

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Kaja Kosem

Globalni virtualni tim

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Kaja Kosem

Mentorica: izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo-Mrčela

Globalni virtualni tim

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Globalni virtualni tim

Razvoj komunikacijske tehnologije in širjenje interneta sta pripeljala do novih možnih načinov in oblik dela, med katere spada tudi delo v virtualnem timu. Z razvojem tehnologije se brišejo meje prostora in časa, s čimer delo ni več pogojeno z lokacijo zaposlenih. Tako lahko organizacije izbirajo med ljudmi s celega sveta, da najdejo najbolj ustreznega za določeno opravilo. Izbrani zaposleni delo opravljajo znotraj globalnega virtualnega tima, med seboj pa sodelujejo z uporabo komunikacijske tehnologije. Pri tem obstajajo in nastajajo številni problemi, med katere spadata predvsem dostopnost te tehnologije in pa seznanjanje z njo, prav tako pa se globalno sodelovanje ljudi srečuje z multikulturalnostjo in drugačnim vzpostavljanjem zaupanja kot v tradicionalnih timih. Vseeno pa lahko s pregledovanjem tekstov avtorjev, ki to obliko dela preučujejo, opazimo, da le-ta postaja vse bolj pogosta in zaželeno. V diplomski nalogi bom predstavila tako prednosti kot omejitve globalnih virtualnih timov preko ključnih lastnosti, med katerima omenjam predvsem komunikacijsko tehnologijo ter kulturo in zaupanje. Izbrano teorijo bom podkrepila z opravljenim intervjujem zaposlenega v globalnem virtualnem timu, na podlagi česar bom skušala prikazati realno sliko dela v takšnem timu.

Ključne besede: virtualni tim, globalno sodelovanje, komunikacijska tehnologija, kultura, zaupanje.

Global virtual team

The development of communication technologies and the spread of the internet led to new possible ways and forms of work, which also include work in a virtual team. The development of technology is blurring the boundaries of space and time, so work is no longer subject to the location of employees. This allows organizations to choose between people from all over the world to find the most suitable one for a particular job. Selected employees performing work within a global virtual team, cooperate with each other using communication technologies. There are a number of issues which arise when performing this type of work, including both provided access to this technology and communicating with her, as well as the global participation of people facing multicultural obstacles and different ways of trust-building than in traditional teams. However, with reviewing texts of authors who explore this type of work, we can see that it is becoming more and more common and desirable. In this thesis I will present both advantages and limitations of global virtual teams through key features, among which I particularly mention communication technology, culture and trust. I will substantiate selected theory by interviewing a global virtual team worker on the basis of which I will try to show a realistic picture of work in a global virtual team.

Keywords: virtual team, global collaboration, communication technology, culture, trust.

Kazalo

1 Uvod.....	6
2 Opredelitev ključnih pojmov.....	9
2.1 Tim in skupina.....	9
2.2 Virtualni tim.....	10
3 Tipi virtualnih timov.....	12
3.1 Virtualni in tradicionalni timi.....	12
3.2 Stalni in začasni virtualni timi.....	13
3.3 Različne stopnje virtualnosti virtualnih timov.....	13
3.4 Razlikovanje virtualnih timov na podlagi nalog, ki jih opravljajo.....	14
4 Komunikacija in tehnologija.....	17
4.1 Značilnosti komunikacijskih metod.....	19
4.2 Izbira tehnologije.....	20
4.3 Oblike komunikacije.....	22
4.4 Komunikacijski problemi.....	25
5 Kultura in zaupanje.....	27
5.1 Kulturna raznolikost.....	27
5.2 Jezik.....	28
5.3 Kulturne ovire pri uporabi komunikacijske tehnologije.....	30
5.4 Zaupanje.....	30
5.5 Prednosti.....	32
5.6 Vodenje.....	33
5.7 Konflikti.....	34

6 Globalno virtualno sodelovanje v Podjetju X	35
6.1 Predstavitev Podjetja X	35
6.2 Globalni virtualni tim X	35
6.3 Povezava med teoretičnim in empiričnim delom	37
7 Sklep	40
8 Literatura	42
9 Priloga A: Prepis intervjuja s članom globalnega virtualnega tima X	46

Kazalo slik

Slika 3.1: Karakteristike, ki razlikujejo virtualne od tradicionalnih timov	14
Slika 3.2: Značilnosti, na podlagi katerih se razlikujejo različni virtualni timi	17

Kazalo tabel

Tabela 4.1: Možni tipi sestanka na podlagi informacijske tehnologije	20
Tabela 4.2: Analiza komunikacijskih metod	22

1 Uvod

Kakšno je delo v virtualnem timu? Lipnack in Stamps nam naslikata naslednjo podobo: »Sestankov se udeležuješ v pižami, govoriš z ljudmi na drugi polovici sveta, nespečnost izkoristiš za prelet novic, objavljenih na spletu, namesto za avtomobilski sedež skrbiš za slušalke ter sodeluješ z ljudmi, ki jih mogoče nikoli ne boš srečal v živo« (Lipnack in Stamps 2000 v Gillam in Oppenheim 2006, 161).

Zgornji prikaz dela v virtualnem timu se je dve ali tri desetletja nazaj zdel nemogoč in »za lase privlečen«. Z razvojem komunikacijske in informacijske tehnologije ter posledično s širjenjem spleta po celem svetu pa takšna organizacija postaja vedno bolj resnična in pogosta.

Korporativna aktivnost je v zadnjih letih postajala vedno bolj globalna, tekmovanje tako tujih kot domačih virov je dramatično zraslo, poleg tega pa se je neprestano dogajal premik iz produkcijskega v storitveno delovno okolje (Townsend in drugi 1999 v Bell in Kozlowski 2002, 14). Z nastopom globalizacije se veliko organizacij vedno bolj ukvarja s kulturno raznolikostjo in geografsko oddaljeno delovno silo. Potreba po usklajevanju različnih delov večinacionalnih korporacij¹, po premagovanju kulturnih razlik in geografskih razdalj, skupaj z napredovanjem virtualne tehnologije, je vodila k oblikovanju globalnih virtualnih timov (Elron in Vigoda-Gadot 2006, 295).

Nedavna študija skupine Gartner² je ugotovila, da več kot 60 odstotkov strokovnjakov dela v virtualnih timih (Kanawattanachai in Yoo 2002 v Martins in drugi 2004, 805). PricewaterhouseCoopers³ s 45.000 zaposlenimi v stodvajsetih državah sveta uporablja globalne virtualne time za zблиževanje zaposlenih po svetu za teden ali dva, da pripravijo delo za določenega klienta. Whirlpool Corporation⁴ je uporabila globalni virtualni tim, sestavljen iz strokovnjakov iz ZDA, Brazilije in Italije, ki je v dvoletnem projektu razvijal hladilnik brez klorofluorokarbonata⁵ (Geber 1995 v Bell in Kozlowski 2002, 15). Nova vodilna računalniška

¹ MNC – multinational corporations

² Včasih GartnerGroup, danes Gartner Inc., je ameriška družba, ki izvaja svetovanje in raziskovanja, povezana z informacijsko tehnologijo (Wikipedia 2010c).

³ PricewaterhouseCoopers (PwC) je ena izmed največjih svetovnih družb s sedežem v Londonu, njeno področje dela pa so strokovne storitve (Wikipedia 2010f).

⁴ Whirlpool Corporation je svetovni proizvajalec in oglaševalec velikih gospodinjskih aparatov s sedežem v Michiganu, ZDA. Letni dobiček znaša približno 20 milijard, ima več kot 70.000 zaposlenih in več kot 70 proizvodnih in tehnoloških razvojnih centrov po vsem svetu (Wikipedia 2010g).

⁵ Ena izmed snovi, ki pospešujejo razpad ozona.

miška, ki jo je razvil Logitech⁶, je rezultat truda globalnega tima (Schiff 2006 v Bergiel in drugi 2008, 99). Mehanski inženiring in dizajn sta potekala na Irskem, elektronsko inženirstvo v Švici, korporativni marketing, programsko inženirstvo in zagotavljanje kakovosti v poslopih v Fremontu, Kalifornija. Orodje za proizvodnjo so naredili v Tajvanu, proizvodnja pa je potekala na Kitajskem (Kankanhalli in drugi 2007 v Bergiel in drugi 2008, 99).

Zgornji primeri potrjujejo, da se virtualni tim kot posebna oblika dela v timu znotraj ene ali celo v povezavi z več organizacijami kaže kot uspešen način organizacijskega dela. Vsi primeri predstavljajo ogromne, svetovno uspešne družbe, ki morajo svoj uspeh zagotavljati z vsakim proizvodom ali storitvijo, ki jo ponujajo. Zanje je torej nujno, da opravljajo delo kakovostno in učinkovito. Obravnavana oblika timskega dela je izjemno uspešna predvsem na globalni ravni, saj zaradi sodobnih tehnologij izginjajo predvsem krajevne razdalje med člani, pa tudi časovne. Izginjata torej čas in prostor, ki sta ključni oviri pri uspešnem timske delu.

Kaj pravzaprav je ta tako posebna in vedno bolj »popularna« oblika dela v timu? Na to vprašanje odgovarjam v diplomski nalogi, hkrati pa preverjam tudi naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšne razlike in predvsem prednosti obstajajo pri delu v virtualnem timu v primerjavi s tradicionalnim delom v skupinah?
- Kakšen pomen imajo sodobna komunikacijska sredstva za delo v virtualnem timu?
- Kakšne ovire pri delu v globalnem virtualnem timu prinaša multikulturalnost, kot ena izmed njegovih ključnih lastnosti?

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu bom najprej opredelila virtualni in globalni virtualni tim. Na tem mestu bi poudarila, da večkrat omenjam virtualni tim kot globalni virtualni tim, čeprav je to naslov naloge. Iz literature in prakse je jasno, da ima večino značilnosti, ki jih ima virtualni tim, tudi globalni virtualni tim. Razlika med njima je predvsem v geografski oddaljenosti članov, kar pa s seboj prinese določena razlikovanja oziroma posebnosti pri drugih karakteristikah. Kjer je torej omenjen virtualni tim, velja enako tudi za globalni virtualni tim, kjer pa posebej poudarjam razlikovanje med obema, bom pojasnila, kdaj govorim o virtualnem in kdaj o globalnem virtualnem timu. Zatem bom opisala, kakšne razdelitve virtualnih timov obstajajo, torej

⁶ Logitech International S.A. s sedežem v Švici je holding za Logitech Group, švicarskega proizvajalca dodatnih naprav za računalnike, kot so tipkovnice, miške, spletne kamere idr. (Wikipedia 2010č).

kakšni so tipi virtualnih timov. V nadaljevanju bom podrobneje pojasnila nekatere izmed lastnosti virtualnih timov, in sicer tehnologijo in komunikacijo, ki je v njih prisotna, pa posebnosti, ki so povezane s kulturo in zaupanjem ter druge, ki so povezane z obema. Nato bom na kratko predstavila še nekaj drugih lastnosti. Podrobneje bom razložila le dve značilnosti, saj se, po mojem mnenju, virtualna tima razlikujeta predvsem po teh dveh. Na podlagi tega se bom tudi v empiričnem delu diplomske naloge, intervjuju s članom oziroma zaposlenim v globalnem virtualnem timu, pri vprašanjih osredotočila predvsem na ti dve temi. Z intervjujem bom preverila tudi, kakšno je, realno gledano, delo v globalnem virtualnem timu v primerjavi s teorijo. Sledi analiza intervjuja in pa primerjava empiričnih izsledkov s teoretičnim delom. Poleg potrditve oziroma ovržbe raziskovalnih vprašanj proti koncu diplomske naloge sledi še zaključek.

2 Opredelitev ključnih pojmov

2.1 Tim in skupina

Preden nadaljujem z opredelitvami (globalnega) virtualnega tima, naj razložim, zakaj to obliko dela imenujemo virtualni tim in ne virtualna skupina. Razumeti moramo, da tim in skupina nista le različni poimenovanji za isto stvar.

Večina definicij timskega dela tim klasificira kot poseben tip skupine. Timi so bili definirani kot strukturirane skupine ljudi, ki delajo na definiranih skupnih ciljih in za doseganje določenih opravil zahtevajo koordinirano interakcijo (Forsyth 1999 v Levi 2007, 5). Ta definicija poudarja ključno značilnost tima – člani sodelujejo pri skupnem projektu, za katerega so vsi odgovorni. Pogosto razlikovanje se navezuje tudi na uporabo⁷. Običajno so del večjih organizacij, njihovi člani imajo specializirana znanja, veščine in zmožnosti, povezane z njihovimi nalogami (Kerr in Tindale 2004 v Levi 2007, 5). Razlikujejo se tudi po velikosti – skupine imajo od dva do več tisoč ljudi, medtem ko imajo timi ožji razpon, navadno od 4 do 20 ljudi (Levi 2007, 5).

Po Bowditchu in Buonu (2005, 167) je tim določena skupina ljudi, ki (1) dinamično, soodvisno in prilagodljivo sodelujejo drug z drugim, (2) ki delujejo proti skupnemu in ovrednotenemu cilju in (3) od katerih ima vsak specifično nalogo ali vlogo, ki jo izvaja. Delovni timi so strukturirani tako, da (1) maksimizirajo strokovno usposobljenost in uspeh pri z nalogo povezanih opravilih člana ter (2) koordinirajo in integrirajo trud vsakega člana s trdom drugih članov (Bowditch in Buono 2005, 167).

Zgodovinsko gledano so imeli timi geografske in časovne omejitve. Sestanke oziroma srečanja so morali predstavljati, dokler se vsi člani niso lahko dobili ob istem času na istem mestu. Globalni organizacijski in tehnološki trendi ta tip srečanj nadomeščajo z virtualnim okoljem srečanj. Že po definiciji virtualnost⁸ v osnovi spreminja način, na katerega delujejo timi. Virtualni timi lahko uporabljajo in oblikujejo različne intelektualne talente ter se hitro razidejo, od organizacije pa je odvisno, kako dobro upravlja ta proces, saj to lahko povzroči

⁷ Timi so tipični za šport ali delovne aktivnosti (Levi 2007, 5).

⁸ To je prostor, »ki doseže resničnost le s pomočjo povezovanja« (Sotto 1997 v Johnson in drugi 2009, 624) prek medija informacijske in komunikacijske tehnologije.

razliko med njenim uspehom in neuspehom (Duarte in Snyder 1999 v Beranek in Martz 2005, 201).

