

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA IZZIVOV VODENJA VIRTUALNIH PROJEKTHIH
TIMOV**

Ljubljana, november 2023

NEJC CAJNER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Nejc Cajner, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza izzivov vodenja virtualnih projektnih timov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Melito Balas Rant

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 14.11.2023

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	VIRTUALNI TIMI	4
2.1	Oprelitev virtualnih timov	4
2.2	Primerjava klasičnega tima z virtualnim timom	8
2.3	Značilnosti virtualnih projektnih timov	9
2.4	Komunikacija in sodelovanje v virtualnih projektnih timih	11
2.5	Tehnološka orodja za podporo virtualnemu vodenju projektov.....	15
3	Izzivi vodenja virtualnih projektnih timov.....	18
3.1	Značilnosti dobrega vodje virtualnega tima.....	19
3.2	Oprelitev identificiranih izzivov vodenja virtualnih projektnih timov	22
3.2.1	Pomanjkanje fizične prisotnosti in neposredne interakcije	22
3.2.2	Koordinacija in usklajevanje med člani tima	23
3.2.3	Kulturne razlike in jezikovne ovire	25
3.2.4	Gradnja zaupanja in sodelovanja v virtualnem okolju	26
3.2.5	Motivacija in zavzetost članov virtualnega okolja	29
3.2.6	Komunikacija	30
3.3	Pristopi za premagovanje izzivov vodenja virtualnega projektnega tima	33
4	EMPIRIČNA RAZISKAVA	34
4.1	Oprelitev raziskovalnih vprašanj	34
4.2	Metode raziskovanja.....	35
4.3	Opis izvedbe raziskave	37
4.3.1	Predstavitev vprašalnika in protokola intervjujev	38
4.3.2	Vzorec.....	39
4.4	Rezultati raziskave.....	40
5	Diskusija in priporočila	55
5.1	Interpretacija raziskave	55
5.2	Priporočila za prakso.....	57
5.3	Vrednotenje dela, omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje	58
6	SKLEP.....	59
	LITERATURA IN VIRI	61

PRILOGE	69
----------------------	-----------

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med klasičnimi in virtualnimi timi.....	9
Tabela 2: Značilnosti virtualnega tima in virtualnega projektnega tima.....	11
Tabela 3: Izzivi, rešitve in orodja vodenja virtualnih projektnih timov	32
Tabela 4: Seznam intervjuvancev	40
Tabela 5: Izzivi ter odgovori sogovornikov	41
Tabela 6: Predlogi pristopov k rešitvam prek misli sogovornikov	48
Tabela 7: Prikaz rešitev, metod in orodij za vsak izziv vodenja virtualnih timov	55

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za intervju.....	1
--	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AR – (angl. Augmented reality); obogatena resničnost

COVID-19 – (angl. Coronavirus Disease 19); bolezen, ki jo povzroča koronavirus

IKT – informacijsko-komunikacijska tehnologija

KPI – (angl. Key Performance Indicator); ključni dejavniki uspešnosti

VR – (angl. Virtual reality); virtualna resničnost

1 UVOD

V 21. stoletju se je poslovno okolje pričelo drastično spreminjati, podjetja so se morala pričeti prilagajati hitrim inovacijam ter izzivom na trgu, posledično pa so se spreminjala tudi delovna okolja (Powell in drugi, 2004). Mnoga od teh so se transformirala v delovna mesta, kjer zaposleni nimajo več nobenega fizičnega stika. Globalne združitve in prevzemi so v zadnjih letih postali stalen trend, kajti podjetja želijo biti prisotna na svojih najbolj optimalnih trgih, četudi imajo sedež na povsem drugi lokaciji. Podjetja so posledično vse pogostejše začela uvajati delo v virtualnih timih, konstantni tehnološki napredek pa je tovrstno transformacijo močno olajšal (Ferrazzi, 2014). Posledice tehnološkega razvoja so vidne predvsem v spremembi načina dela, delovnih procesov in implementaciji orodij za doseganje zelenih ciljev (Powell in drugi, 2004). Informacijska tehnologija omogoča ustrezno infrastrukturo, ki je potrebna za vzpostavitev novih organizacijskih oblik, med katere uvrščamo tudi virtualne projektne time, ki podjetjem/naročnikom projekta zagotavljajo večjo prilagodljivost in odzivnost. Medtem ko je infrastruktura, ki podpira virtualno timsko delo, dandanes že postavljena ter ustrezno delujoča, pa se na drugi strani pojavlja vprašanje, kako učinkoviti so virtualni projektni timi in kako lahko vodje različnih projektov uspešno vodijo celoten tim v virtualnem okolju, ki prinaša številne izzive, ki jih je treba premagati za uspešno izveden projekt (Powell in drugi, 2004).

Virtualni tim opredelimo kot skupino ljudi, ki se pri delovnem procesu ne nahaja na isti geografski lokaciji, posledično nima fizičnega stika in člani skupine komunicirajo s pomočjo računalniške opreme (Hartl in Thülen, 2021). Za virtualne time je značilno, da obsegajo manjše število ljudi in da je odgovornost porazdeljena med vse člane tima. Porast števila virtualnih timov v zadnjih 20 letih so povzročili številni dejavniki, med njimi tudi porast uporabe in razvoja elektronske pošte, medijev za klepet, baz za izmenjavo podatkov, videokonferenc in drugih elektronskih medijev. Njihovo številčnost je povečal tudi razvoj globalnih trgov oziroma specifičnih industrij, ki je ustvaril potrebo po tovrstnem načinu dela (Pierce in Hansen, 2008).

