

# VODENJE IN KOMUNICIRANJE V VIRTUALNIH DELOVNIH SKUPINAH IN TIMIH

## Leadership and communication in virtual working groups and teams

Jelka Bajželj  
ŠC Kranj, Višja strokovna šola  
jelka.bajzelj@guest.arnes.si

### *Povzetek*

*Internet in nove informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) prinašajo s seboj tudi virtualizacijo dela. V virtualnih skupinah in timih (vzroki za njihov nastanek so različni in večplastni) potrebujemo za nove, nekonvencionalne oblike dela ustrezne kompetence, potrebni pa so tudi drugačni, v članku opisani pristopi k vodenju in komunikaciji.*

**Ključne besede:** virtualni timi, IKT, komunikacija na daljavo, vodenje

### *Abstract*

*The internet and new information and communication technologies (ICTs) bring about the virtualization of work. In virtual groups and teams (created for different and multiple reasons) for new, unconventional forms of work, relevant competencies are required, as well as different approaches to leadership and communication as described in the article.*

**Keywords:** virtual teams, ICT, online communication, leadership

## 1 Uvod

Virtualizacija dela, ki sta jo omogočila internet in nove tehnologije, je na pohodu tako med posameznimi podjetji in organizacijami kot tudi znotraj njih, podjetja in organizacije delajo vse več(krat) npr. s timi in v timih, v katerih delo poteka (skorajda) izključno virtualno, komunikacija pogosto asinhrono. Vodenje, sodelovanje in komuniciranje tu potekajo drugače, zato so člani in vodje takšnih skupin in timov (tim je več kot vsota njegovih delov) postavljeni pred nove izzive, za uspešno obvladovanje nalog pa morajo posedovati ustrezne kompetence - prehod s konvencionalnih oblik dela je za nekatere posameznike zaradi nezadostne usposobljenosti (lahko) tudi prehter.

## 2 Vzroki za nastanek virtualnih delovnih skupin, timov in organizacij

Organizacij ne moremo kar tako enostavno razdeliti v dve ločeni skupini, tj. na tradicionalne ali virtualne, nahajamo se pravzaprav v fazi, ko virtualnost oz. odklon od tradicionalnih organizacij ocenjujemo izrazito kvalitativno in subjektivno (Bavec in Manzin 2011). Harej Pulko (2009) meni, da je ena glavnih karakteristik, ki skupino opredli kot virtualno, stopnja uporabe računalniško podprte komunikacije, kar pa pravzaprav pomeni, da skupino, ki je zbrana v istem prostoru in večino svojih dejavnosti opravi preko interneta oz. »online«, lahko še vedno opredelimo kot virtualno (prav tam).

Razlogi za to, da se podjetja in organizacije, tako tudi različne organizacije s področja vzgoje in izobraževanja, odločajo za nov način dela, so lahko najrazličnejši, Kreutzfeldt (2015) tako navaja številne prednosti, zaradi katerih narašča število virtualnih timov po celem svetu, in sicer:

- *prilagodljivost oz. fleksibilnost* (po potrebi oblikovanje timov različnih velikosti tudi za krajše obdobje, določeni člani lahko delujejo istočasno/paralelno v več timih, različna intenzivnost sodelovanja ...),
- *dostop do znanja in virov* (če ni geografskih omejitev, to pomeni boljšo dostopnost do kakovostnih kadrov),
- *globalna prisotnost*,
- *višja učinkovitost in produktivnost* (ob zgoraj navedenih prednostih je lahko decentraliziran virtualni tim v idealnem primeru učinkovitejši in bolj produktiven od klasičnega, če člani tima prihajajo z različnih kontinentov in iz različnih časovnih pasov, je tudi možno delo na projektu preko celega dne),
- *prihranek pri stroških* (ni stroškov za prihod na delo oz. potovanja, velikokrat tudi ne stroškov pisarniškega poslovanja).

Nasproti temu pa lahko navedemo tudi (morebitne) pomanjkljivosti tovrstnega dela (prav tam):

- *omejena komunikacija* (virtualni timi komunicirajo prvenstveno preko elektronskih medijev, tj. e-pošte in klepetalnic ter telefona, kjer pa ni prisotne neverbalne komunikacije oz. je le-ta prisotna v omejenem obsegu (denimo videoklepet) – nevarnost za nesporazume je tako še večja v mednarodnih timih, saj ni nujno, da vsi člani tima enako dobro obvladajo delovni jezik),
- *problemi in konflikti* niso nujno takoj vidni, ko pa se enkrat pokažejo, jih na daljavo težje rešimo,
- *heterogena sestava* (mednarodni timi so pogosto hkrati medkulturni timi) lahko sicer hkrati pomeni tudi obogatitev (ali celo razlog) za sestavo tima, pomembno je, da se člani strinjajo glede skupnih ciljev,
- zaradi zgoraj naštetega je *produktivnost* virtualnih timov pogosto manjša kot bi lahko bila.