2.2 Virtualni tim

Townsend (1998 v Pauleen 2002, 153) virtualne time definira kot »skupine geografsko razpršenih sodelavcev, ki se z uporabo kombinacije telekomunikacij in informacijske tehnologije zberejo, da bi izpeljali organizacijsko nalogo«. Ta skupina sodelavcev je bolj natančno definirana kot dve ali več oseb, ki delajo za skupni cilj ali na skupni delovni nalogi (Bell in Kozlowski 2002; Hertel in drugi 2005; Konradt in Hertel 2002 v Geister in drugi 2006, 459–460). Kelsey (1999 v Aubert in Kelsey 2003, 576) pravi, da je virtualni tim brezmejna omrežna organizacijska oblika, ki združuje začasni tim, potreben dokler traja naloga. Tehnologija omogoča prečkanje časovnih pasov, razdalj in meja organizacij (Lipnack in Stamps 1999b v Lahenius in Järvenpää 2004, 174), zaradi česar se člani virtualnega tima zelo redko, če sploh, srečajo v živo (Johnson in drugi 2001 v Arnison in Miller 2002, 166). To značilnost Stough in drugi (2000, 377) poimenujejo transcendenca. Operacije so s tem globalno razširjene na 24 ur na dan in 7 dni na teden (Clark in Gibb 2006, 767). Timi so torej virtualni, če vsi člani delajo na različnih koncih sveta in med seboj komunicirajo predvsem prek elektronskih sredstev. Zaradi tega imajo lahko neskončno število članov, čemur rečemo brezmejnost (Stough in drugi (2000, 377). Organizacije so te time zgradile znotraj osebja, ki drugače ne bi moglo delovati skupaj (Lahenius in Järvenpää 2004, 174), kar zanje pomeni, da lahko sedaj izberejo najboljše osebje ne glede na geografsko lokacijo (Blackburn, Fuerst in Rosen 2003 v Clark in Gibb 2006, 767). S tem zmanjšajo potne in druge stroške, kot je nastanitev. Člani so lahko iz iste organizacije ali pa iz različnih organizacij, njihova znanja pa so komplementarna (Paré in Dubé 1999 v Aubert in Kelsey 2003, 576). Delo se opravlja v virtualnem okolju, kar pomeni, da delo od članov zahteva stalno vključenost v internetne povezave (Ratcheva in Vyakarnam (2001, 518). Potrebno pa je poudariti tudi to, da takšno delo članom omogoča, da je lahko njihovo sodelovanje anonimno (Stough in drugi 2000, 377).

George (v Ratcheva in Vyakarnman 2001, 513) jasno razlikuje med tradicionalnim in virtualnim timom in pravi, da tim postane virtualen, ko dodamo vsaj eno od naslednjih komponent:

- 1) različno lokacijo,
- 2) različno organizacijo oziroma del organizacije ali

3) različno trajanje ali čas, ko člani delujejo skupaj kot tim.

Naj opredelim še globalne virtualne time – to so tehnološko posredovane skupine ljudi z različnih koncev sveta, ki delujejo skupaj pri skupni nalogi (Hardin in drugi 2007 v Dekker 2008, 2). Dve pomembni značilnosti, ki definirata globalne virtualne time, sta njihovo zanašanje na tehnološko posredovano komunikacijo (ki jo uporabljajo veliko več kot neposredno komunikacijo), in člani, ki živijo in delajo v različnih državah (Maznevski in Chudoba 2000 v Elron in Vigoda-Gadot 2006, 295). Opredelitev globalnega tima je pravzaprav enaka opredelitvi virtualnega tima. Še enkrat poudarjam, da je ključna razlika predvsem lokacija članov, saj živijo in delajo na različnih koncih sveta in je torej njihovo povezovanje na neki način globalno, delo pa poteka na enak način, kot pri drugih virtualnih timih, le da je še bolj odvisno od komunikacijske tehnologije.

Čeprav si raziskovalci niso enotni glede definiranja virtualnih timov (Fiol in O'Connor 2005 v Schiller in Mandiviwalla 2007, 13), pa se jih večina strinja, da so ključne značilnosti virtualnih timov naslednje: a) člani sodelujejo prek medsebojno odvisnih nalog in vodi jih skupni namen (Lipnack in Stamps 1997 v Schiller in Mandiviwalla 2007, 13), b) uporabljajo CMC⁹ ali telekomunikacijske medije veliko pogosteje kot neposredno komunikacijo (Anawati in Craig 2006; Fiol in O'Connor 2005; Griffith in Neale 2001 v Schiller in Mandiviwalla 2007, 13) in c) so med seboj geografsko ločeni (Cohen in Gibson 2003; Griffith in Meader 2004 v Schiller in Mandiviwalla 2007, 13).

Zgornje opredelitve bodo v pomoč pri nadaljnjem raziskovanju lastnosti (globalnih) virtualnih timov, predvsem pa vodijo k raziskovanju pravih elementov te oblike timov. Na podlagi tega se bom posvetila pregledovanju najbolj ključnih značilnosti, ki jih bom podkrepila z empiričnim delom naloge.

⁹ računalniško posredovano komunikacijo (CMC – computer mediated communication)

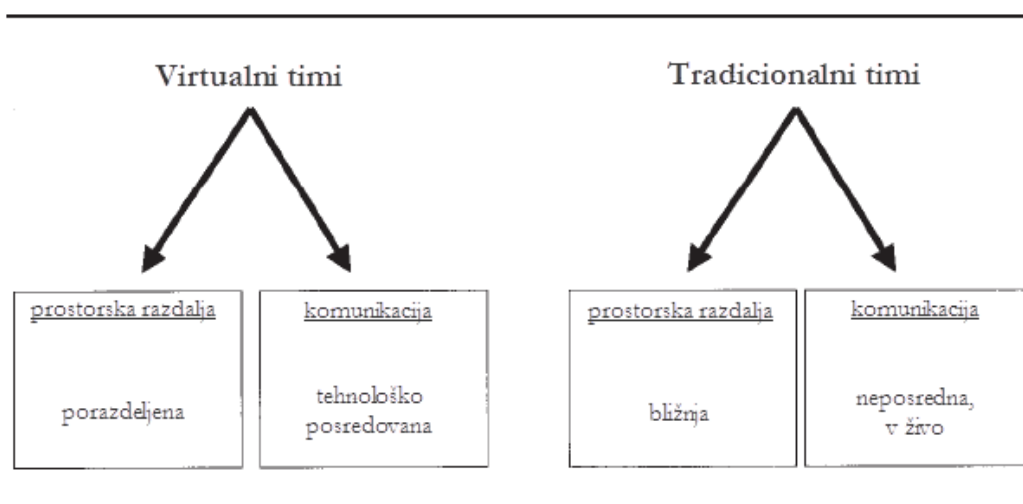
3 Tipi virtualnih timov

Literatura velikokrat obravnava virtualne time kot eden, idealen tip, toda obstaja več dimenzij ali značilnosti, ki razlikujejo različne tipe virtualnih timov (Bell in Kozlowski 2002, 16). V nadaljevanju bom predstavila najbolj pogoste.

3.1 Virtualni in tradicionalni timi

Najprej je treba razlikovati med virtualnimi in tradicionalnimi timi. Bell in Kozlowski (2002, 20) pojasnita, da imajo virtualni timi značilnosti, po katerih se razlikujejo od tradicionalnih timov, timov z neposredno komunikacijo¹⁰ in jih naredijo virtualne. Člani virtualnega tima si fizično niso blizu, vseeno pa naloge, cilji ali misije, za katere so ustvarjeni, niso nujno drugačni od tistih, ki jih imajo timi z neposredno komunikacijo. Gre za način, kako te naloge dosežejo, in za unikatne ovire, s katerimi se soočajo in zaradi katerih virtualni timi niso le še ena izmed kategorij tradicionalnih timov. Slika 3.1 prikazuje dve značilnosti, po katerih se razlikujejo virtualni in tradicionalni timi: (a) prostorska razdalja ter (b) informacijska, podatkovna in osebna komunikacija (Bell in Kozlowski 2002, 20–22). V virtualnih timih so člani porazdeljeni po prostoru, zato je njihova komunikacija tehnološko posredovana, pri tradicionalnih timih pa so člani bližje v prostoru oziroma delajo celo na istem mestu (ista pisarna), njihova komunikacija pa je neposredna, torej poteka iz oči v oči (glej Sliko 3.1).

Slika 3.1: Karakteristike, ki razlikujejo virtualne od tradicionalnih timov



Vir: Bell in Kozlowski (2002, 22).

¹⁰ angl. *face-to-face teams*, lasten prevod

3.2 Stalni in začasni virtualni timi

Nadalje je treba vedeti, ali gre za stalen ali začasen virtualni tim. Pojem stalnega virtualnega tima opisuje situacijo, kjer je prisotna kontinuiteta članstva skupine. To pomeni, da določena skupina ljudi redno naslavlja trenutne težave kot strateško planiranje (Townsend in drugi 1998 v Panteli in Duncan 2004, 424). Nasprotno pa začasne virtualne time zaznamuje diskontinuiteta. Ti timi obstajajo le, dokler ne opravijo določene naloge, nato pa se razpustijo (Panteli in Duncan 2004, 424). Odvisno od vrste naloge gre lahko za enega ali dva tedna ali tudi za nekaj let (Townsend in drugi 1998 v Bowditch in Buono 2005, 176). Iz vsega tega lahko sklepam, da imajo člani stalnih timov več priložnosti, da razvijajo sodelovanje in krepijo zaupanje med člani, prav tako pa imajo čas za tradicionalne timske sestanke¹¹. Za vse to začasni timi velikokrat nimajo priložnosti.

3.3 Različne stopnje virtualnosti virtualnih timov

Razlikovanja med timi oziroma tipologije na podlagi virtualnosti timov v literaturi nisem zasledila, vendar pa menim, da je tudi to ena izmed pomembnih značilnosti virtualnega tima, na podlagi katere ločujemo različne tipe virtualnih timov. Virtualni timi in tudi člani virtualnih timov lahko izkusijo različne stopnje virtualnosti (Townsend, DeMarie in Hendrickson 1998 v Peters in Karren 2009). V nekaterih primerih so lahko geografsko razpršeni prav vsi člani, v drugih primerih pa je lahko del tima na isti, skupni lokaciji, del pa razpršen. Nujno pa je, da niso vsi člani na istem mestu, saj bi to pomenilo, da njihova virtualnost ne obstaja. V tem primeru ne bi šlo za virtualni tim, ampak za tradicionalnega. Martins in drugi (2004 v Anderson in drugi 2007, 2559) so ugotovili, da so »z redkimi izjemami, vsi organizacijski timi do neke mere virtualni.« Kirkman in Mathieu (2007 v Anderson in drugi 2007, 2559) menita, da bi bil pojem »timska virtualnost« lahko bolj uporaben, če bi ga lahko uporabili za opisovanje, »do katere mere člani tima uporabljajo virtualna orodja za koordiniranje in izvajanje timskih procesov, količino informacijske vrednosti, ki jo ta orodja zagotavljajo, in sinhronost interakcij članov virtualnih timov.« Na podlagi tega bi (tudi) lahko razlikovali med različnimi tipi timov.

¹¹ angl. *face-to-face meetings*, lasten prevod

3.4 Razlikovanje virtualnih timov na podlagi nalog, ki jih opravljajo

Najbolj pomembno pa je razlikovati med različnimi tipi virtualnih timov. Sundstorm in drugi (1990 v Bell in Kozlowski 2002, 20) uporabijo diferenciacijo, integracijo in delovne cikle za identificiranje štirih tipov delovnih skupin, ki se soočajo z različnimi zahtevami glede učinkovitosti:

- nasvet in sodelovanje,
- produkcija in storitev,
- projekt in razvoj ter
- akcija in pogajanje¹².

Levi (2007, 269) v svoji razdelitvi tipov omenja produkcijske, storitvene, projektne in menedžerske time, ki se razlikujejo po vrstah nalog, ki jih opravljajo, in načinih opravljanja nalog, torej po komunikacijski tehnologiji.

Duarte in Snyder (2001 v Gillam in Oppenheim 2006, 161) sta zapisala sedem osnovnih tipov virtualnih timov glede na naravo nalog, ki jih opravljajo:

- 1) mrežne skupine – skupni cilj ali namen, pogosto z razpršenim in pretočnim članstvom, glede na zahtevana znanja;
- 2) paralelni timi – specifično opravilo ali naloga z ločenim članstvom;
- 3) projektni ali razvojni timi – neobičajne naloge s specifičnimi ali izmerljivimi rezultati in jasno razmejenim članstvom;
- 4) delovni ali produkcijski timi – redno in tekoče delo na enem funkcijskem področju z jasno določenim članstvom;
- 5) storitveni timi – podporne vloge, ki uporabljajo razlike v časovnih pasovih v njihovo korist;
- 6) upravljalni/menedžerski timi – reševanje težav, ko se pojavijo, preko prostora in časa (vendar običajno ne preko organizacijskih meja);
- 7) akcijski timi – takojšnji odziv, pogosto na izredne razmere.

Bell in Kozlowski (2002, 16) pa se v svoji študiji osredotočata na štiri dimenzije, po katerih se razlikujejo različni tipi virtualnih timov:

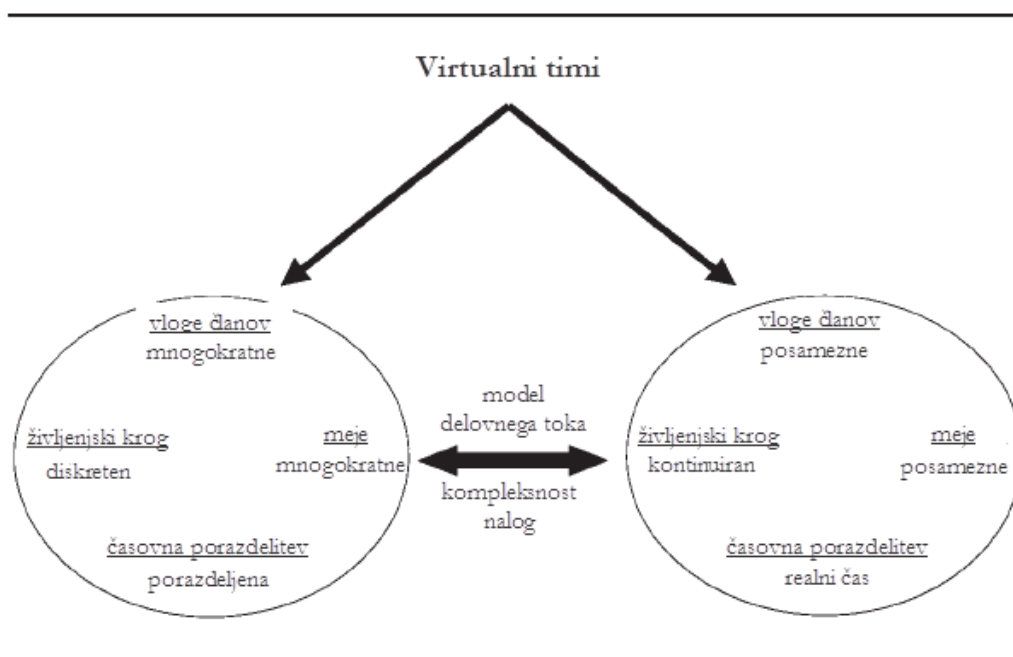
¹² Tudi Cohen in Bailey (1997 v Bell in Kozlowski 2002, 20) v svojem pregledu literature o timih in skupinah predstavljata tipologijo, ki je podobna tej.