Povečanje številčnosti virtualnih timov prinaša mnogo prednosti, hkrati pa tudi izzive, ki jih je treba ustrezno upravljati. Kot prednost lahko izpostavimo, da delodajalec lahko izbere kvalificiran oziroma optimalen kader tudi iz druge države, brez da bi na odločitev o zaposlitvi vplival dejavnik lokacije zaposlenega (Pierce in Hansen, 2008). Ključne prednosti virtualnega dela za zaposlene pa predstavljajo večja fleksibilnost dela ter odprava stroškov, vezanih na prevoz, in prihranek časa, ki bi ga porabili za prihod na fizično lokacijo (Ebrahim in drugi, 2011). Med glavne slabosti virtualnih timov pa sodijo predvsem manjše zaupanje, slabša komunikacija in nižja raven timskega dela (Hartl in Thülen, 2021).

Virtualni timi se tako srečujejo z različnimi izzivi, ki so odvisni tudi od članov tima, narave dela ali panoge. Ena izmed ključnih značilnosti virtualnih timov je, da se posamezniki nahajajo na različnih lokacijah, posledično se ne videvajo v živo. Nardi in Whittaker (v Pierce in Hansen, 2008) navajata številne študije, ki ugotavljajo, da več kot ima posameznik

fizičnega stika, bolj se počuti povezanega v tim, večjo ima predanost do skupnega dela, vse to pa vodi v boljšo koordinacijo timskih procesov. Kiesler in Cummings (v Pierce in Hansen, 2008, str. 4) ugotavljata, da naj bi že zgolj prisotnost ljudi v istem prostoru, ki sicer ne komunicirajo neposredno, pozitivno vplivala na rezultate tima, pozornost in občutek pripadnosti članov timu. Pomanjkanje fizičnega stika naj bi v osnovi negativno vplivalo na predanost posameznikov delu ter od njih zahtevalo več napora in delovnih ur. Člani projektnih virtualnih timov so geografsko močno razpršeni, hkrati pa medsebojno odvisni, posledično se vodje soočajo s številnimi vodstvenimi izzivi, ki jih je treba premagati, da tim tudi v virtualnem okolju deluje homogeno in učinkovito (Hartl in Thülen, 2021, str. 1). Obstaja mnogo načinov, s katerimi lahko vodja zmanjša konflikte znotraj tima, in sicer da že vnaprej določi način komunikacije oziroma norme odzivanja v primeru konflikta. Ravno tako naj bi bilo učinkovito, da vodja v primeru konflikta opravi individualni razgovor s člani, da se opredeli kontekst konflikta in poišče rešitev. Že pred nastankom konflikta pa lahko vodja izvede pogovore z najbolj introvertiranimi člani tima z namenom razumevanja njihovih želja in pripomb. Ključne naloge, ki jih mora vodja prevzeti, so nadzor nad delovnim procesom ter motivacija in spodbuda vseh članov, da bodo dosegali individualno dobre rezultate (Pierce in Hansen, 2008, str. 4–5).

Vloga, ki jo prevzema vodja v virtualnem timu, je mnogo bolj kompleksna kot tista, ki jo vodja prevzema v klasičnem timu, saj mora vodja v virtualnem okolju vlagati več truda v razporejanje časa ter vzpostavitev učinkovite komunikacije strategije in delovnega procesa (Pierce in Hansen, 2008, str. 4). Običajno vodjo definira pogosta komunikacija z vsemi člani tima ter zmožnost integracije njihovih idej in mišljenj. Izpostaviti je treba tudi to, da vodenje virtualnih timov zahteva enako, v določenih primerih pa še boljše poznavanje projektnega in vodstvenega managementa, kajti vodje se morajo poleg osnovnih izzivov, ki jih imajo pri vodenju klasičnega projektnega tima, soočati še z izzivi, kot je premagovanje kulturnih, jezikovnih, časovnih preprek, hkrati pa morajo skrbeti tudi za pripadnost in predanost članov tima projektu (Pierce in Hansen, 2008).

Glede na to, da se projekti v današnjem času izvajajo tudi globalno in ne več samo lokalno, je praktično neizogibno, da bodo podjetja v prihodnosti čedalje več časa ter pozornosti preusmerjala v ustvarjanje virtualnih timov, ki bodo potrebni za uspešno izvedbo projektov. Strokovnjaki so v preteklosti že razvili teorije in modele, ki pomagajo vodjam timov pri motivaciji in nagrajevanju svojih članov tima, vendar se pojavi vprašanje, ali lahko iste modele/teorije apliciramo tudi na virtualne projektne time. Nicholson in drugi (2002) namreč pravijo, da vodenje virtualnega tima zahteva povsem drugačen pristop vodenja za doseganje uspešnih rezultatov kot vodenje klasičnih timov.

Malhotra in drugi (2007, str. 60–70) so na podlagi zbranih intervjujev, različnih opažanj in anket prišli do ugotovitve, da vodje virtualnih timov lahko uporabljajo šest vodstvenih praks, ki naredijo virtualne time učinkovite in uspešne. Zelo pomembno je, da se vodje zavedajo in hkrati spremljajo, kako: 1) vzpostavljajo ter ohranjajo zaupanje v timu prek različnih komunikacijskih tehnologij; 2) zagotavljajo, da se raznolikost med člani razume in ceni; 3)

zagotavljajo ustrezno razmerje med virtualnim delom in življenjskim slogom (tj. prostim časom); 4) spremljajo rezultate in napredek učinkovitosti ekipe z uporabo tehnologije; 5) ohranjajo in po potrebi izboljšujejo vidnost članov znotraj tima in zunaj organizacije; 6) omogočajo članom virtualnega tima, da se lahko nenehno učijo drug od drugega. Te prakse lahko vodje virtualnih timov uporabijo kot temeljno izhodišče za gradnjo virtualnega tima. Glede na to, da se pojavnost virtualnih projektnih timov močno povečuje, želim v magistrskem delu podrobneje proučiti zgoraj omenjene prakse in empirično preveriti, s kakšnimi izzivi se soočajo vodje pri vodenju virtualnih timov in kako se z njimi soočajo.

