobnih organizacijah do določene mere postalo nujnost. V trenutku, ko začnemo govoriti o multinacionalkah, globalnih korporacijah, postanejo določeni organizacijski procesi in pravila nujni za nemoteno in optimalno delovanje te organizacije.

V moji organizaciji, ki je multinacionalka, so virtualni timi in virtualno sodelovanje nekaj vsakdanjega. Z njimi se srečuje vsak zaposlen, vsak dan. Številni organizacijski procesi so namreč organizirani tako, da so standardni v vsaki državi, kar pomeni, da vse države na isti način pridobivajo potrditve, odgovore in podobno in tako imenovanih centrov, ki so postavljeni po celem svetu. Multinacionalka ima jasno načrtana pravila in smernice, kako delovati v določenih primerih in na katere centre se obrniti, pri čemer je virtualno sodelovanje praktično neizogibna stalnica našega delovnega dne.

»Multinacionalka ima namreč svoje znanje in strokovnjake razpršene po celem svetu, in nemalokrat se zgodi, da moramo določene informacije poiskati v številnih drugih državah.«

Pri vprašanju o najučinkovitejših sredstvih komuniciranja virtualnega tima, ki najbolj olajšajo vzpostavljanje ali ohranjanje zaupanja med člani tima, pa sodelavec izpostavi konferenčne klice. Na teh se redno »srečujejo« med seboj člani virtualnega tima in izmenjujejo informacije, izkušnje ter navodila za nadaljevanje projekta.

Sam sem sodeloval že v številnih različnih timih, pri čemer pa so nam najbolj olajšali delo tako imenovani konferenčni klici. To so klici, kjer vsi člani tima, ne glede na to, iz katerega dela sveta prihajajo, pokličejo klicni center in povedo ali vtipkajo svojo vstopno kodo. Nato so prevezani na isto linijo, pogovor se pogosto tudi snema, in sicer zaradi lažje ponovljivosti klica in sledenju vseh sklepov klica.

Kot smo jih sicer že predstavili v opisu sistemov za podporo virtualnemu sodelovanju, tudi sodelavec omenja pogostost uporabe in pozitivnega učinka sistemov za takojšnje sporočanje. Ker je takšnih sistemov na trgu kar nekaj, se večje organizacije, multinacionalke ali globalne korporacije običajno odločijo za enega in ga implementirajo na organizacijski ravni. S tem želijo olajšati komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji in nenazadnje tudi zmanjšati stroške telefonskih pogovorov med člani virtualnih timov.

»Med pomembnejšimi tehnikami sodelovanja so tudi sistemi za takojšnje sporočanje, ki omogočajo tako individualne pogovore med člani tima, kot tudi skupinske pogovore, kjer sodelujejo vsi člani tima.«

7 Sklep

Virtualno sodelovanje ali organiziranje načina dela v virtualnem smislu ima svoje prednosti in slabosti. Orodja za podporo virtualnemu sodelovanju, kot so sistemi za klepet in takojšnje sporočanje, spletne konference, baze znanja in podobno, postajajo neizogibni in nujni elementi za organizacije, ki želijo povečati svoj vpliv, konkurenčnost, produktivnost in druge vidike uspešnosti. Eden izmed ključnih ciljev pa dosežena uspešna medosebna komunikacija na vseh organizacijskih nivojih, čeprav so določene prednosti, ali nujna uporaba komunikacije in stikov v živo, še vedno zelo opazne.

Organizacije integrirajo ta orodja v poslovne procese, kot so upravljanje z življenjskim ciklom izdelka (PLM), partnerskimi odnosi, s strankami (CRM), nabavno službo ipd. Možnosti postajajo z razvojem modernih informacijsko-telekomunikacijskih tehnologij neomejene. Vse hitrejša internetna povezava omogočajo organizacijam, da ključno znanje v zelo kratkem času, brez težav in z minimalnimi stroški širijo po geografsko razpršenih lokacijah povsod po svetu. Porajati se pričnejo zgolj vprašanja, kako te skorajda neomejene možnosti uporabiti v praktičnem smislu in s tem ustvarjati dodano vrednost na trgu.