- časovna porazdelitev,
- obseg meja,
- življenjski krog in
- vloge članov.

Kompleksnost nalog je pri tem razumljena kot ključna ovira ali moderator pri oblikovanju virtualnega tima, saj so virtualni timi ustvarjeni za spopadanje z različnimi nalogami, ki so lahko preproste (npr. viharjenje možganov) ali pa kompleksne (npr. vodenje in nadzorovanje) (Bell in Kozlowski 2002, 16).

Naštete značilnosti so na Sliki 3.2 predstavljene v krožni razvrstitvi, saj je določen tim definiran s kombinacijo vseh značilnosti, le-to pa si je najbolje predstavljati kot kontinuum. Na eni strani leži »idealni tip« ali prototip virtualnega tima, ki je običajno opisan v literaturi. Porazdeljen je prek časa, razteza se prek številnih funkcijskih, organizacijskih in kulturnih meja, je kratkotrajen in sestavljen iz članov, od katerih vsak poseduje več vlog v različnih virtualnih timih. Na drugi strani je virtualni tim, ki ima veliko značilnosti, ki so tipične za tradicionalne time. Ta tip virtualnih timov je časovno ločen, ima manj prepustne meje, neprekinjen življenjski krog in je sestavljen iz članov, ki imajo po eno vlogo. Kot je vidno na Sliki 3.2, je to, kam določeni virtualni tim pade v kontinuum, odvisno od kompleksnosti nalog, ki jih opravlja (Bell in Kozlowski 2002, 29).

Slika 3.2: Značilnosti, na podlagi katerih se razlikujejo različni virtualni timi



Vir: Bell in Kozlowski (2002, 30).

Predstavljene so bile nekatere izmed možnosti za razvrščanje virtualnih timov. V literaturi je zaslediti predvsem značilnosti, na podlagi katerih se time razvršča po določenih skupinah, manj pa je govora prav o teh skupinah, torej o njihovih poimenovanjih. Toda prav poznavanje teh značilnosti pri razvrščanju najbolj pomembno oziroma najbolj pomembno je znati razlikovati med njimi.

4 Komunikacija in tehnologija

Na naslednjih straneh bom predstavila komunikacijo in tehnologijo, ki je prisotna v virtualnih timih. V virtualnih timih težko govorimo o komunikaciji brez tehnologije in obratno o tehnologiji brez komunikacije. Največkrat se to združi kar v pojem komunikacijska tehnologija, ki je poleg drugih oblik ključna za kakršnokoli delovanje virtualnega tima. Bolj kot je kakovostna, primerna za naloge, uporabnike in razdalje med njimi, bolj je uspešna.

Napredne informacijske in komunikacijske tehnologije ter programska oprema projektnega menedžmenta¹³, ki elektronsko poveže člane tima, virtualnim timom omogočajo razvijanje zmožnosti delovanja »skupaj–narazen«, torej dokončanja dodeljenih opravil z zelo malo ali nič srečanj v živo (Greiner in Meters 1992 v Bowditch in Buono 2005, 176). Virtualni timi lahko komunicirajo in delujejo sinhrono ali asinhrono¹⁴ prek raznih oblik tehnologij, kot so telefoni, elektronska pošta, oglasne deske, elektronsko glasovanje, skupinsko pisanje itd. (Coleman 1997 v Pauleen 2002, 153).

Komunikacija in informacijske tehnologije na splošno so za podporo timskega delu lahko uporabljene na štiri različne načine (McGrath in Hollingshead 1994; Mittleman in Briggs 1999; v Levi 2007, 259):

- 1) tehnologije zbirajo in predstavljajo informacije (sistemi upravljanja dokumentov, elektronske table);
- 2) tehnologije pomagajo članom komunicirati tako interno kot tudi z zunanjimi organizacijami;
- 3) tehnologije pomagajo timom procesirati informacije z zagotavljanjem sistemov za strukturiranje viharjenja možganov, reševanja problemov in aktivnosti odločanja;
- 4) tehnologije se lahko uporabi za strukturiranje skupinskih procesov (dnevni red, delovne tabele, orodja projektnega menedžmenta).

Mittleman in Briggs (1999 v Levi 2007, 259) sta oblikovala možne oblike sestankov, ki so ustvarjeni z uporabo informacijske tehnologije in so predstavljeni v Tabeli 4.1. Enako

¹³ angl. *groupware*, lasten prevod

¹⁴ Asinhrono pomeni, da pošiljatelj in prejemnik nista v neposredni interakciji (Levi 2007, 264), sinhrono pa, da sta.

razdelitev so opredelili tudi Jude-York in drugi (2000 v Gillam in Oppenheim 2006, 164), ki so vse štiri možnosti predstavili kot nekakšna merila skupnega dela.

Tabela 4.1: Možni tipi sestanka na podlagi informacijske tehnologije

Tipi sestanka, ustvarjeni z informacijsko tehnologijo	
Tip sestanka	Primer
isti čas, isti prostor (STSP)	tradicionalni timski sestanek
isti čas, drug prostor (STDP)	videokonferenca
drug čas, isti prostor sestanki (DTSP)	računalniška podatkovna baza
drug čas, drug prostor sestanki (DTDP)	oglasna deska na intranetu

Vir: Mittleman in Briggs 1999 v Levi 2007, 259.

Sestanki isti čas, isti prostor (STSP¹⁵) so tradicionalni timski sestanki. Tudi če tim primarno sodeluje preko tehnologije, imajo tradicionalni timski sestanki svojo vrednost. Posebej so pomembni v času oblikovanja tima, saj pomagajo ustvarjati socialne odnose (Levi 2007, 259). Na takšne sestanke tehnologija močno vpliva, saj na primer tehnološko izboljšane sejne sobe zagotavljajo računalnike za vse udeležene z omrežnimi pisarniškimi računalniki (Jude-York in drugi 2000 v Gillam in Oppenheim 2006, 164), tako da lahko neposredno sodelujejo s predstavitvenim materialom. Podporni sistem računalniškega odločanja pomaga strukturirati sestanke predvsem pri aktivnostih, kot sta viharjenje možganov in glasovanje, primerni pa so tudi za razna poročanja (npr. o napredku dela; Levi 2007, 260). Sestanki isti čas, drug prostor (STDP¹⁶) so porazdeljeni sestanki, pri katerih člani tima med seboj komunicirajo prek telefona, videa ali besedila. Čeprav je najbolj popularna oblika videokonferenca, ta ni nujno najbolj uporabna. Videopodobe udeležencev so lahko manj uporabne kot avdiopodobe z deljenimi podatki. Udeleženci imajo velikokrat raje možnost, da lahko manipulirajo s podatki in podobami, povezanimi z nalogo, kot osredotočanje na podobe drugih udeležencev (Levi 2007, 260). Sestanki drug čas, isti prostor (DTSP¹⁷) so uporabni za delovne time, ki obstajajo prek različnih izmen, ali za time, katerih člani pogosto potujejo. Informacijska tehnologija je sistem za skladiščenje informacij, tako da lahko člani do njih dostopajo, kadarkoli jih potrebujejo. Projektni menedžment in drugi programski sistemi lahko ustvarijo okvir za

¹⁵ angl. *same-time, same-place meetings*, lasten prevod

¹⁶ angl. *same-time, different-place meetings*, lasten prevod

¹⁷ angl. *different-time, same-place meetings*, lasten prevod

ugotavljanje statusa projekta ali dnevnega reda (Levi 2007, 260). Sestanki drug čas, drug prostor (DTDP¹⁸) so tisti, na katerih člani tima delijo isti virtualni prostor na intranetu (tj. notranje komunikacijsko omrežje). Tehnologije, kot so spletni oglasni bilten, klepetalnice, podatkovne baze (Levi 2007, 260), programska oprema projektnega menedžmenta, intranet, elektronska pošta, telefaks in glasovna pošta (Jude-York 2000 v Gillam in Oppenheim 2006, 164), pomagajo podpirati operacije tima. To članom omogoča sodelovanje v timskih procesih, kadarkoli in kjerkoli se zanje pojavi priložnost ali potreba (Levi 2007, 260). Komunikacija v istem času (STSP in STDP) je mišljena kot sinhrona, v različnem času (DTSP in DTDP) pa kot asinhrona. Pomembno pa je vedeti, da se v določenih okoliščinah lahko asinhroni dialog zgodi tako hitro, da je skorajda lahko označen za sinhronega (Gillam in Oppenheim 2006, 164).

4.1 Značilnosti komunikacijskih metod

Značilnosti komunikacijskih metod lahko uporabimo za analiziranje razlik med komunikacijskimi tehnologijami. Avtorji definirajo pet kriterijev za ocenjevanje komunikacijskih metod, ki so prikazane v Tabeli 4.1.1:

- hitrost (Axley 1996 v Levi 2007, 260),
- interaktivnost (Axley 1996 v Levi 2007, 260),
- medijska bogatost¹⁹ (Axley 1996, Reichwald in Goecke 1994 v Levi 2007, 260),
- družbeni pritisk oziroma socialna prisotnost²⁰ (Harris 1993, Reichwald in Goecke 1994 v Levi 2007, 260) in
- dokumentiranje sporočila²¹ (Sproull in Kiesler 1991 v Levi 2007, 260).

Te značilnosti moramo imeti v mislih, ko izbiramo, katero ali katere komunikacijske tehnologije bomo uporabili oziroma ponudili članom virtualnega tima. Ni vsaka primerna za vsako obliko komunikacije, kar je jasno razvidno v Tabeli 4.1.1. Kot vidimo v tabeli, nobena

¹⁸ angl. *different-time, different-place meetings*, lasten prevod

¹⁹ Bogatost se nanaša na hitrost povratnih informacij, število in tip senzoričnih kanalov in na to, kako osebni se zdi vir (Harris 1993 v Levi 2007, 260).

²⁰ Socialna prisotnost se nanaša na stopnjo, do katere je uporaba tehnologije podobna izkušnji komuniciranja z drugo osebo (Harris 1993 v Levi 2007, 260).

²¹ Dokumentiranje sporočil v obliki elektronskih zapisov ima pomembno nalogo in družbeni vpliv (Sproull in Kiesler 1991 v Levi 2007, 260). Elektronsko sporočilo, poslano članu tima, je dragocen opomnik opravil, če se ga lahko natisne ali shrani (Levi 2007, 261).

od metod ni najboljša v vseh primerih, zato najboljša metoda za katerokoli vrsto tima oziroma njegovih nalog ne obstaja. Morda je temu najbližji (glej Tabelo 4.1.1) videoprenos, kjer je hitrost prenosa visoka, prav tako interaktivnost in bogatost, družbeni pritisk pa je nizek. Slabost te metode je, da ne dokumentira sporočil. Z izboljševanjem tehnologije bo odpravljena tudi ta slabost. Veliko avtorjev poudarja pomen metode neposredne komunikacije²², ki pa ima vseeno tudi svoje slabosti. Dejstvo je, da ne moremo reči, katera metoda je najboljša oziroma dobra ali pa najslabša oziroma slaba. V različnih primerih so primerne različne metode, njihova uporaba pa je odvisna tudi od drugih dejavnikov, predvsem od denarja, ki je na voljo, od razdalje med člani in od njihovega znanja o določeni metodi.

Tabela 4.1.1: Analiza komunikacijskih metod

Metoda	Hitrost	Interaktivnost	Bogatost	Družbeni pritisk	Dokumentiranje sporočila
neposredna komunikacija	nizka	visoka	velika	velik	ne
skupinski sestanek	nizka	srednja	velika	velik	ne
elektronska pošta	visoka	srednja	majhna	majhen	da
spletna stran	srednja	nizka	majhna	majhen	da
tisk	srednja	nizka	majhna	majhen	da
video prenos	visoka	visoka	velika	majhen	ne
videokaseta	srednja	nizka	majhna	majhen	ne
telekonferenca	visoka	visoka	velika	majhen	ne

Vir: Levi in Rinzel 1998 v Levi 2007, 261

4.2 Izbira tehnologije

Virtualni timi imajo na razpolago raznolike tehnologije. Timi imajo lahko probleme, ker ne upoštevajo, ali tehnološke značilnosti ustrezajo organizacijskim zahtevam (Caldwell in Uang 1994 v Levi 2007, 268). Omogočiti je treba izbiro medijev, ki so najbolj primerni za določeno nalogo. Duarte in Snyder (2001 v Gillam in Oppenheim 2006, 166) pravita, da obstajajo štirje glavni tipi nalog timov, in za vsakega od njih ponujata predloge za primerne metode komuniciranja:

²² angl. *face-to-face method*, lasten prevod

- 1) ustvarjanje ideje, vključno z zbiranjem podatkov – le podatkovni mediji, kot so elektronske pošte in oglasne deske;
- 2) reševanje rutinskih problemov – avdio- ali videokanali;
- 3) reševanje kompleksnih novih problemov – avdio- ali videokanali;
- 4) pogajanje pri sporih ali grajenje odnosov – video ali neposredna komunikacija.

Poleg značilnosti, prikazanih v Tabeli 4.1.1, moramo upoštevati tudi druge dejavnike in lastnosti, ki vplivajo na izbiro primerne tehnologije. Nekateri od teh se povezujejo s prej omenjeno tabelo. V nadaljevanju jih bom na kratko opisala.

Teorija informacijske bogatosti (IRT²³) definira »bogate« medije kot tiste, ki prenašajo večji obseg in raznolikost informacij, vključno z neverbalnimi znaki, ki služijo pri zmanjševanju negotovosti. Pantelli in Dawson (2001 v Gillam in Oppenheim 2006, 165) pravita, da je bogatost odvisna od zmožnosti takojšnje povratne informacije, števila uporabljenih namigov in kanalov, personalizacije in jezikovne raznolikosti. Nasprotno pa so »pusti« mediji manj osebni in se zanašajo na pravila, forme, postopke in podatkovne baze (Gillam in Oppenheim 2006, 165). Bogatejše tehnologije multimedijskih komunikacij pa niso najboljše za vse vrste nalog²⁴ (Dertouzos 1997 v Levi 2007, 268), ker lahko zamotijo uporabnike (Levi 2007, 268).