Namen magistrskega dela je proučiti izzive vodenja virtualnih projektnih timov in s tem pomagati vodjam virtualnih timov, da bodo lažje prepoznavali ter reševali izzive, povezane z vodenjem svojim timov. V magistrskem delu predstavim obstoječe izzive vodenja v virtualnih projektnih timih ter hkrati identificiram in izpostavim orodja, ki jih zmanjšujejo. Omenjene izzive in orodja za soočanje z izzivi nato proučim tudi empirično in jih primerjam z ugotovitvami iz teoretičnega dela. Na podlagi teoretičnih in empiričnih ugotovitev v magistrskem delu predstavim tudi predloge ukrepov, ki jih lahko sprejmejo vodje virtualnih projektnih timov, da bodo njihovi timi čim bolj povezani in uspešni pri delu.

Glavni cilj magistrskega dela je identificirati ključne izzive vodenja projektnih timov ter predstaviti različne metode, orodja in pristope, s pomočjo katerih lahko vodje premagujejo ali zmanjšujejo izzive vodenja virtualnih projektnih timov. Cilj magistrskega dela je tudi empirično proučiti učinkovitost posameznih orodij za premagovanje ovir v praksi.

Temeljna teza magistrskega dela: vodenje virtualnih projektnih timov je povezano s številnimi novimi izzivi vodenja projektov, ki jih lahko vodje učinkovito premagujejo z uporabo novih in drugačnih metod, pristopov in orodij vodenja virtualnih projektnih timov.

V magistrskem delu odgovorim na naslednji raziskovalni vprašanji:

- RV1: s kakšnimi izzivi se soočajo vodje pri vodenju virtualnih projektnih timov?
- RV2: katere metode, pristope in orodja uporabljajo vodje virtualnih projektnih timov za soočanje z izzivi, ki so povezani z delovanjem projektnega tima v virtualnem okolju?

Magistrsko delo je sestavljeno oziroma razčlenjeno na dva dela. V prvem, teoretičnem delu uporabim splošno raziskovalno metodo, s katero temeljito proučim domačo ter povečini tujo literaturo s področij projektnega managementa, virtualnega dela, virtualnih timov itd., ki je bila objavljena pretežno v znanstvenih knjigah, revijah, člankih in ostalih publikacijah. Uporabim deskriptivno metodo, ki ne posega neposredno v proučevane pojave, ampak jih zgolj primerja, opisuje ter opazuje, na koncu pa lahko iz tega sklenemo zaključno povezavo med omenjenimi pojavi.

Empirični del magistrskega dela temelji na kvalitativni raziskavi, opravljeni s pomočjo delno strukturiranih intervjujev. Uporabim priložnostni vzorec, v katerega sem vključil vodje virtualnih projektnih timov. Po vzpostavitvi stika z udeleženci sem jim na začetku predstavil

nekaj ključnih ugotovitev iz teoretičnega dela oziroma iz strokovne literature, da sem jih seznanil z obravnavano tematiko. Intervju zajema dva sklopa vnaprej določenih, odprtih vprašanj, ki sem jim med pogovorom dodal tudi nekaj podvprašanj, s katerimi sem poizkusil vzpodbuditi odziv intervjuvanca. Prvi sklop vprašanj se nanaša na izzive vodenja virtualnih projektnih timov, v drugem delu pa sledijo vprašanja, vezana na metode in orodja, ki jih vodje uporabljajo za premagovanje izzivov. V nadaljevanju sledi še diskusija, kjer podam odgovore na zastavljeni raziskovalni vprašanji in interpretiram ugotovitve raziskave. Na koncu magistrskega dela podam priporočila za prakso in omenim omejitve raziskave, ki jim sledijo priporočila za nadaljnje raziskovanje.

2 VIRTUALNI TIMI

Virtualni timi so pogosti v številnih sodobnih organizacijah. Imajo edinstveno zmožnost dela prek geografskih in časovnih meja v vseh organizacijskih strukturah. Virtualni timi so razmeroma majhne, k nalogam usmerjene skupine posameznikov, ki so vsaj do neke mere porazdeljene in večinoma delujejo na tehnološko posredovan način za doseg skupnega cilja. Komunikacija v virtualnem timu je do neke mere vedno tehnološko posredovana, zato so ustrezne komunikacijske tehnologije in načini uporabe tehnologije bistveni za uspešno interakcijo v timu. O vplivu komunikacijske tehnologije na delo in učinkovitost virtualnih timov pa se razpravlja že vrsto let in v rezultatih so še vedno vidna nekatera protislovja (Laitinen in Valo, 2018, str. 12).