Člani virtualnih timov soustvarjajo odprto okolje, uspešno komunicirajo in delijo informacije ob pravem času. Sodelovanje od članov tima zahteva, da izkazujejo integriteto, profesionalnost v opravljanju dela do drugih članov tima, ne glede ali gre za ne-virtualni ali virtualni tim. V splošnem pomeni, da izpolnjujejo dane obveze in visoke standarde poslovne etike. Sodelovanje brez ustreznega zaupanja in spoštovanja med člani tima ni mogoče. Brez slednjega se člani tima težko zedinijo okrog skupnih ciljev ali rešujejo pogoste konflikte.

Obenem uspešno virtualno sodelovanje vključuje tudi sposobnost vpogleda preko običajnih meja z namenom iskanja novih, svežih in predvsem drugačnih pogledov na dani problem, ki lahko v trenutku potrebe zagotovijo manjkajoče informacije, znanja in veščine za doseg končnega cilja. Vse to se kaže v želji po povezovanju ljudi, informacij in idej za skupni cilj povečevanja inovativnosti.

V svojih raziskovalnih vprašanjih sem se osredotočil predvsem na organiziranje virtualnih delovnih praks v sodobni družbi, vzpostavljanje in ohranjanje zaupanja med člani tako organiziranih timov ter ugotavljanje raznoraznih vplivnih dejavnikov na želeno končno uspešnost virtualnih timov, posledično tudi sodobnih organizacij.

Obenem sem domneval, da je ključna prednost običajnega sodelovanja tima predvsem pogostejša srečanja v živo. S pregledom empiričnih rezultatov v literaturi ugotavljam, da do podobnih ugotovitev prihaja tudi večina ostalih raziskovalcev in avtorjev s tega področja. Pomembnost srečanj in komunikacije v živo se kaže tudi v trendu razvoja produktov v smeri vedno bolj kakovostnega posnemanja realnega srečanja v živo (video konference, v prihodnosti morebiti prenos vonja ipd.) ter dejstva, da člani virtualnih timov stremijo k vsaj občasnim srečanjem v živo.

Za podkrepitev svoje raziskovalne teme sem opravil tudi poglobljeni intervju s sodelavcem, ki se dnevno sooča z virtualnim sodelovanjem. Njegove izkušnje z vodenjem virtualnega tima so precej skladne z zgoraj omenjenimi ugotovitvami iz teoretičnega izhodišča naloge, saj prav tako poudarja tako pomembnost in nujnost zaupanja, učinkovite komunikacije ter usklajenega delovanja med člani virtualnega tima in uporabo modernih informacijsko-telekomunikacijskih tehnologij za podporo takšnemu delovanju.

Vsekakor naj tu omenim še prihodnost virtualnega sodelovanja in sodelovanja. Nekateri napovedujejo prihodnost virtualnega sodelovanja v virtualnih svetovih, med katerimi trenutno po najvišji popularnosti izstopa Second Life, v katerem zdaj sodeluje že več milijonov uporabnikov. Vedno več organizacij tam išče priložnost za promocijo, obenem pa je samo vprašanje časa in hitrosti razvoja moderne informacijsko-telekomunikacijske tehnologije, da bodo takšni virtualni svetovi postali nekakšne nujno potrebne virtualne pisarne za sodobne organizacije.