Izbrani komunikacijski medij je lahko odvisen od potreb za *shranjevanje* in *zapisovanje* komunikacijskega procesa. To je lahko razumljeno kot tehnološko minutna naloga, vendar pa je bolj celovita, ko sledi procesu samemu, kar je uporabno za samoreflektiranje in analizo timskih komunikacijskih procesov. Zapisovanje videopovezav je treba načrtovati pred dogodkom, pomembno pa je razumeti, da ni treba zapisati vseh komunikacijskih dejanj (Gillam in Oppenheim 2006, 166).

Simbolni pomen se nanaša na kontekst ali pomen, ki je lahko napovedan s tehnologijo samo oziroma z njeno izbiro²⁵. Nekatere organizacije imajo raje določene oblike komunikacije. To je odvisno od *organizacijske kulture*, razpoložljivih sredstev, tradicije ali osebne izbire (Gillam in Oppenheim 2006, 166). *Razpoložljiva sredstva* poleg tehnologije vključujejo čas, usposabljanje in podporo. Raziskovalci so predlagali, da usposabljanje osebja in skupinska

²³ angl. *information richness theory*, lasten prevod

²⁴ Na primer, ker pogodbe zahtevajo specifično besedišče in zmožnost shranjevanja in proučevanja dokumentov, je tisk verjetno vedno najbolj zaželeni komunikacijski medij (Levi 2007, 268).

²⁵ Na primer na roko napisano pismo ima drugačno konotacijo kot natipkano (Gillam in Oppenheim 2006, 166).

predanost komunikacijski tehnologiji vodita v okrepljeno komunikacijo (Kling 1996 v Gillam in Oppenheim 2006, 166) – večja, kot je kohezivnost, več je širjenja informacij (Gillam in Oppenheim 2006, 166). Pri ljudeh se, medtem ko se seznanjajo z njimi, povečujeta *nagnjenost* in *domačnost* do določenih vrst tehnologije. Nasprotno to tudi pomeni, da ljudje postanejo manj naklonjeni uporabi drugih oblik komunikacije²⁶ (Gillam in Oppenheim 2006, 166).

Način, na katerega člani tima sprejemajo in uporabljajo novo tehnologijo, je do neke mere odvisen od obstoječih tehnologij. Orlikowski, kot je navedeno v Klingu (1996 v Gillam in Oppenheim 2006, 166), pravi, da obstajata še dva dejavnika, ki vplivata na *subjektivne procese* posameznika. Prvi je informacija o njenih možnih funkcijah in prednostih, ki jo možni uporabnik dobi pred predstavitvijo tehnologije. Drugi dejavnik je problem usposabljanja in prepričanost uporabnikov o upravljanju s tehnologijo. Usposabljanje mora biti prilagojeno različnim potrebam članov tima (Gillam in Oppenheim 2006, 166). Učinkovitost komunikacijske tehnologije je odvisna tudi od odnosa uporabnika do komunikacije. Stopnja negotovosti sporočila in stopnja učinka na prejemnika določata, katera komunikacijska tehnologija bo najbolj primerna (Axley 1996 v Levi 2007, 262). Večja ko sta negotovost in učinek, bolj mora biti sporočilo interaktivno, širše v dosegu in bogatejše. Preference v komunikacijski tehnologiji so odvisne od odnosa do komunikatorja (Levi in Rinzel 1998 v Levi 2007, 262). Če je vir komunikacije viden kot zaupanja vreden, je sprejemljiv skorajda vsak medij. Če ni, pa je neposredna ali druga informacijsko bogata komunikacija nujna za oceno resnicoljubnosti sporočila (Levi 2007, 262).

Izbira pravih tehnologij za virtualne time je odvisna od naloge in uporabnikovega odnosa do komunikacije in komunikatorjev (Reichwald in Goecke 1994 v Levi 2007, 268). Prepogosto se komunikacijski specialisti raje osredotočajo na tehnološke zmožnosti kot pa na razumevanje informacijskih potreb uporabnika in na učinke, ki jih bo medij imel na uporabnike (Galloway 1996 v Levi 2007, 268).

4.3 Oblike komunikacije

Ko proučimo vse značilnosti medijev in se odločimo za najbolj primerne, izberemo eno izmed mnogih oblik komunikacije. Njihovo število se je v zadnjih letih močno povečalo, hkrati pa so se še izboljšale, saj napredek v komunikacijski in informacijski tehnologiji neprestano izumlja

²⁶ Pogosto primer večanja uporabe elektronske pošte lahko pomeni, da je članu manj udobno uporabljati telefon (Gillam in Oppenheim 2006, 166).

in izpopolnjuje nove. Zaradi nujne uporabe več opisanih oblik v virtualnih timih lahko rečemo, da so virtualni timi (med timi in znotraj organizacij) eni izmed najpogostejših uporabnikov raznovrstnih oblik komunikacij.

Splošno mišljenje je, da je *neposredna komunikacija* ključna za dinamiko delovnega mesta. Čeprav se tim kasneje ne bo nikoli več srečal, se mora srečati v fazah oblikovanja, saj to omogoča bolj učinkovito komunikacijo zaradi sinhronne interakcije in izraženih telesnih znakov, tona glasu itd., daje pa tudi občutek osebnega kontakta in zaupanja (Pauleen in Yoong 2001 v Gillam in Oppenheim 2006, 164).

Na *telefone* (danes *mobilne telefone*) se velikokrat gleda kot na naslednjo najboljšo stvar za neposrednim kontaktom in kot na dober način za grajenje zaupanja in odnosov v virtualnem timu. Uporabljajo se lahko tudi za posredovanje sporočil storitvam glasovne pošte. Zaradi stroškov organizacije velikokrat ne morejo uporabljati telefona za mednarodno kontaktiranje osebja, lahko pa se jih uporablja npr. za preverjanje, ali sta bila elektronska pošta ali telefaks sprejeta.

Najpogostejša oblika komunikacije v virtualnih timi je *elektronska pošta*. Med drugim se uporablja za pošiljanje digitalnih informacij v originalni obliki, razdeljevanje nalog in opomnikov in podajanje splošnih informacij. Uporablja univerzalno platformo, je stroškovno učinkovita, dostopna in preprosta za učenje. Sporočila so hitra, kratka in lahko vključujejo priloge. Pošiljatelji in prejemniki lahko določajo čas komunikacije, prav tako pa je bilo opaženo, da je učinkovita v širjenju organizacijskih informacij obrobni članom, ki jim drugače lahko primanjkuje neformalne komunikacije. Elektronska pošta pomaga odpraviti kulturne razlike, saj lahko pomanjkanje neverbalnih sledi, enotni vmesnik in izkoreninjenje naglasov povečajo zaznano podobnost med pošiljatelji (Jarvenpaa in Leidner 1998 v Gillam in Oppenheim 2006, 164).

Klepetalnice so sinhronne elektronske metode komuniciranja. So poceni, spontane, neformalne in so lahko prijavljene za reference. Nekateri člani tima lahko zamudijo npr. »pogovor o hladilcu/hladilniku vode«, to pa je virtualna ekvivalenca zanj. Vendar pa je klepet lahko utrujajoč in zavajajoč, uporabniki morajo paziti, da ne preobremenijo drug drugega, ko jih sodeluje veliko, obstaja pa tudi nevarnost prekrivanja številnih pogovorov (Gillam in Oppenheim 2006, 164).

Programska oprema projektnega menedžmenta sestoji iz okolij ali vmesnikov, po meri narejenih za omogočanje sinhronne komunikacije, sodelovanja in koordinacije znotraj skupine

ali organizacije. Združujejo veliko ali vse od naslednjih funkcij: elektronsko pošto, podatkovne baze, oglasne deske in koledarje. Programska oprema projektnega menedžmenta se uporablja v organizacijah z različnimi rezultati. Orlikowski, kot je navedeno v Klingu (1996 v Gillam in Oppenheim 2006, 164), opaža, da je bolj verjetno uspešno uporabljena v okoljih, kjer obstaja razumevanje narave sodelovanja in kjer je deljenje informacij in idej spodbujano ali nagrajeno. Kjer ti pogoji ne prevladujejo, bo ta tehnologija verjetno sprejeta kot podaljšek obstoječih sistemov, ki so uporabni samo za individualno delo (Gillam in Oppenheim 2006, 165).

Videokonferenca so elektronske oblike sinhrono avdio in vizualne komunikacije, ki teži k posnemanju neposredne interakcije med posamezniki ali skupinami, hkrati pa prihrani čas in potne stroške. Te značilnosti so poleg napredka v zanesljivosti tehnologije vodile k povečani popularnosti v zadnjih letih. Ta metoda komuniciranja pa ni brez slabosti. Samo tehnologijo je težko vzpostaviti in je lahko nezanesljiva. Ljudje so lahko neizkušeni z medijem ter razlikami med spletno in neposredno komunikacijo, tako da možne prednosti medija niso popolnoma izkoriščene. Zavedanje, katere naloge so najbolj primerne za to obliko komunikacije, je ključno za izogibanje zapravljanja sredstev (Gillam in Oppenheim 2006, 165).

Deljeno *omrežje* zagotavlja celotnemu timu dostop do iste tehnologije in istih virov za komuniciranje in koordiniranje aktivnosti. Omrežja se lahko uporablja za shranjevanje datotek, kot so preglednice, besedni dokumenti, podatkovne baze itd. Nekateri od teh lahko pripadajo določenim ljudem, zato jih ni možno popravljati, drugi pa so lahko namenjeni za splošni vnos, kot npr. elektronski koledar. To zadnje omogoči timu, da zmanjša konflikte, povezane z razporedom (Johnson in drugi 2001 v Gillam in Oppenheim 2006, 165).

Ko so člani tima zunaj pisarne ali na poti, lahko sedaj s seboj nosijo *prenosno komunikacijsko tehnologijo*. Virtualni timi bi morali biti dobro usposobljeni za uporabo IT²⁷ in bi morali biti zmožni pohvaliti določene dobro razvite in specializirane veščine drugih. Za time je torej lahko možno, da podpirajo IT–potrebe drug drugega – neposredno ali oddaljeno z uporabo protokola prenašanja datotek (FPT²⁸) ali tehnologije pcAnywhere²⁹. Poleg tega se lahko timi med seboj učijo IT sposobnosti (Gillam in Oppenheim 2006, 165).

²⁷ informacijska tehnologija

²⁸ »File transfer protocol« je standarden mrežni protokol, ki se uporablja za kopiranje datoteke z enega strežnika na drugega prek omrežja TCP/IP, kot je npr. internet (Wikipedia 2010a).

Vse oblike komunikacije oziroma komunikacijske tehnologije imajo določen vpliv na člane tima in na njihovo delo. Komunikacijske tehnologije spremenijo zaznavanje statusa, stopnje anonimnosti komunikatorjev, konformnega pritiska drugih in stopnjo napačne komunikacije. Vendar pa nekatere od teh sprememb nastanejo bolj zaradi pomanjkanja norm pri upravljanju komunikacijskih procesov kot zaradi vpliva tehnologij (Levi 2007, 262).

4.4 Komunikacijski problemi

Nekateri problemi, ki so povezani s komunikacijo oziroma komunikacijsko tehnologijo (Gillam in Oppenheim 2006, 162–163):

- *Nove pismenosti.* Gre za pismenost »dokumentov«, predvsem neproznih oblik, kot so npr. grafi in obrazci, in »orodij«, kot so npr. avdio- in videopredstavitve informacij.
- *Širjenje informacij.* Neenaka razporeditev informacij je v virtualnih timih pogosta (Crampton 2001 v Gillam in Oppenheim 2006, 162). Zaradi nadzora, tehnološke napake ali namerne izbire so informacije pogosto posredovane le izbranim članom tima. To lahko vodi v zavajanje, podvajanje dela, popačeno predstavo o (ne)aktivnosti in velikosti skupine in v občutke odtujenosti. Vseeno pa sodobna tehnologija zaposlenim na obrobju omogoča večjo informiranost, zaradi česar imajo večji vpliv na delo tima, hkrati pa olajša skupinsko kulturo in predanost. To imenujemo učinek »razlitja«. Ne smemo pa pozabiti na enostavnost in hitrost, s katero se lahko negativne informacije, npr. govornice, opravljanje ipd., razpršijo po vsem timu in zunaj njega.
- *Preobremenitev z informacijami.* Gre za informacijsko preobremenjenost (povečanje sprejetih informacij ali želja po informacijah) in komunikacijski vdor (povečanje prekinitev dela zaradi komunikacij; Kraut in Attewell v Kieslerju 1997 v Gillam in Oppenheim 2006, 163). Čeprav je večina komunikacije v virtualnih timih asinhrona, se ne glede na to ves čas dodaja k celoti in ustvarja občutek priganjanja, preobremenjenosti in stresa.
- *Negativni družbeni vplivi.* Pogosta uporaba elektronskih komunikacijskih tehnologij lahko ustvari družbeno izoliranost z oddaljevanjem uporabnikov od odnosov z drugimi, ki so »zunaj medij«. To lahko ustvari kulturo »oni in mi«, kjer so določene

²⁹ Računalniški program, ki uporabniku omogoča dostop do njegovega osebne računalnika prek drugega računalnika, če je program aktiven na obeh, če sta oba povezana na internet ali isti LAN in če je geslo znano (Wikipedia 2010e).

komunikacijske tehnologije bolj zaželeno kot druge. Učinek računalniško posredovane komunikacije je depersonalizacija, prav tako obstajajo negativne posledice, ki izhajajo iz zmanjšanja osebnega kontakta.

5 Kultura in zaupanje

S tem ko se virtualni timi širijo prek organizacijskih meja, se povečuje verjetnost, da bodo prečkali tudi kulturne meje. To se velikokrat zgodi predvsem v večnacionalnih družbah, kjer morajo timi preseči geografske ovire (Merrick 1996 v Bell in Kozlowski 2002, 32)³⁰. Večje kot so geografske razdalje med člani, večja kot je njihova razpršenost in več kot je članov v timu, bolj je verjetno, da se bo (globalni) virtualni tim soočal tudi s kulturnimi ovirami. Ovire, ki nastanejo v takšnih situacijah, še dodatno vplivajo na problem zaupanja med člani, ki obstaja kot problem že v tradicionalnem delovnem okolju, tu pa dobi nove dimenzije.