2.1 Opredelitev virtualnih timov

Nove tehnologije so omogočile nastanek virtualnih timov. Za učinkovito delo sodelavcem ni več treba zasedati istega fizičnega prostora. S tem se pojavljajo nove težave, s katerimi se morajo spopasti vodje, kot so sodelavci na različnih celinah, ki se še nikoli niso videli in jim je njihova kultura popolnoma tuja. Ker je zaupanje temeljni dejavnik odnosa vsakega uspešnega vodje s timom, se morajo vodje novim izzivom prilagoditi z novimi tehnikami. S časom in razvojem tehnologij se je spremenila opredelitev pojma virtualni tim. Prve opredelitve virtualnih timov so vključevale vsak stik prek telekomunikacijske tehnologije. Zaradi današnje vsesplošne uporabe telekomunikacij stara opredelitev ni več ustrezna, saj celotni timi morda nikoli niso skupaj v isti sobi, temveč si dopisujejo in sodelujejo prek e-pošte, sporočil in videokonferenc (Chhay in Kleiner, 2013, str. 28).

Virtualni timi so skupine dveh ali več geografsko in/ali organizacijsko razpršenih ljudi, ki so usklajeni predvsem s kombinacijo telekomunikacij in komunikacijskih tehnologij za doseganje skupnega cilja. Medtem ko so se začetne razprave o tem, kako upravljati virtualne time, osredotočale na razlike med virtualnimi timi, sedanji raziskovalci postavijo time vzdolž kontinuuma od popolnoma virtualnih do popolnoma osebnih (Gilson in drugi, 2015, str. 1315).

Danes so virtualni timi vseprisotni in skoraj vsi smo člani več virtualnih timov hkrati, vendar za mnoge od nas še pred nekaj leti ni bilo tako. Izraz virtualni tim je bil prvič uporabljen leta 1992. Virtualni timi so bili najprej zasnovani kot sredstvo, ki bi organizacijam omogočilo, da povečajo razlike v časovnih pasovih posebej, kar omogoča neprekinjeno razpoložljivost storitev za stranke. V mnogih organizacijah pa je ideja o virtualnih timih postala priljubljena, veliko preden so postali resničnost. Ni presenetljivo, da je bila organizacijam vseč zamisel o znatnem zmanjšanju potnih stroškov in stroškov selitve, hkrati pa lahko izkoristijo globalni nabor talentov ne glede na njihovo fizično lokacijo. Na začetku pa je bila tehnologija, ki so jo takšni timi potrebovali za skupno rabo in dostop do dokumentov, sinhrono srečanje (odjemalec sporoči strežniku zahtevo za oddaljeno proceduro; strežnik nalogo izvrši in vrne rezultate) in dokončanje kompleksnih nalog, pogosto nezanesljiva. Posledično virtualni timi dosledno niso delovali tako dobro kot klasični timi. Poleg težav z uspešnostjo so bili tako vodilni kot zaposleni sprva zaskrbljeni zaradi dela na daljavo in niso imeli izkušenj s tehnologijo in medosebno virtualno dinamiko (Gilson in drugi, 2021).

Če opredelimo virtualni tim, so virtualni timi skupine dveh ali več geografsko in/ali organizacijsko razpršenih ljudi, ki so usklajeni predvsem s kombinacijo telekomunikacij in komunikacijskih tehnologij za doseganje skupnega cilja (Ford in drugi, 2017, str. 25). Tradicionalno so virtualni timi pogosto opredeljeni kot skupina ljudi, ki sodelujejo prek soodvisnih nalog, ki jih vodi skupni namen. V nasprotju s tradicionalnimi timi virtualni tim deluje prek prostorskih, časovnih in organizacijskih meja s povezavami, okrepljenimi s spleti komunikacijskih tehnologij. Z novejše perspektive obstajajo vsaj štiri različni pristopi k definiranju virtualnih timov (Schulze in Krumm, 2017, str. 67):

- pristop dihotomije obravnava virtualne time kot nasprotje osebnih ali tako imenovanih tradicionalnih timov;
- dimenzionalni pristop predvideva, da se timi razlikujejo na enem samem virtualnem kontinuumu, ki sega od zgolj iz oči v oči (nizka virtualnost) do popolnoma virtualnega (visoka virtualnost);
- pristop več vidikov razlikuje več vidikov virtualnosti, kar raziskovalcem omogoča, da proučijo učinke vsakega vidika posebej;
- diskontinuitetni ali pretrgani pristop poudarja vlogo posameznikov in kako zaznavajo potencialne meje (npr. geografsko razpršenost, elektronska odvisnost) v obliki diskontinuitet, pri čemer se diskontinuiteta ustvari, ko posameznik naleti na situacijo, v kateri običajna in rutinska vedenja ne povzročijo pričakovanih akcijskih odzivov in pretokov informacij.

Raziskave v virtualnih timih so se pojavile od zgodnjih devetdesetih let prejšnjega stoletja skupaj s priljubljenostjo virtualnih komunikacijskih orodij, kot so e-pošta, videokonference in druga internetna skupinska programska oprema. Strokovnjaki so, kot je razvidno, razvili več definicij virtualnih timov. Čeprav se te definicije razlikujejo glede na njihove posebne jezike, imajo skupne tri lastnosti, ki sta jih povzela Gibson in Cohen (2003). Prvič, virtualni tim je delujoča ekipa. Je namreč skupek posameznikov, ki delajo na nalogah, ki si delijo

različne stopnje soodvisnosti in medsebojne odgovornosti za doseg skupnega cilja. Drugič, ti posamezniki so razpršeni na različne načine (geografsko, časovno, kulturološko ipd.). Tretja in verjetno najpomembnejša značilnost je, da namesto neposredne interakcije v tradicionalnih timih člani virtualnih timov v prvi vrsti uporabljajo tehnologijo za povezovanje in komunikacijo z enakovrednimi člani tima.