8 Literatura

1. Aubert A., Benoit in Barbara L. Kelsey. 2003. Further Understanding of Trust and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research* 34: 575-618.
2. 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.
3. Balotsky R., Edward in Edward Christensen W. 2004. Educating a Modern Business Workforce: An Integrated Educational Information Technology Process. *Group & Organization Management* 29: 148-170.
4. Bosch-Sijtsema, Petra. 2007. The Impact of Individual Expectations and Expectation Conflicts on Virtual Teams. *Group Organization Management* 32: 358-388.
5. Dennis, Alan R. in Joseph S. Valacich. 1999. Rethinking media richness: Towards a theory of media synchronicity. *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
6. Duarte, Deborah L. in Nancy Tennant Snyder. 2001. *Mastering virtual teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
7. Fabiani, Marija. 2007. *Virtualni tim*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. *Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technologies for 2008*. 2007. Dostopno prek: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=530109> (12. julij 2008).

9. Geister, Susanne, Udo Konradt in Guido Hertel. 2006. Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research* 37: 459-489.

10. Gergits, Julia M. in James J. Schramer. 1994. The Collaborative Classroom as a Site of Difference. *Journal of Advanced Composition* 187-202.

11. Gillam, Catherine in Charles Oppenheim. 2006. Review article: Reviewing the impact of virtual teams in the information age. *Journal of Information Science* 32: 160-175.

12. Greenberg, Penelope Sue, Ralph H. Greenberg in Yvonne Lederer Antonucci. 2007. Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons* 50: 325-333.

13. Haeckel, Stephan. 1999. *Adaptive Enterprise*. Boston: Harvard Business School Press.

14. Hardin M., Andrew, Mark A. Fuller in Joseph S. Valacich, 2006. Measuring Group Efficacy in Virtual Teams: New Questions in an Old Debate. *Small Group Research* 37: 65-85.

15. Hines, Peggy, Phyllis B. Oakes, Donna Corley in Calvin O. Lindell. 1998. Crossing Boundaries: Virtual Collaboration Across Disciplines. *The Internet and Higher Education* 1(2): 131-138.

16. *Is Second Life the future of Collaboration and Social Software?* 2006. Dostopno prek: http://www.iconnectdots.com/ctd/2006/08/is_second_life_.html (12. julij 2008).

17. Jarvenpaa, Sirkka L. in Dorothy E. Leidner. 1999. Communication and trust in global virtual team. *Organization Science* 10 (6): 791-865.

18. Kanawattanachai, Prasert in Youngjin Yoo. 2002. Dynamic nature of trust in virtual teams. *Journal of Strategic Information Systems* 11: 187-213.
19. Lee-Kelley, Liz in Tim Sankey. 2008. Global virtual teams for value creation and project success: A case study. *International Journal for Project Management* 26: 51-62.
20. Lipnack, Jessica in Jeffrey Stamps. 1997. *Virtual teams: Reaching across Space, Time and Organizations with Technology*. New York: Wiley.
21. ---2000. *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology, 2nd ed.*. New York: Wiley.
22. Lurey, Jeremy S. in Mahesh S. Raisinghani. 2001. An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & Management* 38: 523-544.
23. Mayer, Roger C., James H. Davis in David F. Schoorman. 1995. An Integrative model of organizational trust. *Accademy of Management Review* 20: 709-734.
24. McAllister, Daniel J. 1995. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Accademy of Management Journal* 38 (1): 24-59.
25. Meyerson, D., K. E. Weick in R. M. Kramer. 1996. Swift trust and temporary groups. *Trust in Organizations: Frontiers of theory and Research*. Newbury Park: Sage Publication.
26. Nam S., Shu, Joseph Chang, in Donghun Chung. 2007. The roles of sensory modalities in collaborative virtual environments (CVEs). *Computers in Human Behavior*: 1-14.