V virtualnih timih (in organizacijah) se pojavljajo določene specifike, tako v njih ni več trdne hierarhične strukture, sodelavci so si med seboj bolj enakovredni, na pohodu je globalizacija

(ki je sicer tudi eden od razlogov za njihov nastanek), organizacija dela pa je zaradi specifik virtualnih timov precej drugačna kot v tradicionalnih timih in organizacijah.

Moderna IKT tehnologija je hkrati pogoj in gonilna sila za delo na daljavo nasploh, virtualne delovne skupine in timi se, če nekoliko analiziramo situacijo v izobraževalnih organizacijah v Sloveniji (pri čemer ugotovitev seveda težko posplošimo na številne različne organizacije in na različne nivoje izobraževanja), poslužujejo avdio- in videokonferenc (uporabijo npr. Skype), klepetalnic, e-pošte, skupnega urejanja dokumentov v denimo spletni oblaki storitvi Google Drive, lastnih spletnih strani in spletnih učilnic (npr. Moodle) in drugih aplikacij.

### **3 Vodenje in komuniciranje nekoliko drugače, teorija in praksa**

Za vodenje na daljavo bi lahko rekli, da ni enostavno zaradi manjkajoče t. i. socialne prisotnosti, nekatere probleme v delovni skupini ali timu lahko zaznamo (pre)pozno (temu se do neke mere sicer lahko izognemo z metakomunikacijo), lahko se pojavljajo težave pri interpretaciji pomena prejetih sporočil, zaupanje med člani mora biti na visoki ravni (vodja naj veliko pozornosti posveča ustvarjanju pogojev za razvoj zaupanja med člani tima), morda se člani skupine čutijo manj zavezani izpolnjevanju dogovorov, nenazadnje pa vodja običajno težje izvaja nadzor nad opravljenim delom (odvisno tudi od specifik delovnih nalog). Po drugi strani obstajajo določene prednosti vodenja na daljavo (naj na tem mestu omenimo, da virtualni tim/i dokaj pogosto nimajo enega samega vodje, člani tima pa niso nujno vedno enako v ospredju) v primerjavi s »klasičnim« vodenjem, Kreutzfeldt (2015) tako kot takšno prednost navaja posebno odgovornost vodje (on je velikokrat najpomembnejši vezni člen med centralo in prostorsko ločenimi sodelavci), poklicni izziv (vodenje virtualnih timov sodi med kraljevske discipline vodenja sodelavcev, vodenje je večplastno in pestro), delo z najboljšimi (člani timov so na svojem področju običajno zelo kompetentni), odpirajo se nova delovna področja in naloge za vodjo (denimo izbira ustreznih komunikacijskih kanalov v danih situacijah) ipd.

Delovanje virtualnih timov omogoča zaupanje kot vrednota in organizacijska sposobnost. Veliko časa je potrebno vložiti v razvijanje zaupanja, ki je nujen pogoj za kakovostne medsebojne odnose in dobre rezultate dela, pri tem pa nam moderna IKT tehnologija ni vedno v pomoč. Sitar (2007) denimo navaja, da po rezultatih raziskav komunikacija s pomočjo IKT celo uničuje zaupanje v timih, ne da bi se člani tega sploh zavedali. Da so za dober potek poslova pomembni medsebojna iskrenost, resnicoljubnost in poštenost, meni tudi Turk (2010), ko razpravlja o osebni in poslovni odličnosti na splošno.

(Pre)nekatere slabosti dela v virtualnih skupinah in timih zasledimo v praksi tudi na področju vzgojno izobraževalnih organizacij, kjer še vedno dokaj pogosto lahko naletimo na (prvenstveno tehnično) neusposobljenost (in ponekod nezainteresiranost) pedagoškega in drugega kadra za tovrstno delo, pomanjkanje in/ali zadrževanje informacij, ki so potrebne za kakovostno delo, težave v komunikaciji (npr. različno razumevanje obravnavane materije, slabša odzivnost in pripadnost nekaterih, neprimerna raba e-pošte za npr. pošiljanje zaupnih informacij ...), nizko stopnjo zaupanja, neiskrenost ipd., bi bila pa na tem področju več kot dobrodošla širša raziskava, ki bi jo izvedli v Sloveniji, saj bi z njo lahko potrdili (ali ovrgli) tovrstne ugotovitve, ki izhajajo iz vsakodnevne dolgoletne prakse, tako bi lahko tudi

primerjali ugotovitve tujih strokovnjakov z razmerami v Sloveniji (čeprav ne gre pozabiti, da imajo virtualni timi večkrat mednarodno sestavo), ugotavljali denimo morebitne aktualne razlike pri delu v virtualnih timih v organizacijah na sekundarnem in terciarnem nivoju izobraževanja, odstotek zaposlenih, ki vsaj občasno dela na daljavo ipd.