Virtualno timsko delo prinaša številne prednosti tako za organizacije kot tudi za njihove zaposlene. Organizacije pridobijo možnost distribucije dela po vsem svetu, lahko dostopajo do trgov po vsem svetu in združujejo strokovnjake ne glede na njihovo lokacijo (Schulze in Krumm, 2017, str. 66). Podjetja in organizacije lahko prihranijo stroške na različne načine, če sprejmejo virtualno timsko delo. Sagar in drugi (2023, str. 251) poudarjajo, da so prednosti virtualnih timov v smislu prihrankov očitne in jih ni mogoče spregledati. Uspešni virtualni projekti pomagajo podjetjem zmanjšati stroške in hkrati povečati proizvodnjo. Poleg tega se lahko virtualni timi izognejo dragim osebnim stikom, zahvaljujoč rasti virtualnih ekip (Alkoud in Qatamin, 2023, str. 2089). Ker imajo dostop do najnovejše tehnologije in lahko komunicirajo v realnem času, so lahko virtualni projektni timi pogosto bolj produktivni od tradicionalnih timov. S hitrejšim izvajanjem nalog in z manj napakami lahko ta izboljšana produktivnost pomaga podjetjem prihraniti denar. Številna podjetja so vzpostavila virtualne pisarne in imela koristi od njih ter povečala produktivnost (Alkoud in Qatamin, 2023, str. 2090). Poleg tega delo v virtualnih timih povečuje produktivnost.

Organizacija lahko ima torej koristi od uporabe virtualnega timskega dela na več načinov. Prvič, geografsko razpršeni člani tima lahko medsebojno sodelujejo pri istem projektu, ne da bi bili fizično na isti lokaciji. Koristi takšnega sodelovanja so lahko večja produktivnost, večja konkurenčna prednost in boljše storitve za stranke. Še ena korist, ki jo je treba omeniti, so nižji stroški; delo v virtualnih timih lahko olajša zmanjšanje proračuna za potovanja v organizacijah. Poleg tega lahko virtualne ekipe združujejo različne perspektive, kar omogoča večjo stopnjo inovativnosti in sinergije. Podpirajo tudi zelo prilagodljive delovne vzorce, ki zmanjšujejo težave pri upravljanju osebnih okoliščin, saj lahko določene tehnologije omogočajo, da delavci v timu delajo na daljavo. Z uporabo virtualnih projektnih timov se organizacije lahko hitro odzivajo na bolj dinamične poslovne zahteve in zahteve strank (Zuofa in Ochieng, 2017, str. 228).

Delodajalec ima koristi od izboljšane sposobnosti dela s strokovnjaki z vsega sveta. Zahvaljujoč napredni komunikacijski tehnologiji lahko delodajalec k delu v virtualnem timu pripelje strokovnjake za področje z drugega konca sveta, kar je v tradicionalnih timih iz oči v oči morda nerealno. Celo solocirani timi vse bolj vključujejo tehnologije, ki olajšajo virtualno komunikacijo, v interakcije članov tima. Skoraj vsak tim ima nekatere elemente, ki omogočajo, da ga štejemo za delno virtualnega (Liao, 2017, str. 649).

Vse omenjene prednosti temeljijo na predpostavki, da so virtualni timi dobro vodeni. Dejansko ima učinkovitost vodenja ključno vlogo pri uspehu virtualnih timov. Raziskovalci so se strinjali, da je vodenje virtualnih timov zahtevnejše od tradicionalnih timov (Hoch in

Kozłowski, 2014). Medtem ko je razvoj odnosov med člani v tradicionalnem timu lahko organski in naraven, bodo morda morali vodilni v virtualnih timih proaktivno voditi proces vzpostavljanja odnosov glede na zmanjšano bogastvo družbenih informacij prek računalniško posredovanih komunikacijskih orodij. Pričakuje se, da bodo vodje virtualni timov vložili več časa in truda, da bi pomagali pri koordinaciji nalog virtualnega tima, zgradili odnose med porazdeljenimi člani in olajšali timske procese. Ni presenetljivo, da so Gilson in drugi (2015) opredelili vodenje kot eno od najbolj perečih tem v raziskavah virtualnih timov.

Virtualni projektni timi so pomembno orodje za širjenje deleža mednarodnih podjetij na globalnem trgu z različnimi metodami, vključno s širjenjem geografskega obsega ciljnega trga in hitrim odzivanjem na nenadne spremembe v poslovnem okolju (Alkoud in Qatamin, 2023, str. 2091). Takšne prednosti skupaj s stalnim tehničnim napredkom so pripeljale do velikega širjenja virtualnega timskega dela. Na splošno lahko z gotovostjo trdimo, da so virtualni timi postali standardna oblika dela (Schulze in Krumm, 2017, str. 66). Obstajajo različni razlogi, zaradi katerih organizacije sprejmejo virtualni tim kot obliko dela. Nekateri od teh razlogov so (Pangil in Moi Chan, 2014, str. 94):

- da bi lahko zaposlili najboljše zaposlene, ki so lahko kjerkoli na svetu,
- povečati globalni delovnik na 24 v primerjavi z 8 urami;
- zagotoviti prožnost za podporo globalizaciji trgovine in dejavnosti podjetij, da bi bila bolj konkurenčna in odzivna na trgu.