27. O'Sullivan, Alan. 2003. Dispersed collaboration in a multi-firm, multi-team product-development project. *Journal of Engineering and Technology Management* 20: 93-116.
28. 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.
29. Poole, M., in G. DeSanctis. 1990. Understanding the use of group decision support systems: The theory of adaptive structuration. *Organizations and Communication Technology*. Newbury Park: Sage Publication.
30. Purg, Danica, ur., Pierre Casse, Isabella Lynn, Paul Claudel in Arnold Walravens. 2003. Leaders and Teams – The Winning Partnership. Ljubljana: GV Založba, Bled: IEDC – Poslovna šola.
31. Ratcheva, Violina in Shailendra Vyakarnam. 2001. Exploring Team Formation Processes in Virtual Partnerships. *Integrated Manufacturing Systems* 12/7: 512-523.
32. Schrage, Michael. 1991. *Shared minds: The new technologies of collaboration*. New York: Random House.
33. *Second life*. 2008. Dostopno prek: <http://www.secondlife.com> (31. julij 2008).
34. Shachaf, Pnina in Noriko Hara. 2007. Behavioral complexity theory of media selection: a proposed theory for global virtual teams. *Journal of Information Science* 33: 63-75.
35. *Social Source: Web 2.0 Collaboration*. 2005. Dostopno prek: <http://socialsource.blogspot.com/2005/12/social-source-web-20-collaboration.html> (25. julij 2008).

36. Spears, Russell in M. Lea. 1992. Social influence and the influence of the 'social' in computer mediated communication. *Context of Computer-Mediated Communication*. New York: Harvester.
37. Staples D., Sandy in Jane Webster. 2007. Exploring Traditional and Virtual Team Members' "Best Practices": A Social Cognitive Theory Perspective. *Small Group Research* 38: 60-97.
38. Steinfield, Charles, Chyng Yang Jang, Marleen Huysman, Kenneth David. 2002. Communication and Collaboration Processes in Global Virtual Teams. *International Networked Teams for Engineering Design Project Summary Report*. Michigan: Michigan State University.
39. Tellis, Winston. 1997. *Introduction to Case Study. The Qualitative Report* 3 (2). Dostopno prek: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>.
40. *The future of collaboration*. 2008. Dostopno prek: <http://www.economist.com/sponsor/bt/index.cfm?pageid=article9> (24. julij 2008).
41. Uber Grosse, Christine. 2002. Managing Communication within Virtual Intercultural Teams. *Business Communication Quarterly* 65: 22-38.
42. Wainfran, Lynne in Paul K. Davis. 2004. Challenges in Virtual Collaboration. Videoconferencing, Audioconferencing and Computer-Mediated Communications. Santa Monica: RAND Corporation.
43. Yin, Robert. 1994. *Case study research: Design and Methods: Second edition*. Newbury Park: Sage Publication.

9 Priloga A: Študija primera: prepis poglobljenega intervjuja

Kraj in datum: Ljubljana, 5. 12. 2008

Sogovornik: Jure Č.

Kdaj menite, da je vaš virtualni tim najbolj učinkovit? Kateri pogoji morajo nujno biti izpolnjeni?

Menim, da je za učinkovitost virtualnega tima potrebna dobra komunikacija med člani tega tima in zaupanje, da bodo dodeljene naloge res opravljene. Pomembna je tudi jasnost sporočila, in sicer, da vsi člani dobro razumejo, kaj se pričakuje od njih in do kdaj naj bi to bilo izpolnjeno. Učinkovitost je odvisna tudi od odzivnosti, na primer, če se med izpolnjevanjem določene naloge naleti na oviro in pričakuje pomoč od določene osebe v drugi državi, potem se pričakuje, da bo ta oseba hitro in seveda tudi učinkovito pomagala.

Ali se zanašate na to, da bodo vsi ostali člani vašega virtualnega tima v danem časovnem roku res izpolnili naloge? Od česa je to najbolj odvisno?

Kako hitro bodo člani izpolnili svojo nalogo je najbolj odvisno od tega, kako vodja določenega projekta, ki v bistvu koordinira ta projekt, uspešno delegira naloge in vodi tim. Izpolnjevanje nalog je odvisno tudi od zasedenosti članov tima z drugimi obveznostmi in od objektivnih razlogov, na primer pridobivanja kakšnih potrditev in podobno.

Ali menite, da ima občasno srečanje v živo ostalih članov vašega tima pozitiven učinek na učinkovitost vašega tima?