Da je v virtualnih timih prisotno nezaupanje bistveno močnejše nezaupanje kot v običajnih timih, trdi tudi Thomas (2014), v običajnih timih se to ne dogaja tako pogosto, k čemur prispeva pogostejša neformalna horizontalna komunikacija, so pa, če ustrezno poskrbimo za dvig zaupanja, virtualni timi pogosto uspešnejši kot običajni timi (prav tam).

Skozi e-komuniciranje prihaja do nekaterih pomembnih sprememb v medosebni komunikaciji tako na ravni delovnih skupin kot celotne organizacije in tudi med poslovnimi partnerji (Bavec in Manzin 2011).

Tako kot ni enotne definicije termina pojma virtualne organizacije, tako tudi ni enotne definicije virtualne skupine in virtualnega tima, se pa v praksi dokaj pogosto pojavljajo skupine in timi, ki bi jih težko poimenovali virtualne, delajo pa njihovi člani občasno (ali redno) tudi na daljavo, urejajo dokumente v oblaku od doma (npr. v Google Drive) in podobno. Takšne skupine se pojavljajo denimo pri raznih izobraževanjih, timi pa delujejo na omenjeni način v primeru začasnih timov za opravljanje določenih nalog, pri vodenju strokovnih organov vrtcev in šol, če imamo ponovno v mislih področje vzgoje in izobraževanja, komisij za kakovost in komisij za spremljanje in zagotavljanje kakovosti ..., kar nekaj dela se tu lahko odvije preko spletnih učilnic.

#### **4 Zaključek**

Pomembno oz. nujno je, da seznanjamo ljudi s prednostmi in tudi tveganji, ki jih prinaša delo v virtualnih delovnih skupinah/timih in jih usposobiti za tovrstno delo tako po tehnični kot tudi po socialni plati - tu bi pri razumevanju delovanja in komuniciranja mednarodno sestavljenih timov za začetek lahko pomagalo že osnovno poznavanje dimenzij nacionalne kulture po Hofstedeju (pripadniki različnih kultur imajo lahko npr. različne predstave o vodenju, njihovi način dela se razlikuje, nekateri ne želijo deliti informacij enakovredno z vsemi, drugi pričakujejo vedno načrtovanje vseh podrobnosti ...), vse to pa se običajno prepleta s kulturo organizacije, ki ji pripadamo.

Vodja mora skrbeti za motiviranje sodelavcev, poskrbeti mora prav tako za to, da sodelavci dobijo vse za delo potrebne informacije, da pa hkrati niso informacijsko preobremenjeni - v izogib slednjemu se znotraj virtualnega tima že na začetku lahko postavijo določena pravila, tako tudi tehnična plat in potek videokonferenc, dosegljivost članov ipd. Poleg ukvarjanja z zadevami/nalogami mora vodja veliko pozornosti posvetiti ukvarjanju z ljudmi oz./in socialnemu vodenju.

Med seboj komunicirajo ljudje, ki imajo različne komunikacijske stile, zato moramo biti kot vodja pozorni na to, da izberemo situaciji in ljudem najprimernejši komunikacijski kanal, komunikacijo na daljavo pa velja občasno (odvisno od potreb in možnosti) dopolnjevati s komunikacijo v živo, da dosežemo optimalne rezultate.

## **5 Literatura in viri**

Bavec, C. in Manzin, M. (2011). Management virtualnih organizacij. Koper: Fakulteta za management.

Harej Pulko, K. (2009). Vodenje projektov virtualnih skupin v virtualnih skupnostih za odprtokodni razvoj programskih rešitev: doktorska disertacija. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.

Kreutzfeldt, N. (2015). Vor- und Nachteile virtueller Teams für Führungskräfte, Mitarbeiter und Unternehmen. Dostopno na: <http://www.kreutzfeldt-coaching.de/virtuelle-teams-vor-und-nachteile/> (14. 7. 2015).

Sitar, K. (2007). Vloga zaupanja v vodenju virtualnih skupin: diplomska naloga. Koper: Fakulteta za management.

Thomas, G. (2014). Die virtuelle Katastrophe. So führen Sie Teams über Distanz zur Spitzenleistung. Paderborn: assist Publishing.

Turk, I. (2010). O osebni in poslovni odličnosti. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.