Prednosti uporabe virtualnih timov so lahko neskončne, vendar obstajajo tudi nekatere omejitve pri njihovem izvajanju. Izgradnja virtualnega tima zahteva veliko pozornosti in truda. Ne le pri izbiri zadevnega osebja, ampak tudi pri pripravi in vodenju vsakega sestanka je treba upoštevati vidike jezika, lokacije, časa in kulture (White, 2014, str. 112). Čeprav priznavamo prednosti virtualnih projektnih timov, je treba poudariti, da prinašajo tudi edinstvene izzive. Krumm in drugi (2016, str. 123) so navedli, da se organizacije pri uvajanju virtualnega timskega dela srečujejo z več izzivi. Nekateri od teh izzivov vključujejo pomanjkanje fizične interakcije in z njo povezanih verbalnih in neverbalnih znakov ter sinergij, ki pogosto spremljajo komunikacijo iz oči v oči. Cascio in Shurygailo (2003) menita, da pomanjkanje fizične interakcije povzroča težave, povezane z zaupanjem. Bailey (2013) je ugotovil in razpravljal, da so pomanjkanje vsakodnevne neverbalne komunikacije iz oči v oči, pomanjkanje socialne interakcije, izguba timskega duha, pomanjkanje zaupanja in kulturni spopadi glavni dejavniki, ki uničujejo virtualne projektne time.

Delo v virtualnih projektnih timih pa prinaša tudi veliko izzivov za člane tima. Izzivi vključujejo ravnanje s tehnologijo, spopadanje z zmanjšanim ali odsotnim osebnim stikom, asinhrono komuniciranje (nima stalno odprtega komunikacijskega kanala), vzpostavljanje norm in medkulturno sodelovanje. Zaradi tega je ključnega pomena, da imajo člani virtualnega tima ustrezna znanja, veščine, sposobnosti in druge lastnosti za reševanje teh izzivov. Zaposleni imajo koristi od prožnih ureditev dela in skrajšanih potnih časov (Schulze

in Krumm, 2017, str. 66). Virtualni timi lahko, kot rečeno, koristijo tako zaposlenim kot delodajalcu. Zaposleni lahko uživajo v prožnosti opravljanja svojega dela na oddaljenih lokacijah, od pisarn delodajalca do strank in od hotelskih sob do njihovih domov. Takšna prilagodljivost lahko olajša ravnotežje med delom in življenjem zaposlenih ter potencialno poveča njihovo zadovoljstvo z delom (Liao, 2017, str. 649).

Hitro širjenje virtualnih timov v organizacijah je ena od najpomembnejših sprememb v sodobni dinamiki delovnega mesta. Virtualni timi predstavljajo relativno majhne skupine razpršenih posameznikov, ki so združeni prek računalniško posredovanih sredstev, da bi dosegli skupni organizacijski cilj. Prvotno so se pojavili kot odgovor na globalne konkurenčne pritiske, ki so organizacije prisilili, da so se zatele k novim oblikam praks sodelovanja, ki lahko zagotovijo lažji dostop do širšega nabora specializiranega strokovnega znanja. Virtualnim timom se zato pogosto pripisuje revolucija tradicionalnih delovnih praks in zagotavljanje neprimerljivih stopenj prilagodljivosti tako organizacijam kot posameznim zaposlenim. Čeprav je njihova uporaba eksplodirala po zaporah zaradi pandemije COVID-19, se zdi, da raziskovalci in praktiki še zdaleč niso dosegli soglasja glede posebnega vpliva, ki ga lahko ima virtualno delo na ustvarjalno uspešnost tima (Abi Saad in Agogué, 2023, str. 118).

2.2 Primerjava klasičnega tima z virtualnim timom

Virtualni timi so pojav, ki je dobro znan v raziskavah managementa. Splošno prepričanje je, da je za preprečevanje izolacije zaposlenih v takih timih potrebno ravnovesje med osebno in virtualno komunikacijo. Zaposleni se tudi različno odzivajo na ureditev dela na domu, odvisno od njihovih preferenc glede vključevanja in segmentacije. Skladno s tem so sestava tima in individualne preference članov tima pomembni dejavniki usklajevanja, socialne interakcije in komunikacije v virtualnih timih (Maurer in drugi, 2022, str. 230). Študije na primer kažejo, da so virtualne kompetence posameznih članov tima zelo pomembne, saj ureditev dela od doma ali z druge lokacije pogosto zahteva obsežno uporabo sodobnih komunikacijskih in informacijskih tehnologij (Allen in drugi, 2015, str. 40).

Omeniti velja, da tradicionalni timi iz oči v oči in virtualni timi niso dihotomni. Namesto tega se timi nahajajo na kontinuumu, ki predstavlja različne ravni virtualnosti. V eni skrajnosti se člani tima sploh ne srečujejo iz oči v oči in uporabljajo virtualna orodja za celotno timsko komunikacijo; medtem ko se na drugi skrajnosti člani tima srečujejo vsakodnevno in sploh ne komunicirajo prek nobenih virtualnih kanalov. Vmes so delno virtualni timi, kjer interakcije iz oči v oči spremljajo različne stopnje virtualne komunikacije. Spremljevalna strukturna razpršenost je socialna distanca. Na primer kulturna razpršenost je bila opredeljena kot najpogostejša dimenzija globalnih virtualnih timov. Čeprav kulturna razpršenost ne opredeljuje virtualnosti, dodaja težave virtualni timski komunikaciji (Cheshin in drugi, 2013, str. 8).