5.1 Kulturna raznolikost

Ko korporacije postajajo bolj mednarodne in kulturno raznolike, je veliko truda posvečenega proučevanju posledic srečanja kultur in razlik med njimi v organizacijskem kontekstu. Kulture so močno zakoreninjeni vzorci vrednot, dojemanj, predvidevanj in norm, ki si jih delijo člani iste skupine (Schein 1985 v Elron in Vigoda-Gadot 2006, 296). Narodna kultura, kot pogosti samoumevni produkt primarne socializacije, je še posebej močna, njeni vplivi na posameznike pa se zdijo še posebej odporni proti spremembam. Razlike v najpomembnejših vrednotah, želenih ciljih in interpretativnih shemah, ki jih imajo člani različnih kultur, lahko hitro povzročijo ali povečajo nesporazume, trenja in celo konflikte. Poleg tega lahko jezik kot dejavnik te razlike še poveča (glej poglavje 5.2 Jezik). Stening (1979 v Elron in Vigoda-Gadot 2006, 297) v svojem pregledu literature o medkulturnih interakcijah poroča o različnih problemih, kot so razlike v pripisovanju vzrokov in namenov obnašanja, komunikacijski premori, stereotipi, etnocentrizem in predsodki. V organizacijah se lahko kompleksnost še poveča, ko se razlike v kulturnih vrednotah prikazujejo tudi v motivacijskih tehnikah in stilih vodenja (Erez 1993; Erez in Earley 1987; Hui 1990 v Elron in Vigoda-Gadot 2006, 297). Predvsem za time (in torej tudi globalne virtualne time) različne kulturne vrednote, ki jih v tim prinesejo člani, pomenijo tudi, da bodo imeli različna mnenja o tem, kaj je dober tim ali kaj predstavlja učinkovite timske procese in rezultate (Gibson in Zellmer-Bruhn 2001 v Elron in Vigoda-Gadot 2006, 297). Te razlike imajo posledice za kohezivnost in integracijo tima,

³⁰ Na primer Hewlett-Packard je ustvaril svoj svetovni menedžerski sistem produktnih informacij in svojim virtualnim timom tako omogočil delovanje prek globalnih razdalj in v 24-urnem časovnem okvirju (Lipnack in Stamps 1997 v Bell in Kozlowski 2002, 32).

s tem pa sta koordinacija in nadzor v kulturno raznolikih timih težje dosegljiva (npr. Thomas 1999; Watson in drugi 1993 v Elron in Vigoda-Gadot 2006, 297).

Vseeno pa je empirija odkrila prednosti kulturne raznolikosti na stopnji tima (Cox in drugi 1991; Elron 1997; Watson in drugi 1993 v Elron in Vigoda-Gadot 2006, 297). Višje stopnje ustvarjalnosti, odločanja in splošne uspešnosti, ki jih najdemo v kulturno raznolikih timih, so pripisane večjemu obsegu kulturno povezanih kognitivnih virov in širšemu razponu perspektiv, ki izboljšajo zmožnost upravljanja kompleksnih kulturnih sistemov, ki jih najdemo v multinacionalnih družbah. Skupni organizacijski cilji, individualne, skupinske in organizacijske norme ter mehanizmi, ki izboljšajo kulturno integracijo in oblikovanje novih, skupnih norm, sčasoma omogočijo heterogenim timom, da rešijo potencialne kulturno povezane težave skupinskih procesov (DiStefano in Maznevski 2000; Elron 2000; Elron in drugi 2003; Janssens in Brett 1997; Salk in Brannen 2000 v Elron in Vigoda-Gadot 2006, 297). Timi so tako sposobni izkoristiti raznolikost njihovih, s kulturo povezanih, sposobnosti za bistveno izboljšanje njihove uspešnosti do te mere, da presežejo uspešnost kulturno homogenih timov (Earley in Mosakowski 2000; Elron 1997; Watson in drugi 1993 v Elron in Vigoda-Gadot 2006, 297). Čeprav ima kulturna raznolikost potencial za tako pozitivne kot negativne posledice na procese in uspešnost tima, pa je bil njen posebni pomen za globalne virtualne time v literaturi redko preučevan. Dve izjemi sta pregled Maznevskega in drugih (2006 v Elron in Vigoda-Gadot 2006, 297) ter študija primera treh multikulturnih virtualnih timov Gibsona in Manuela (2003 v Elron in Vigoda-Gadot 2006, 297). Ugotavljajo, da se »psihološka dinamika pojavi, ko več kulturnih raznolikosti (virtualno) dela skupaj, kar oteži vzpostavitev udobnih stopenj tveganja in soodvisnosti, ki olajšajo zaupanje« (Elron in Vigoda-Gadot 2006, 297).

5.2 Jezik

Jezik je eden izmed najbolj izrazitih označevalcev identitete in opaznih razlik med nacionalnimi kulturami. Ni le jezik, ki ga nekdo govori, tisti, ki je lahko kulturno specifičen, ampak je to lahko tudi način, kako nekdo uporablja jezik (Gillam in Oppenheim 2006, 168). Lahko torej rečemo, da dobra komunikacija zahteva tako slovnične kot družbeno-jezikovne kompetence.

Obstaja veliko primerov, ko si uporabniki delijo isti jezik, prihajajo pa iz različnih lingvističnih ozadij in lahko skupni jezik uporabljajo različno. V tem primeru govorimo predvsem o pojavljanju *slovnčnih razlik*. Nekatere od teh razlik³¹ komunikacije ne otežijo, drugi primeri pa lahko povzročijo težje razumevanje ali neželjeni odnos med govorcema (Canen in Canen 1999 v Gillam in Oppenheim 2006, 168).

»Preklapljanje kod« je lingvistična funkcija, ki je, kot pravi McArthur (v Bloch in Starks 1999 v Gillam in Oppenheim 2006, 168), skupna v nekaterih kulturah, kjer posamezniki uporabljajo več kot en jezik in s tem ustvarjajo hibrid³². S tem v jeziku ustvarjajo *družbeno-lingvistične razlike*. Napačno razumevanje je pogosto v medkulturnih situacijah in ima lahko veliko pojavnih oblik. »Naravno, vendar nevarno je imeti napačno predstavo o varnosti in predvidevati, da zato, ker druga stran govori isti jezik, tudi razmišlja po enakih načelih« (Bloch in Starks 1999 v Gillam in Oppenheim 2006, 168). Bloch in Starks (1999 v Gillam in Oppenheim 2006, 168) nadaljujeta z orisom štirih glavnih področij napačnega razumevanja:

- 1) popolno pomanjkanje razumevanja – ničelna komunikacija;
- 2) popačenje sporočila – razume se le delno, kar lahko vodi v velike napake ali žalitve;
- 3) neprimerno formuliranje in kulturna neobčutljivost – pomen se razume, vendar pa sporočilo ni predstavljeno na sprejemljiv način v smislu bontona in vljudnosti;
- 4) nezadostno besedišče ali uporaba idiomov – govorec večinoma ve kaj in kako reči, vendar mu manjka ključni lingvistični element.

Kot kažejo ta področja, se morajo virtualni timi zavedati vpliva, ki ga lahko ima jezik na njihovo komunikacijo. To ne vključuje le medkulturnega usposabljanja za izboljšanje komunikacijskih sposobnosti, ampak tudi spremembe v odnosu do nedomačih oblik jezika in razumevanja idej »pravilne« ali »superiorne« uporabe jezika (Gillam in Oppenheim 2006, 168).

³¹ Na primer neuporaba členka v primeru »I go to hotel now« (Gillam in Oppenheim 2006, 168) ne ovira glavnega sporočila stavka, ki bi pravilno moral biti zapisan »I go to the hotel now« ali »I go to a hotel now«. Najpomembnejše sporočilo je pravzaprav enako, uporaba enega ali drugega členka pa ga le dodatno pojasni.

³² »V severni Indiji izobraženi ljudje uporabljajo angleščino in hindujščino hindi, na Filipinih angleščino in tagalog, ob teksaško-mehiški meji španščino in angleščino, poznano kot Tex-Mex in mejni jezik« (McArthur v Bloch in Starks 1999 v Gillam in Oppenheim 2006, 168).

5.3 Kulturne ovire pri uporabi komunikacijske tehnologije

Ko timi prečkajo kulturne meje, lahko razlike v jeziku, tradiciji in kulturnih vrednotah otežijo uspešno in učinkovito komunikacijo. Takšne situacije lahko zahtevajo bogatejše komunikacijske medije, ki bolj učinkovito prenašajo pomen med člani. Vendar pa so lahko med kulturami razlike tudi v komunikacijski in informacijski tehnologiji, ki je na voljo, in v znanju posameznikov o teh tehnologijah. El-Shinnawayja in Vinza (1997 v Bell in Kozlowski 2002, 32) sta proučevala skupine iz ZDA in Singapurja in ugotavljala, ali so vplivi računalniško posredovane komunikacije na odločanje in izide različni glede na kulturo. Nasprotno od pričakovanj so ugotovili, da so negativni vplivi na računalniško posredovano komunikacijo bolj izraženi v ameriških skupinah. Avtorji so zaključili, da vplivi računalniško posredovane komunikacije v skupini iz Singapurja niso bili tako močni zato, ker je tehnologija v njihovi kulturi osrednjega pomena (El-Shinnaway in Vinze 1997 v Bell in Kozlowski 2002, 32). Različne kulture so pokazale tudi nihanje števila vrednotnih dimenzij, kot so individualizem, negotovost in izogibanje (Hofstede 1980, 1991 v Bell in Kozlowski 2002, 32). Znotraj popularne kulture igrajo te dimenzije pomembno vlogo v določanju, kako se delo izvaja in kako ljudje med sabo komunicirajo, kar lahko oteži vzpostavitev učinkovitih medkulturnih delovnih dogovorov.

5.4 Zaupanje

Najbolj pomembna stvar, ki naredi timsko delo uspešno, je zaupanje (Scarnati 2001 v Lahenius in Järvenpää 2004, 174). Holton (2001 v Lahenius in Järvenpää 2004, 174) pravi, da se zaupanje zgradi prek redne in smiselne interakcije, kjer se posamezniki učijo sproščenosti in odprtosti pri deljenju individualnih vidikov in skrbi. Zaupanje je posebej pomembno znotraj virtualnih timov, kjer kulturna raznolikost, geografske razdalje in izoliranost članov ustvarjajo izziv za učinkovito timsko delo (Holton 2001 v Lahenius in Järvenpää 2004, 174). Ena izmed ključnih sestavin uspešnega virtualnega tima je zmožnost članov, da opravijo obljubljeni delo. Na splošno se predvideva, da je ključni dejavnik uspešno opravljenega projekta zaupanje v druge člane, da bodo svoj del opravili pravočasno in dovolj kakovostno (Järvenpää in drugi 1998 v Aubert in Kelsey 2003, 577).

Järvenpää in drugi (1998 Lahenius in Järvenpää 2004, 174) so proučevali globalne virtualne time, da bi odkrili, kako se ustvarja zaupanje. Doseč po njihovih odkritjih zaupanje razvijajo komunikacijski vzorci, ki so ključnega pomena predvsem v zgodnjih fazah timskega dela (Lahenius in Järvenpää 2004, 174). Kot pravi Holton (2001 v Lahenius in Järvenpää 2004,

174), so bili sestanki, kjer se člani srečajo v živo, zelo pomembni, čeprav je bilo učinkovito timsko delo možno brez njih (Lahenius in Järvenpää 2004, 174). Zaradi tega lahko rečemo, da so srečanja v živo, ki omogočajo bolj učinkovito timsko delo, zelo pomembna predvsem na začetku delovanja tima.

Študije na področju virtualnih timov so pokazale, da je zaupanje ključno pri preprečevanju, da bi geografske in organizacijske razdalje postale tudi psihološke (Lipnack in Stamps 2000 v Gillam in Oppenheim 2006, 168). Ker se običajno večina truda za razvijanje zaupanja zgodi v neposrednih situacijah, morajo virtualni timi najti alternativo.

Veliko je bilo napisanega tudi o *teoriji »takojšnjega zaupanja«*, ki naj bi bila koristna za virtualne time. Meyerson in drugi so razvili to teorijo za time, ki imajo zaradi omejitev časa, prostora, stroškov itd. malo časa za grajenje odnosov (Mayer in drugi 1995 v Gillam in Oppenheim 2006, 169). Po tej teoriji člani uvozijo pričakovanja od drugih na podlagi preteklih izkušenj, novih znanj in kategoriziranih informacij o drugih za oblikovanje vtisov o njih. Zaupanje se potem povečuje prek dejanj v samo-izpopolnjujoči obliki. Ta teorija je uporabna za koncept aktivne krepitve zaupanja, vendar pa ima tudi slabosti. Preveč se zanaša na dobro oblikovane oddelčne vloge in občasna neposredna srečanja članov. Avtorji so ugotovili, da se večina kultur manj obremenjuje s samokategoriziranjem in skupinskim članstvom, zato so manj pripravljene na oblikovanje mnenj v tej smeri (Gillam in Oppenheim 2006, 169).

Druge študije na tem področju so raziskovale, kakšno obnašanje olajša, razvija in ohranja zaupanje v razpršenih timih. Omeniti je treba študijo Järvenpää in Leidnerja, ki sta opravila preizkus s 350 podiplomskimi študenti z 28 univerz vseh kontinentov, razen z Antarktike (1998 v Gillam in Oppenheim 2006, 169). Razdeljeni so bili v time, dobili pa so dve nalogi, ki so ju morali končati v določenem času. Med delom so opazovali njihovo obnašanje v povezavi z zaupanjem in skupinsko učinkovitostjo. Uporabili so tudi Hofstedejevo lestvico individualističnih in kolektivističnih kultur. Identificirali so devet komunikacijskih vedenj in dejanj članov, ki olajšajo zaupanje. Järvenpää in Leidner sta to združila v štiri uporabne kategorije³³:

³³ Järvenpää in Leidner izpostavljata, da obstaja nekaj kulturnih vplivov v rezultatih študije. Npr. čeprav so bili udeleženci mednarodni in je bilo njihovo kulturno ozadje zapisano, se zaradi tega niso pokazale nobene razlike v obnašanju. To pripisujeta dejstvu, da so bili udeleženci približno iste starosti, funkcionalnega ozadja in stopnje

- 1) komunikacijsko obnašanje, ki olajša zaupanje že na začetku (družbena komunikacija);
- 2) dejanja članov, ki olajšajo zaupanje že na začetku (spopadanje s tehnološko in opravilno negotovostjo in pobude posameznikov);
- 3) komunikacijsko obnašanje, ki ohranja kasnejše zaupanje (predvidljiva komunikacija, vsebinski in časovni odgovori);
- 4) dejanja članov, ki ohranjajo kasnejše zaupanje (vodenje, prehod s procesnega osredotočanje na opravilno, flegmatična reakcija na krizo).