Da, menim, da ima srečanje ostalih članov tima lahko zelo pozitiven učinek na delovanje celotnega tima. Pomaga namreč pri vzpostavljanju

zaupanja do te osebe, kar se kasneje pokaže kot bistvena prednost pri delovanju v timu. Pri tem mislim predvsem to, da pri neki nalogi ali virtualnem projektu lažje zaupaš članu, ki si ga že osebno spoznal kot tistemu, s katerim imaš samo virtualni stik, kar se kaže tudi pri drugačnem preverjanju opravljenega dela, v načinu komunikacije itd. Vizualizacija je namreč pomemben dejavnik človekovega razumevanja in dožemanja sveta, ki ima precej večjo vlogo in pomen kot samo govorna ali pisna komunikacija.

Ali se vam zdi, da je vzpostavljanje zaupanja med člani vašega virtualnega tima nujno za dosego višje učinkovitosti tega tima?

Zaupanje je ključno pri članih virtualnega tima, ker na nek način nadomešča osebni odnos s to osebo. Če se v določenem trenutku izkaže, da oseba ne opravlja svojih nalog pravočasno ali tako, kot se pričakuje od nje, to otežuje potek nadaljnjega dela bolj, kot bi ga sicer znotraj tima, ki dela v isti organizaciji. Menim, da je vzrok za to v tem, ker zaupanje hitreje izgubiš do člana, ki ga poznaš samo preko virtualnega sodelovanja, kot do nekoga, ki ga poznaš osebno.

Ali se vam zdi, da je za vašo organizacijo nujno potrebno organizirati delovne procese s pomočjo virtualnega sodelovanja? Če je vaš odgovor da, koliko bi vi ocenili, da je virtualno sodelovanje prisotno v vaši organizaciji?

V moji organizaciji, ki je multinacionalka, so virtualni timi in virtualno sodelovanje nekaj vsakdanjega. Z njimi se srečuje vsak zaposlen, vsak dan. Številni organizacijski procesi so namreč organizirani tako, da so standardni v vsaki državi, kar pomeni, da vse države na isti način pridobivajo potrditve, odgovore in podobno in tako imenovanih centrov, ki so postavljeni po celem svetu. Multinacionalka ima jasno načrtana pravila in smernice, kako delovati v določenih primerih in na katere centre se obrniti, pri čemer je virtualno sodelovanje praktično neizogibna stalnica našega delovnega dne. Z virtualnimi timi pa se ne srečujemo samo ob

kontaktiranju klicnih centrov, temveč tudi pri opravljanju številnih projektov in nalog. Multinacionalka ima namreč svoje znanje in strokovnjake razpršene po celem svetu, in nemalokrat se zgodi, da moramo določene informacije poiskati v številnih drugih državah. Velikokrat vodje projektov določijo tudi virtualne time, ki potem vodijo projekt od začetka do konca izključno preko računalnikov in telefonskih povezav, do srečanja v živo pa ne pride nikdar.

Katera sredstva komunikacije (elektronska pošta, telefonski klic, sodelovanje v diskusijskih skupinah in podobno) vašemu timu najbolj olajšajo vzpostavljanje in ohranjanje zaupanja med člani?

Sam sem sodeloval že v številnih različnih timih, pri čemer pa so nam najbolj olajšali delo tako imenovani konferenčni klici. To so klici, kjer vsi člani tima, ne glede na to, iz katerega dela sveta prihajajo, pokličejo klicni center in povedo ali vtipkajo svojo vstopno kodo. Nato so prevezani na isto linijo, pogovor se pogosto tudi snema, in sicer zaradi lažje ponovljivosti klica in sledenju vseh sklepov klica. Med pomembnejšimi tehnikami sodelovanja so tudi sistemi za takojšnje sporočanje, ki omogočajo tako individualne pogovore med člani tima, kot tudi skupinske pogovore, kjer sodelujejo vsi člani tima.