V zadnjem desetletju se je povečalo število opredelitev virtualnih timov in virtualnosti projektnih timov, kar spremlja naraščajočo literaturo na tem področju. Danes večina opredelitev pravi, da so virtualni timi delujoči timi, ki se zanašajo na tehnološko komunikacijo, pri tem pa prestopajo več meja. Koordinate časa, kraja in organizacije se lahko uporabijo za poudarjanje različnih meja in opredelitev značilnosti različnih virtualnih timov. Namesto da bi virtualne time kategorizirali kot vrsto tima, ki je v nasprotju s tradicionalnimi ali neposrednimi timi, se opredelitve namesto tega osredotočajo na virtualnost kot značilnost, ki je prisotna v vseh timih (Weimann in drugi, 2013, str. 334).

Virtualni timi se razlikujejo od tradicionalnih timov tudi po tem, da njihovi člani ostanejo soodvisni, ko delajo na svojih nalogah. Virtualni timi lahko delujejo kot stalna struktura in tudi začasno, ko se člani tima z določenim strokovnim znanjem zberejo, da bi dosegli določene rezultate ali izpolnili posebne potrebe strank (Smite in drugi, 2014, str. 42). Virtualni timi imajo več potencialno koristnih vidikov, ki pomagajo pri produktivnosti. Podobno kot sodelovanje v klasičnih timih se tudi sodelovanje v virtualnih timih nanaša na sinhrono in asinhrono interakcije ter naloge za doseganje skupnih ciljev. Uporaba virtualnih timov omogoča organizacijam, da vključijo ključne strokovnjake ne glede na njihovo fizično lokacijo. To organizacijam omogoča, da optimizirajo ekipe z uporabo samo najboljših razpoložljivih talentov (Morrison-Smith in Ruiz, 2020). V tabeli 1 predstavim temeljne razlike med klasičnimi in virtualnimi timi.

Tabela 1: Razlike med klasičnimi in virtualnimi timi

DIMENZIJA	KLASIČNI TIM	VIRTUALNI TIM
Komunikacija	Iz oči v oči – osebna	S pomočjo informacijsko-komunikacijskih tehnologij
Lokacija	Delo v prostorih organizacije	Delo od doma ali z druge lokacije
Kulturna raznolikost	Majhna kulturna raznolikost	Velika kulturna raznolikost
Stroški	Visoki	Nizki
Jezikovne prepreke	Običajno jih ni	Običajno obstajajo

Vir: lastno delo.

2.3 Značilnosti virtualnih projektnih timov

Projekt je začasno prizadevanje za ustvarjanje edinstvenega izdelka, storitve ali rezultata. Projektni tim je ustanovljen za izvedbo določenega projekta in je sestavljen iz skupine ljudi, ki so zbrani za določeno časovno obdobje, da bi dosegli določen cilj. Tim je skupek posameznikov, ki so pri svojih nalogah soodvisni, si delijo odgovornost za rezultate, sebe in druge vidijo kot nedotaknjeno družbeno enoto, vpeto v enega ali več velikih družbenih sistemov, in upravljajo svoje odnose prek organizacijskih meja (Weimann in drugi, 2013, str. 333).

Glede na številne tehnološke napredke in navdušenje nad uporabo organizacijskih timov ni presenetljivo, da uporaba virtualnih timov še naprej narašča. Virtualni tim je opredeljen kot

skupina ljudi ali deležnikov, ki delajo skupaj z različnih lokacij in po možnosti iz različnih časovnih pasov, ki sodelujejo pri skupnem projektu in intenzivno uporabljajo informacijske in komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT) za soustvarjanje (Garro-Abarca in drugi, 2021). Vidimo lahko, da je ena od glavnih značilnosti virtualnost, ki pomeni fizično in časovno oddaljenost med člani in skupen namen. Nedavna raziskava kaže, da približno 66 % večnacionalnih organizacij uporablja virtualne time, 80 % anketiranih podjetij pa meni, da bo to število še naprej naraščalo (Gilson in drugi, 2015, str. 1314).

Medtem ko so zgodnje raziskave projektnih timov primerjale tradicionalne in virtualne projektne time, so raziskovalci začeli bolj razumeti koncept virtualnosti v projektnih timih kot bolj kontinuiran (namesto dihotomije virtualno in locirano) in večdimenzionalen (vključno z geografsko, časovno in konfiguracijsko razpršitvijo). Tako bo večina projektnih timov doživela določeno stopnjo virtualnega sodelovanja, pri katerem si člani skupin izmenjujejo informacije, povezane s projektom, prek elektronskih sredstev z različnih lokacij, bodisi na bolj lokalni ravni (v različnih pisarnah na sedežu podjetja) bodisi dobesedno po vsem svetu (Hoegl in Muethel, 2016, str. 7).

Po mnenju Wadswortha in Blancharda (2015, str. 387) virtualni timi obstajajo v kontinuumu, kjer so nekateri timi popolnoma virtualni in nikoli ne dosežejo tradicionalne komunikacije iz oči v oči, drugi timi pa so delno virtualni, kjer člani tima najprej komunicirajo v tradicionalni obliki, ampak tudi preživljajo čas medsebojnega dela v virtualnem okolju, kjer se poslužujejo uporabe IKT orodij. Ker virtualni timi podirajo časovne in prostorske ovire, lahko tudi najbolje izkoristijo izkušnje članov organizacije; zato imajo virtualni timi glede na te značilnosti ogromen potencial za izboljšanje organizacijske učinkovitosti (Duran in Popescu, 2014, str. 366). Virtualni tim je tim sestavljen iz zaposlenih različnih spolov, okolij in geografskih območij, katerih člani se za svoje skupne cilje zanašajo pretežno ali izključno na uporabo IKT orodij. Virtualni projektni tim ima enake lastnosti kot virtualni tim, vendar je tudi začasen, saj je sestavljen za določen čas, da dokonča projekt (Zuofa in Ochieng, 2017, str. 228).