Opisane lastnosti globalnih virtualnih timov, ki so povezane s sociološkimi in psihološkimi vidiki dela, bom poskusila raziskati z intervjujem, torej v empiričnem delu in kasneje v analizi.

Na kratko bi predstavila še dve pomembni lastnosti (globalnih) virtualnih timov, ki pa ju v empiričnem delu ne bom raziskovala. Ne glede na to menim, da ju je potrebno omeniti. To sta vodenje in pa konflikti, ki so sicer lahko problematični v vseh oblikah timov ali skupin, tu pa se soočajo še z dodatnimi, edinstvenimi problemi in situacijami. Pred tem pa bom na hitro povzela še prednosti, torej zakaj se podjetja odločajo za vzpostavitev virtualnih timov.

5.5 Prednosti

Obstaja pet glavnih razlogov, zakaj se družbe obračajo k virtualnim timom (Townsend in drugi 1998 v Bowditch in Buono 2005, 176–177):

- 1) Naraščajoča razširjenost ploskih ali horizontalnih organizacijskih struktur.
- 2) Okoljski pritiski, ki zahtevajo medorganizacijsko sodelovanje.
- 3) Premik od proizvodnih k storitvenim delovnim okoljem.
- 4) Transnacionalizacija trgovine in poslovne aktivnosti.
- 5) Povečana pričakovanja delavcev v povezavi s participacijo in vključenostjo.

Veliko je bilo napisanega (Jude-York in drugi 2000 v Gillam in Oppenheim 2006, 162) o zaznanih prednostih virtualnega timskega dela. Naštujemo lahko naslednje:

- fleksibilnost v usklajevanju zasebnega in poslovnega življenja;
- stroškovne prihranke v osrednjem pisarniškem prostoru;
- hitro zbiranje informacij;

izobrazbe. Lahko pa to razumemo tudi kot nadaljnjo slabitev argumenta, da je zaupanje kulturno specifično (Gillam in Oppenheim 2006, 169).

- deljeno odgovornost;
- povečano bazo znanja in pospešeno učenje;
- možno zmanjšanje v potovalnem času in stroških;
- dinamično timsko članstvo;
- uporaba novih delovnih tehnologij;
- razvoj najboljših praks in vplivnega učenja;
- racionalizirani delovni procesi in povečana produktivnost;
- povečano inoviranje preko udeležnosti;
- timi strokovnjakov in najboljših kompetenc;
- svoboda in fleksibilnost timskega članstva;
- povečana vključenost tima in razširjena predanost ciljem na korporativni ravni;
- priložnosti za fizično izzvane ljudi za delo v ne-tradicionalnem okolju;
- priložnosti za člane tima za širjenje njihovih izkušenj in karier z delom preko kultur/organizacij in na raznolikih projektih in nalogah.

5.6 Vodenje

Menedžerji morajo delovati ustvarjalno, predvsem pa potrebujejo dobre komunikacijske veščine, saj fizične in družbene razdalje ovirajo hitro reševanje problemov (Putnam 2001 Lahenius in Järvenpää 2004, 174). Po Fjermesteadu in Hiltzu (1998 v Pauleen 2002, 153) je vodstvo v podpornem sistemu skupinskega procesa pomembna spremenljivka, ki vpliva na učinkovitost odločanja v majhnih skupinah. Nekatere študije (Hiltz in Tuross, 1985; Hiltz in drugi 1991 v Pauleen 2002, 153) predlagajo kritično vlogo, ki jo igra vodstvo v skupinah pri delu prek informacijske in komunikacijske tehnologije (ICT). Vodje morajo obvladati relacijski menedžment, ki se nanaša na njihove sposobnosti razvijanja medosebnih odnosov. Ti spodbujajo učinkovito ravnotežje kohezivnosti, enotnosti in motiviranja v timu (Pauleen 2002, 153). V virtualnih timih so vodje pogosto tisti, ki olajšajo komunikacijo, ustanavljajo procese v timu in nase jemljejo odgovornost za dokončanje nalog (Duarte in Tennant-Snyder 1999 v Pauleen 2002, 153).

Mellahi (2001 v Gillam in Oppenheim 2006, 167) je napovedal, da se bodo menedžerji kmalu lahko soočili z enotnim globalnim okoljem, ki vodi k homogenizaciji menedžerskih vrednot preko kultur in s premikom k eni sami globalni menedžerski kulturi, ki je v bistvu ameriška. Vendar pa druge študije predvidevajo, da naj bi nacionalne kulture ohranile svoj pomen in naj bi v ospredje prišle različne komunikacije in poslovni stili, ki so tipični za vsako posamezno

kulturo (Kameda 2001 v Gillam in Oppenheim 2006, 167). Medkulturni timi imajo vedno vpliv na stile menedžmenta in vodenja. Vrednote so standardni kriterij, ki ga posamezniki uporabijo za vodenje svojih odnosov in dejanj (Mellahi 2001 v Gillam in Oppenheim 2006, 167). Menedžerji morajo v medkulturnem menedžmentu postati bolj kompetentni ter graditi znanje in občutljivost za kulturno raznolikost. Kot skleneta Canen in Canen (1999 v Gillam in Oppenheim 2006, 167), vodi to k proučevanju odnosov moči in prevladujočih kulturnih vrednot v družbah in k »dekonstrukciji in izzivanju stereotipov in predvidevanj, povezanih s kulturno popularnostjo«.

5.7 Konflikti

Tako kot pri tradicionalnih timih se lahko menedžment konflikta izkaže za pomemben dejavnik pri določanju uspeha ali neuspeha virtualnih timov. Mannix in drugi (v Hinds in Kiesler 2002 v Gillam in Oppenheim 2006, 169) definirajo konflikt kot »zavedanje strani/strank o razlikah, neskladjih in nezdružljivih željah«. Razdelimo še podrobneje (Gillam in Oppenheim 2006, 169–170):

- 1) Konflikt v odnosih – zavedanje medosebnih nezdružljivosti, kot so osebni spopadi, sovraštvo, nadlegovanje. To je lahko škodljivo za posameznika in skupinsko uspešnost, zadovoljstvo članov in verjetnost prihodnjega timskega dela.
- 2) Konflikt pri nalogah – zavedanje razlik v stališčih in mnenjih, ki se nanašajo na skupinsko delo. Zmerne stopnje konflikta pri nalogah so lahko ugodne za skupinsko uspešnost s sintetiziranjem vidikov in mnenj.

Nedavna raziskava, ki sta jo opravila Duarte in Snyder (2001 v Gillam in Oppenheim 2006, 170), je pokazala, da je dojemanje zgornjih konfliktov pogosto zelo povezano, pogosto pa tudi napačno razumljeno. Mannix in drugi (v Hinds in Kiesler 2002 v Gillam in Oppenheim 2006, 170) pravijo, da obstoj zaupanja služi za prekinitev te povezave z omogočanjem pravilne diagnoze konfliktov in tudi s pomočjo pri reševanju, ko je to potrebno.

6 Globalno virtualno sodelovanje v Podjetju X

V empiričnem delu diplomske naloge bom predstvila delovanje izbranega globalnega virtualnega tima, ki deluje v okviru velikega mednarodnega podjetja. Podatke sem zbrala iz dostopnih informacij o podjetju in intervjuja z enim članom tima. Izbrala sem Podjetje X, družbo, ki deluje globalno, saj so njeni zaposleni in njene stranke razpršeni po celem svetu. Intervju sem opravila z enim izmed njenih zaposlenih, ki je eden izmed le dveh Slovencev, zaposlenih v tej družbi. Najprej bom na kratko predstavila samo Podjetje X, nato bom na podlagi intervjuja predstavila globalni tim, ki ga imenujem globalni virtualni tim X, torej njegove osnovne značilnosti in delovanje. Vse podatke, uporabljene za predstavitev dela v globalnem virtualnem timu X, bom uporabila iz intervjuja z zaposlenim. Na koncu pa bom primerjala delo v globalnem virtualnem timu X (torej prikaz realnosti) s teorijo, ki sem jo uporabila v nalogi.

6.1 Predstavitev Podjetja X

Podjetje X je hčerinska družba in je v celoti last večjega podjetja. Ustanovljeno je bilo leta 1989 in ima do danes 4 200 zaposlenih, ki poslujejo v 170 državah in regijah. Glavni sedež je v Kaliforniji, sedež za področje Evrope, Srednjega vzhoda in Azije pa v Londonu. Izdelke, storitve in rešitve Podjetja X uporabljajo vodilna svetovna podjetja, s čimer je tekom razvoja pridobilo sloves vodilnega podjetja v tehnologiji virtualizacije. Kako pomembna je vloga podatkov v podjetju dokazuje tudi njegovo vodilo »podatki vodijo naš svet, informacija pa je nova valuta«. Posledično je njegova vizija, da organizacijam pomaga pretvoriti surove podatke v dragocene informacije tako, da olajša dostop do njih in njihovo urejanje. Zaposleni v Podjetju X torej ščejo rešitve, ki upravljajo rast podatkov, medtem ko jih izbirajo in povezujejo za ustvarjanje vrednih informacij. Poleg tega ljudem omogočajo dostop do njih, njihovo deljenje in zavarovanje. Z vsem temu pomagajo organizacijam, da inovirajo, sodelujejo in se razvijajo (Podjetje X 2010).

6.2 Globalni virtualni tim X

Globalni virtualni tim X ni uradno definiran kot globalni virtualni tim, ampak le kot dvajset sodelavcev, ki spadajo pod isto podružnico, to je evropski sedež v Londonu. Osem od njih je odgovornih za svoje regije (pod katere spada več držav), preostalih dvanajst pa dela v svojih predstavništvih v dvanajstih državah (torej eno predstavništvo oziroma en sodelavec za vsako državo). Pod to podružnico spadajo države Evrope, Srednjega vzhoda in Azije, skupni sedež

vseh regij pa je v Kaliforniji. Zaposleni v regiji, ki odgovarjajo Londonu, so poslovno povezani le s to podružnico in z njenimi področji, torej ne sodelujejo na npr. ameriškem trgu. Neposredni šef intervjuvanca je na Dunaju, lokacija delovnega mesta pa je v Ljubljani. Intervjuvanec je zadolžen za regijo Adriatic, ki pokriva Slovenijo, Grčijo, Albanijo, BiH, Hrvaško, Ciper, Malto, Makedonijo ter Srbijo in Črno goro. Zaradi potreb dela (predvsem s strankami iz teh držav) v te države in na Dunaj potuje približno sedemkrat na mesec.

Vsi, ki spadajo pod Londonsko podružnico, so sodelavci intervjuvanca, vsi med seboj komunicirajo. Običajno delajo na nalogah, ki vključujejo menedžment prodaje in marketinga samostojno, če pa gre za delo za multinacionalko, ki ima svoje podružnice v več državah, med sabo sodelujejo vsi sodelavci v teh državah. Delo (ko ne gre za multinacionalke) ni individualno, saj so po vseh državah, na vseh trgih in znotraj podjetja vključeni partnerji ter kolegi, ki delajo za podporo vzdrževanja in predprodaje. Sodelavci in nadrejeni se srečajo približno petkrat na leto, večina drugih sestankov pa poteka s strankami (velikokrat v živo). Poleg teh, z delom povezanih sestankov, se vsi zaposleni in nadrejeni srečajo enkrat letno.

Države, ki spadajo v regijo Adriatic so, kar zadeva kulturo, zelo raznolike. Intervjuvanec pa pravi, da čeprav se srečuje z drugimi kulturami, razlike pri delu niso tako velike in to ne povzroča nepremostljivih problemov. S slovenskimi strankami govori slovensko, s hrvaškimi, srbskimi in makedonskimi srbsko-hrvaško, z drugimi pa angleško. Angleščina je tudi glavni jezik v družbi, prav tako se v angleščini med seboj pogovarjajo sodelavci. Do večjih problemov, ki nastanejo zaradi razlik med jeziki, ne pride nikoli, včasih je le potrebno kakšno stvar ponoviti ali dodatno razložiti. Izjemoma (npr. v Grčiji) je potrebno uporabiti tretjo osebo – prevajalca.

Zaupanje, s strani intervjuvanca, je prisotno do nadrejenih in do sodelavcev, saj meni, da »to ni odvisno od oblike tima, zaupanje mora biti prisotno že na začetku, saj brez tega tako ali tako ne moreš delati.« Pri strankah pa je potrebno oceniti realno stanje in pri nezaupanja vrednih vpeljati drugačne načine dela. Obstajajo na primer partnerji »od katerih zahtevamo predplačilo, ker so slabi plačniki.«

Komunikacijsko tehnologijo intervjuvanec uporablja ves čas, brez nje lahko dela največ tri ure, in mora tako biti vklopljena ves čas. Predvsem so to elektronska pošta, telekonference, intranet, skupinski programski sistem CRM, mobitel, Blackberry, skupni koledar in pa »za izobraževanje preko interneta Web Based Seminary«. Najraje uporablja elektronsko pošto, »ker jo uporabljam, ko odgovarja meni in imam čas za razmislek in ker ostaja zapisano, kar si delal sam in kar je delal drugi.« Najmanj od teh oblik nerad uporablja »mobitel, ker te

prekine, ko delaš nekaj drugega, poleg tega nimaš potrditve, kaj si se s kom zmenil.« Komunikacijske oblike, ki so v uporabi, določi podjetje, »vendar bi rekel, da jih določi poslovanje.« Tu velja, da vedno obstaja neka nova tehnika, ki se ji je potrebno privaditi, predvsem velja to za interne sisteme in pa druge aplikacije. »To je večji napor, kot privaditi se novega telefona.« Največji problem pri delu s komunikacijsko tehnologijo je, »če izpade internet, elektrika, če zaradi okvare preneha delati notebook ali katera druga oprema ali aplikacija.« Ko potuje, intervjuvanec s seboj vzame prenosni računalnik, mobitel in Blackberry. Delo takrat poteka oteženo, vendar vseeno normalno.

Zgoraj opisano delo je pred leti potekalo drugače, »veliko več je bilo fizičnih stikov, zdaj jih je vedno manj.« Na primer sedem let nazaj delo od doma ni bilo možno, delo se je lahko opravljalo le iz skupne pisarne (v tem primeru podružnice na Dunaju). Vendar vseeno, če bi danes vsi sodelavci delali v podružnici na Dunaju (govorimo torej o tej regiji), se delo ne bi toliko spremenilo. Prednost te oblike dela je predvsem ta, da ima intervjuvanec kot Slovenec v Sloveniji več prednosti pred npr. Avstrijcem, »imam lokalne povezave, kje je moja pisarna pa ni važno« (Kosem 2010).

6.3 Povezava med teoretičnim in empiričnim delom

Čeprav sodelavci sami sebe ne definirajo kot globalni virtualni tim, pa je iz opisa delovanja precej jasno, da ima njihov način dela vse značilnosti le-tega. Nadrejeni, sodelavci in stranke so globalno razpršeni, s čimer so prisotne tudi časovne razdalje. Redko se srečajo v živo, med seboj pa komunicirajo in nasploh opravljajo delo preko različnih oblik komunikacijske tehnologije. Vsi člani so iz istega podjetja, stranke pa so zunanje. Zaposleni so izbrani iz svojih (geografskih) področij, saj imajo tam več poznanstev oziroma povezav, koristnih za poslovanje, prav tako pa je večje zaupanje s strani strank, če govorijo z nekom, ki jim je (geografsko ali kulturno) bliže. Naloge opravljajo soodvisno le izjemoma, vseeno pa morajo pri uspešnem opravljanju svoje naloge sodelovati z drugimi, zaposlenimi v podjetju (npr. kontrolorji). Tudi s temi komunicirajo prek komunikacijske tehnologije. Cilj pa je vsem sodelavcem skupni, to je uspešno tržiti in prodajati izdelke ali storitve družbe, kar spada v storitveni sektor, kjer je na splošno veliko virtualnih timov. Poleg vsega tega intervjuvanec opravlja delo od doma, kar je tudi ena izmed značilnosti virtualnih timov.

Na podlagi besed intervjuvanca lahko rečem, da je ta tim sčasoma prehajal iz tradicionalnega v vedno bolj virtualno obliko. Že intervjuvanec, ki je tu zaposlen tri leta in pol, opaža spremembe. Prav tako lahko potrdim, da je tim stalen, in ne začasen: »ta tim je stalen, saj je

potreba po prodaji in trženju izdelkov podjetja X prisotna ves čas« (Kosem 2010). Stopnja virtualnosti tima X je, po mojem mnenju, izjemno visoka, saj so ljudje tako zelo razpršeni, da en sam posameznik pokriva več držav. V Sloveniji je npr. še eden zaposlen pri tem podjetju, vendar pa nima nobene povezave z delom intervjuvanca. Tudi v ostalih državah je situacija podobna. Zaradi tega je nujna konstanta uporaba komunikacijske tehnologije, kar je tudi eden izmed znakov visoke virtualnosti.

Komunikacija je nepogrešljiv element dela v timu X, kar velja za vse (globalne) virtualne time. Najbolj se uporablja elektronska pošta, ki je tipičen primer asinhronne komunikacije. Mobitel, intranet, skupinski programski sistem CRM se prav tako uporabljajo ves čas. Telekonference potekajo enkrat do dvakrat na teden po pol ure. Vse naprave oziroma programi so vklopljeni ves čas, zato je lahko izpad elektrike ali internetne povezave zelo problematičen. Prav tako je velik problem, če se katera od naprav pokvari ali preprosto neha delovati. Delo v tem primeru lahko poteka le nekaj ur (Kosem 2010). V virtualnih timih je prisotno močno zanašanje na vse oblike komunikacijske in druge tehnologije, kar pomeni, da je v primeru minimalne okvare delo lahko zelo ogroženo. To je izpostavil tudi intervjuvanec. Intervjuvanec najraje uporablja elektronsko pošto in sicer zaradi dveh prednosti, ki sta dokumentiranje sporočila in pa pregledovanje in odgovarjanje, kadar želi uporabnik. Mobitel pa uporablja nerad, ravno zaradi tega, ker pogovora ne dokumentira in z zvonjenjem prekinja drugo delo. Intervjuvanec torej izmed vseh značilnosti najbolj ceni zmožnost medijev, da dokumentirajo sporočilo oziroma pogovor. Komunikacijsko tehnologijo, ki je v uporabi, je izbralo podjetje, vendar pa jih po mnenju intervjuvanca določa samo poslovanje (Kosem 2010). Eden izmed problemov, ki se pojavljajo pri uporabljeni tehnologiji je, da se je problem navaditi na nove programe oziroma aplikacije, manj zahtevno pa se je privaditi npr. novemu telefonu (Kosem 2010). Mobitel, blackberry in prenosni računalnik predstavljajo tiste prenosne tehnologije, ki jih zaposleni vzame s seboj na potovanja. Sama menim, da je to najbolj pogosta kombinacija, za krajša potovanja ali bolje rečeno dnevne izlete pa lahko zadošča Blackberry.

Kulturna raznolikost je, zaradi geografske razpršenosti ljudi, prisotna že znotraj enega samega področja (npr. tega, ki ga pokriva intervjuvanec). Je neizogibna, vendar pa v regiji intervjuvanca ne predstavlja problema, saj se da vse ovire premostiti. Jezik, kot del kulture, je »največji« problem. Problem, ki se pojavlja pri komuniciranju je, da je včasih potrebno v posel vključiti še tretjo osebo, ki je prevajalec (npr. v Grčiji, ker strank tam ne znajo angleško [Kosem 2010]). V tem primeru traja razlaganje dlje časa, lahko se pojavljajo tudi zamude. Tu

bi omenila še zaupanje v tehnologijo, ki za intervjuvanca ne predstavlja večjega problema. Tudi sodelavcem in nadrejenim zaupa, pri strankah pa se v primeru dvoma poslužujejo dodatnih ukrepov, kot je npr. zahtevanje predplačila za stranke, ki so slabi plačniki (Kosem 2010).

Vseeno pa delo, ki ga opravlja tim X nujno ne zahteva virtualne oblike. Če bi zaposleni delali v podružnicah, intervjuvanec in njegovi sodelavci tako npr. na Dunaju, bi delo potekalo enako učinkovito. Gre predvsem za prednosti, ki jih ima npr. Slovenec v Sloveniji prej kot Avstrijec v Sloveniji zaradi lokalnih povezav in večjega zaupanja s strani strank. Vendar pa bi to, če bi delali v isti pisarni, ostalo isto (Kosem 2010). Spremenila bi se le lokacija delovnega mesta in pa posledično količina neposredne komunikacija v primerjavi s tehnološko posredovano.

7 Sklep

V sklepnem delu diplomske naloge bi se posvetila predvsem odgovorom na tri raziskovalna vprašanja, ki sem si jih postavila na začetku te naloge.

Prvo je bilo, kakšne razlike in predvsem prednosti obstajajo pri delu v virtualnem timu v primerjavi s tradicionalnim delom v skupinah. Ugotovitve avtorjev, ki proučujejo virtualne time, nam povedo, da je virtualni tim vedno bolj pogosta oblika dela, predvsem zaradi tega, ker ima določene ugodnosti, ki jih tradicionalni tim nima oziroma jih ne more tako učinkovito izkoristiti. Ker je tehnologija osrednjega pomena za delo v virtualnem timu, njen razvoj pospešuje razvijanje in uporabo virtualnih timov. V virtualnih timih razdalje med člani (ravno zaradi sodobne komunikacijske tehnologije) niso več glavna ovira, zato je lahko njihovo povezovanje zelo uspešno tudi na globalni ravni in jim omogoča skupno delo znotraj virtualnih timov. Ti člani se veliko težje srečajo v živo kot člani virtualnih timov, ki so npr. v nekaj sosednjih državah ali celo v isti državi. Poleg teoretične potrditve sem tudi z izbranim primerom (preko intervjuja) prikazala te prednosti, ki lahko vplivajo na prehod iz tradicionalnega v virtualno delovno okolje pri istem timu oziroma znotraj istega podjetja.

Drugo zastavljeno raziskovalno vprašanje je bilo, kakšen pomen imajo sodobna komunikacijska sredstva za delo v virtualnem timu (in tudi globalnem virtualnem timu). Lastnosti sodobnih komunikacijskih sredstev sem v diplomski nalogi podrobneje predstavila. Na podlagi teorije in tudi empiričnih izsledkov vidimo, da delo v (globalnem) virtualnem timu ni možno brez komunikacijske tehnologije. Čeprav ima le-ta tudi določene slabosti oziroma ovire, ki se jih moramo nujno zavedati, pa so prednosti vseeno tako močne, da se uporaba te tehnologije širi ne le znotraj virtualnih timov ampak tudi v drugih timih in v vsakdanjem življenju (v prostem času). Tehnologija je zasnovana tako, da premaguje ovire časa in prostora, kar že v osnovi omogoča tesno medsebojno povezanost članov. Poleg določenih prednostih komunikacijske tehnologije, je omenjena povezanost ključna za uspeh dela virtualnega tima. Ker se morajo člani virtualnih timov nujno seznaniti s to tehnologijo, če hočejo opravljati kakršnokoli delo znotraj tima, je jasno, da bodo sčasoma postali zelo večji v njihovi uporabi (ravno zaradi njene nujnosti) in tako lahko omogočali večji uspeh virtualnih kot tradicionalnih timov tudi pri nalogah, ki jih načeloma lahko opravljajo oboji.

Zadnje zastavljeno raziskovalno vprašanje pa je bilo, kakšne ovire pri delu v globalnem virtualnem timu prinaša multikulturalnost, kot ena izmed njegovih ključnih lastnosti. Prej omenjena komunikacijska tehnologija s seboj prinaša določene probleme, ki lahko ovirajo

delo v (globalnem) virtualnem timu. Poleg tega pa predvsem kulturna raznolikost, s tem povezan jezik in pa zaupanje prinašajo bolj kompleksne in težje rešljive težave, ki se jih vodje in člani virtualnih timov morajo zavedati. Če probleme razumejo in jih sprejmejo, jih lahko premostijo, če pa se jih ne zavedajo oziroma jih namenoma ignorirajo, le-te vodijo v neuspeh. Te probleme in spopadanje z njimi sem opisala v teoretičnem delu, pri empiričnem delu pa v izbranem primeru teh razlik oziroma potencialnih problemov nisem omenjala kot večjih problemov, saj jih v podjetju tako ne razumejo. Njihov pristop do tovrstnih problemov je, da so prisotni (se jih torej zavedajo in jih opažajo), večinoma le manjši, noben od teh problemov pa ni nepremostljiv. Na nek način se s tem soočajo ravno tako, kot sem sama napisala v hipotezi, torej se jih zavedajo in jih poskušajo preseči.

Za konec bi še enkrat poudarila, da postajajo virtualni timi vedno bolj pogosti v organizacijskem življenju, saj organizacijam ponujajo fleksibilnost za ohranjanje tekmovalnosti. Maznevski in Chudoba (2000 v Lahenius in Järvenpää 2004, 174) izpostavljata, da so virtualnim timom pogosto dodeljene najpomembnejše naloge v organizaciji, kot so večnacionalni začetki izdelkov, pogajalske združitve in prevzemi ter upravljanje strateških zavezništov. Kot pravita Grenier in Metes (1995 v Lahenius in Järvenpää 2004, 174), bodo virtualni timi oblikovali jedro organizacij enaindvajsetega stoletja.

8 Literatura

1. Anderson, A. H., R. McEwan, J. Bal in J. Carletta. 2007. Virtual team meetings: An analysis of communication and context. *Computers in Human Behavior* 23: 2558–2580. Dostopno prek: http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VDC-4N3GX10-1&_user=4776866&_coverDate=09%2F30%2F2007&_alid=1460987665&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_zone=rslt_list_item&_cdi=5979&_sort=r&_st=13&_docanchor=&view=c&_ct=4380&_acct=C000033658&_version=1&_urlVersion=0&_userid=4776866&md5=8fb4d5c44a82a32dad1c6b7c869e1569&searchtype=a (5. oktober 2009).
2. Arnison, Linda in Peter Miller. 2002. Virtual teams: a virtue for the conventional team. *Journal of Workplace Learning* 14 (4): 166–173. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=1366-5626&volume=14&issue=4&articleid=882255&show=html> (30. november 2009).
3. Aubert, Benoit A. in Barbara L. Kelsey. 2003. Further Understanding of Trust and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research* 34 (5): 575–618. Dostopno prek: <http://sgr.sagepub.com/cgi/content/abstract/34/5/575> (30. november 2009).
4. Bell, Bradford S. in Steve W. J. Kozlowski. 2002. A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group Organization Management* 27 (1): 14–49. Dostopno prek: <http://gom.sagepub.com/cgi/content/abstract/27/1/14> (30. november 2009).
5. Beranek, Peggy M. in Ben Martz. 2005. Making virtual teams more effective: improving relational links. *Team Performance Management* 11 (5/6): 200–213. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=1352-7592&volume=11&issue=5/6&articleid=1515104&show=html> (30. november 2009).
6. Bergiel, Blaise J., Erich B. Bergiel in Phillip W. Balsmeier. 2008. Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News* 31 (2): 99–110. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0140-9174&volume=31&issue=2&articleid=1669181&show=html> (5. oktober 2009).
7. Bowditch, James L. in Anthony F. Buono. 2005. *A primer on organizational behavior*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
8. Clark, Delwyn N. in Jenny L. Gibb. 2006. Virtual Team Learning: An Introductory Study Team Exercise. *Journal of Management Education* 30 (6): 765–787. Dostopno prek: <http://jme.sagepub.com/cgi/content/abstract/30/6/765> (15. april 2008).

9. Dekker, Daphne M. 2008. *Global Virtual Teams: Enhancing Effectiveness*. Eindhoven: Eindhoven University of Technology. Dostopno prek: <http://alexandria.tue.nl/extra2/200811902.pdf> (22. avgust 2010).
10. Elron, Efrat in Eran Vigoda-Gadot. 2006. Influence and Political Processes in Cyberspace: The Case of Global Virtual Teams. *International Journal of Cross Cultural Management* 6 (3): 295–317. Dostopno prek: <http://ccm.sagepub.com/cgi/content/abstract/6/3/295> (30. november 2009).
11. Geister Susanne, Udo Konradt in Guido Hertel. 2006. Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research* 37 (5): 459–489. Dostopno prek: <http://sgr.sagepub.com/cgi/content/abstract/37/5/459> (30. november 2009).
12. Gillam, Catherine in Charles Oppenheim. 2006. Review Article: Reviewing the impact of virtual teams in information age. *Journal of Information Science* 32 (2): 160–175. Dostopno prek: <http://jis.sagepub.com/cgi/content/abstract/32/2/160> (30. november 2009).
13. Johnson, Stefanie K., Kenneth Bettenhausen in Ellie Gibbons. 2009. Realities of Working in Virtual Teams: Affective and Attitudinal Outcomes of Using Computer-Mediated Communication. *Small Group Research* 40 (6): 623–649. Dostopno prek: <http://sgr.sagepub.com/cgi/content/abstract/40/6/623> (30. november 2009).
14. Kosem, Igor. 2010. Intervju z avtorico. Ljubljana, 10. avgust.
15. Lahenius, Katja in Eila Järvenpää. 2004. Managing a virtual team of newspaper journalists: a case study. *Team Performance Management* 10 (7): 173–177. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=1352-7592&volume=10&issue=7/8&articleid=882906&show=html> (5. oktober 2009).
16. Levi, Daniel. 2007. *Group dynamics for teams*. London: Sage Publications, Inc.
17. Martins, Luis L., Lucy L. Gilson in M. Travis Maynard. 2004. Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From There? *Journal of Management* 30 (6): 805–835. Dostopno prek: <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/30/6/805> (15. april 2008).
18. Panteli, Niki in Duncan Elizabeth. 2004. Trust and temporary virtual teams: alternative explanations and dramaturgical relationships. *Information Technology & People* 14 (4): 423–441. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0959-3845&volume=17&issue=4&articleid=883612&show=html> (5. oktober 2009).

19. Pauleen, David J. 2002. Leadership in a global virtual team: an action learning approach. *Leadership & Organization Development Journal* 24 (3): 153–162. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0143-7739&volume=24&issue=3&articleid=1410683&show=html> (5. oktober 2009).
20. Peters, Linda in Ronald J. Karren. 2009. An Examination of the Roles of Trust and Functional Diversity on Virtual Team Performance Ratings. *Group & Organization Management* 34 (4): 479–504. Dostopno prek: <http://gom.sagepub.com/content/34/4/479> (5. oktober 2009).
21. *Podjetje X*. Dostopno prek: www.podjetjeX.com (20. avgust 2010).
22. Ratcheva, Violina in Shailendra Vyakarnam. 2001. Exploring team formation processes in virtual Partnerships. *Integrated Manufacturing Systems* 12/7: 512–523.
23. Schiller, Shu Z. in Munir Mandiviwalla. 2007. Virtual Team Research: An Analysis of Theory Use and a Framework for Theory Appropriation. *Small Group Research* 38 (1): 12–59. Dostopno prek: <http://sgr.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/1/12> (15. april 2008).
24. Stough, Stanley, Sean Eom in James Buckenmayer. 2000. Virtual teaming: a strategy for moving your organization into the new millenium. *Industrial Management & Data Systems* 100/8, 370–378.
25. Wikipedia. 2010a. *File Transfer Protocol*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/File_Transfer_Protocol (21. avgust 2010).
26. --- 2010b. *Fortune 500*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/Fortune_500 (22. avgust 2010).
27. --- 2010c. *Gartner*. Dostopno prek: <http://en.wikipedia.org/wiki/Gartner> (22. avgust 2010).
28. --- 2010č. *Logitech*. Dostopno prek: <http://en.wikipedia.org/wiki/Logitech> (22. avgust 2010).
29. --- 2010d. *NCR Corporation*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/NCR_Corporation (22. avgust 2010).
30. --- 2010e. *pcAnywhere*. Dostopno prek: <http://en.wikipedia.org/wiki/PcAnywhere> (21. avgust 2010).
31. --- 2010f. *PricewaterhouseCoopers*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/Price_waterhouseCoopers (22. avgust 2010).

32. --- 2010g. *Whirlpool Corporation*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/Whirlpool_Corporation (22. avgust 2010).

9 Priloga A: Prepis intervjuja s članom globalnega virtualnega tima X

Kraj in datum: Ljubljana, 10. avgust 2010

Sogovornik: Igor Kosem

V katerem podjetju ste zaposleni in katero je vaše delovno mesto znotraj njega, koliko časa ste že zaposleni na tem delovnem mestu?

Zaposlen sem v Podjetju X kot področni vodja prodaje (za regijo Adriatic). Na tem delovnem mestu sem že od začetka, začel pa sem pred tremi leti in pol.

Kje je sedež podjetja in kje je lokacija vašega delovnega mesta?

Sedež moje regije je na Dunaju, ta pa je odgovoren evropskemu sedežu v Londonu (tam je sedež za Europe, Middle East and Asia). Celotna firma ima sedež v Kaliforniji. Ta ureditev velja na pol uradno, saj je delo čisto razporejeno. Dejanska uprava je le v Londonu, drugače pa so samo posamezniki, ki sedijo po celi Evropi. Moje delovno mesto je uradno na Dunaju, čeprav delam od doma v Ljubljani (po dogovoru). Zaposlen sem torej v Avstriji, uradno v podružnici Podjetja X v Avstriji, ki pa ni moja regija.

Kaj delate in ali spada vaše delo v storitveni sektor?

Pri podjetju gre za proizvodnjo in za prodajo tega kar podjetje proizvaja, jaz pa se ukvarjam z menedžmentom prodaje in marketinga.

Kje so vaši nadrejeni, komu poročate?

Moji neposredno nadrejeni so na Dunaju.

S kom sodelujete znotraj podjetja? Kdo in kje so vaši sodelavci? Kako med seboj delujete?

Regijski šef je moj šef, vsi skupaj pa smo regija CEMEA. Vsi, ki spadajo pod to regijo so moji sodelavci, med seboj konstatno komuniciramo. Sodelavci so npr. iz Budimpešte, Varšave, Dubaja

Vsi ste zaposleni v istem podjetju?

Da.

Ali ste vsi v istem časovnem pasu in ali imate vsi enako dolg delovnik?

Ne, nismo v istem časovnem pasu, čeprav smo locirani precej podobno (glede na vertikalo smo postavljeni približno enako). Edino v Dubaju, tam je drugače. Poljska mislim, da je isto, Budimpešta tudi, oseba, ki pokriva Afriko pa sedi v Londonu in je torej eno uro za nami. Svojega delovnika nimam nikjer napisanega tako da uradno niti ne vem kaj je. Delam približno med 8. in 5. uro, pa še to je bolj raztegljivo in mislim, da ostali delajo približno v enakem času. Velikokrat sicer delam tudi do 6. ure, to je ko sem doma in ne potujem.

Ali se vaše naloge prekrivajo ali imate samostojne naloge oziroma delate na istem projektu ali na različnih?

Včasih pri projektih sodelujemo, npr. če delamo za multinacionalke, ki imajo svoje podružnice v več državah. Ravno zdaj sodelujeva s kolegom iz Madžarske, ker poteka projekt v Bolgariji in na Madžarskem, kar spada pod najini regiji.

Ali gre bolj za individualno delo ali bolj skupinsko?

Delo nikakor ni individualno, veliko ljudi dela vsak svoj del. Delamo izključno prek partnerjev, gre torej za indirektni posel prek trga. Tudi moji sodelavci so partnerji, ki delajo s strankami. Prodaja, vzdrževanje, vse gre preko partnerjev po vseh teh državah. Imam kolege, ki delajo za podporo vzdrževanja, predprodajo itd., so moji sodelavci iz raznoraznih krajev. Vsak pa dela preko partnerjev do trga, ne delamo sami, naš marketing npr. sodeluje z marketingom našega partnerja itd.

Kje so vaše stranke oziroma drugi zunanji sodelavci?

V teh državah, za katere sem zadolžen, torej v mojem področju, pri drugih je enako. Zadolžen sem, poleg Slovenije, za Grčijo, Albanijo, BiH, Hrvaško, Ciper in Malto, Makedonijo, in Srbijo in Črno goro.

Koliko časa potujete pri vašem delu?

V povprečju grem za recimo 7 dni na mesec izven Ljubljane.

Koliko časa v delovnem dnevu uporabljate komunikacijsko tehnologijo?

Ves čas, 100%.

Naštela vam bom najpogostejše oblike komunikacijske tehnologije, vas pa bi prosila, če mi za vsako poveste, koliko jo uporabljate?

Elektronska pošta – ves čas; videokonferenca – nikoli; telekonferenca – enkrat do dvakrat na teden po pol ure; intranet – ves čas; skupinski programski sistem – uporabljamo CRM (od Oracla), ves čas; mobitel/telefon – telefona ni, mobitel ves čas, na poti Blackberry namesto elektronske pošte; oglasne deske – nikoli; elektronsko glasovanje – nikoli; skupni koledar – ja; sestanki v živo – petkrat na leto; sestanki preko medija – telekonference (prej povedano); podatkovne baze, klepetalnice, faks, glasovna pošta, tiskani mediji – nikoli. Poleg teh precej pogosto uporabljamo za izobraževanje preko interneta Web Based Seminary.

Katero obliko, od prej naštetih, uporabljate največ?

Vse imam vklopljeno ves čas, če hočem karkoli odobriti moram v CRM, če delam forecast napoved prav tako, maile gledam ves čas, intranet prav tako, saj so tam vsi interni podatki.

Katera od teh oblik vam je najljubša in zakaj?

Email, ker ga uporabljam, ko meni odgovarja in imam čas za razmislek in ker ostaja zapisano kar si delal sam in kar je delal drug.

Ali katere od teh oblik ne marate in zakaj?

Mobitela, ker te prekine, ko delaš nekaj drugega, poleg tega nimaš potrditve, kaj si se s kom zmenil.

Katere oblike komunikacije je največ?

Največ je elektronske pošte.

Ali oblike komuniciranja, ki jih lahko uporabljate, določi podjetje, ali si jih lahko izberete sami? Na podlagi česa so izbrane?

Določi jih podjetje, vendar bi rekel, da jih določa poslovanje.

Ali brez katere od oblik nikakor ne morete opravljati dela?

Ves čas rabim vse, 3 ure še lahko delam brez, cel dan pa ne.

Koliko časa ste potrebovali, da ste se navadili na vse te oblike komuniciranja?

Stvari se ves čas spreminjajo, vedno imaš neko novo tehniko, ki se ji moraš privaditi. Večji problem so interni sistemi kot je CRM, ki smo ga pred kratkim zamenjali. Imeli smo interne tečaje, da smo se ga navadili, vseeno pa je trajalo več mesecev. Zaradi takšnih primerov imamo prej omenjene tečaje o uporabi 20 do 30 različnih internih

sistemov za različna področja. Vsaka stvar je svoja aplikacija. To je večji napor kot privaditi se novega telefona.

Ali zaupate tehnologiji?

Uporaba te tehnologije je pogoj, da smo lahko sploh prisotni na trgu. Le določeni dokumenti, to so pogodbe, izjave strank, certifikati o šolanju so poslani v originalu, drugo pa je poslano preko emaila. V tem primeru se z vprašanjem zaupanja niti ne ukvarjam.

Kateri so največji problemi, s katerimi se srečate pri takšnem delu?

Problem je, če izpade internet, elektrika, če zaradi okvare preneha delati notebook ali katera druga oprema ali aplikacija.

Ko potujete, kaj od tega vzamete s sabo? Kaj je torej, za vas, prenosna komunikacijska tehnologija in ali delo lahko tudi tako poteka normalno?

S sabo vzamem računalnik, Blackberry in mobitel. Delo je takrat oteženo, ampak vseeno poteka normalno.

Kako potekajo sestanki med sodelavci in z nadrejenimi ter kako s strankami?

S sodelavci in z nadrejenimi se dobimo petkrat na leto, večino sestankov pa opravim s partnerji in s strankami, običajno v živo.

Kolikokrat se srečate z nadrejenimi, kolikokrat s sočlani, poleg prej omenjenih sestankov?

Poleg tega le enkrat letno.

Kako rešujete tehnične, odnosne ali kakšne druge probleme?

Za tehnične pokličem help desk, medosebne odnose pa rešuje šef. Jaz rešujem probleme med strankami, partnerji, ti so poslovne narave, ne rešujem pa osebnih. Šefi so zato, da rešujejo probleme – če jih ti ne moreš, jih reši šef.

Ali se pri vašem delu srečujete z drugimi kulturami?

Ja se srečavam, v mojem primeru sicer niso tako velike razlike, ampak vseeno se.

Ali to povzroča problem?

Ne.

Ali je to dobro?

V vsakem primeru je problem, ampak ga ne vidim kot problem, ker ni nepremostljiv.

Kateri je glavni jezik v vašem podjetju, v katerem v glavnem govorite med sodelavci in v katerem s strankami?

V družbi je glavni angleški jezik, s sodelavci prav tako govorim angleško, s strankami pa odvisno. S slovenskimi slovensko, s hrvaškimi, srbskimi, makedonskimi srbsko-hrvaško, z drugimi pa angleško.

Ali pride do napačnega razumevanja zaradi več jezikov in več kultur?

Ne, nikoli ne pride do večjega problema, le na primer v Grčiji stranke niti ne znajo angleško in jim mora nekdo prevajati, kar ni isto, kot če bi z njim govoril v njegovem jeziku.

Ali opazate, da razlike v jeziku otežijo komunikacijo in delo?

Seveda, že po definiciji, ni pa nujno, da je problematična. Lažje je, če sta oba v svojem jeziku, kot pa če morata oba preklopiti v angleščino. Večinoma ljudje jezika ne obvladajo dobro in potem tudi ti zamujaš, ko moraš kaj dodatno razložiti.

Ali, pri delu, zaupate drugim članom? Nadrejenim? Pa zaupate strankam?

Drugim članom in nadrejenim zaupam. Pri strankah pa je to relativen pojem, saj moraš znati moraš oceniti realno stanje; tu gre za poslovni odnos, ne za čustva. Imamo tudi partnerje, od katerih zahtevamo predplačilo, ker so slabi plačnik. Ttako npr. rešujemo takšne težave.

Koliko časa traja, da se vzpostavi zaupanje?

To ni odvisno od oblike tima, zaupanje mora biti prisotno že na začetku, saj brez tega tako ali tako ne moreš delati.

Ali je vaš tim stalen ali začasen virtualni tim?

Ta tim je stalen, saj je potreba po prodaji in trženju izdelkov podjetja X prisotna ves čas. Spreminja pa se način dela. Pred tremi leti je to delo potekalo drugače, 5 let nazaj spet drugače, veliko več je bilo fizičnih stikov, zdaj jih je vedno manj. 7 let nazaj ne bi bilo možnosti, da bi delal od doma, le da bi bil tam.

Se vam zdi, da bi delo potekalo bolj učinkovito, če bi isto delali vsi v isti pisarni?

Če bi npr. vsi delali na Dunaju, se ne bi toliko spremenilo. Ker pa sem jaz v Sloveniji, imam več prednosti na tem področju kot npr. Avstrijec, imam lokalne povezave. Kje pa je moja pisarna niti ni važno.