Virtualni timi so se vse bolj uporabljali, ko so organizacije uporabljale vse bolj sofisticirano tehnologijo za reševanje dveh ključnih problemov (Ford in drugi, 2017, str. 26):

- kako sestaviti optimalen nabor človeških virov za reševanje problemov, ki prečkajo tradicionalne organizacijske zasnove podjetij, in
- kako sestaviti time, ki lahko obravnavajo potrebe, specifične za določeno lokacijo.

V prvem primeru organizacije ugotovijo, da čeprav imajo morda človeške sposobnosti za reševanje problemov ali prevzemanje nalog, ti ljudje niso nameščeni na enem mestu, v eni zgradbi ali celo v eni organizacijski enoti; najdemo jih po vsem svetu na različnih organizacijskih in fizičnih lokacijah. Tako je edini način, da izkoristijo skupne zmogljivosti, oblikovanje virtualnega tima, ki lahko integrira in usklajuje znanje, veščine in sposobnosti za izpolnitev naloge pogosto časovno omejenega projekta. Primer virtualnega

medfunkcionalnega tima bi bil lokaliziran projektni tim, odgovoren za vrtanje nafte v Severnem morju, ki potrebuje tehnično pomoč timov, ki vrtajo na drugih oddaljenih lokacijah, kot tudi znanje, ki je na voljo pri inženirskih strokovnjakih, ki se nahajajo v domači bazi organizacije (Ford in drugi, 2017, str. 26).

Drugi primer je, ko organizacije ugotovijo, da je zaželeno imeti zaposlene fizično tam, kjer niso stalno prisotni. Za obravnavo težav lokalnega trga ob uporabi virov in strokovnega znanja na ravni organizacije lahko organizacije združijo time, ki so fizično locirani na oddaljeni ali daljni lokaciji, z začasnimi lokalnimi zaposlenimi in/ali člani organizacije, razpršenimi po vsem svetu. Ta vrsta virtualnega tima omogoča organizacijam, da minimizirajo potne stroške zaposlenih v domači državi, dostopajo do strokovnega znanja po vsem svetu in povečajo prispevek lokalnih zaposlenih o ključnih dejavnikih projekta, kot so delo za rutinske naloge ali lokalne navade in prakse, ki lahko vplivajo na uspeh projekta (Verburg in drugi, 2013, str. 70).

Virtualni timi so del širokega spektra računalniško posredovanih delovnih struktur, ki v sodobnih organizacijah vse bolj pridobivajo na pomenu. Virtualnost v kontekstu dela se na splošno razume v smislu dveh ključnih razsežnosti (Abi Saad in Agogué, 2023, str. 118):

- razpršenost članstva, ki se nanaša na obseg, v katerem so posamezniki porazdeljeni v prostoru in času, in
- odvisnost od tehnologije, ki se nanaša na obseg, v katerem se posamezniki zanašajo na računalniško posredovano komunikacijo.

Obe dimenziji sta vseprisotni v vseh vrstah virtualnega dela, čeprav v različnih obsegih, in sta na nek način tisto, zaradi česar je delo bolj ali manj virtualno (Abi Saad in Agogué, 2023, str. 119). V tabeli 2 predstavim temeljne značilnosti virtualnega tima in projektnega virtualnega tima.

Tabela 2: Značilnosti virtualnega tima in virtualnega projektnega tima

Dimenzija	Virtualni tim	Virtualni projektni tim
Komunikacija	S pomočjo IKT orodij	S pomočjo IKT orodij
Lokacija	Delo od doma ali z druge lokacije	Delo od doma ali z druge lokacije
Čas obstoja	Kontinuirano	Časovno omejeno

Vir: lastno delo.

2.4 Komunikacija in sodelovanje v virtualnih projektnih timih

Da bi organizacije ostale konkurenčne in se spopadale z vedno bolj zahtevnimi nalogami, vzpostavijo time na različnih področjih. Ker so timi v organizacijah vse bolj razširjeni, so raziskave, ki proučujejo dejavnike, ki prispevajo k učinkovitosti timov, hitro rasle. Komunikacija je timski proces, za katerega je dosledno opredeljeno, da izboljšuje timsko

uspešnost, saj olajša razvoj integralnih timskih procesov in rezultatov na način, ki se razlikuje od drugih ustreznih timskih spremenljivk. Posledično je bilo v literaturi pogosto ocenjeno razmerje med timsko komunikacijo in uspešnostjo organizacije (Marlow in drugi, 2017, str. 575).

Komunikacija v timih je bistvena za učinkovito sodelovanje. Kilcullen in drugi (2022, str. 1430) poudarjajo, da je pomembno, da komunikacije ne obravnavamo z vidika tima, temveč kot veščino, ki se je morajo posamezniki najprej naučiti in nato izboljšati, da bi povečali kakovost komunikacije, ki je potrebna v timskih okoljih. Poleg tega je prehod številnih timov, ki se zaradi pandemije COVID-19, globalizacije in prehoda na delo na daljavo selijo v virtualna okolja, privedel do povečane potrebe po učenju, kako biti premišljen pri komunikaciji z drugimi člani tima za sodelovanje in napredovanje projektov z uspešnimi rezultati (Kashive in drugi, 2022, str. 277).

Za omogočanje učinkovite komunikacije so eden od bistvenih kriterijev komunikacijske sposobnosti članov tima za izvajanje timskega dela. To se zdi samoumevno, saj sta komunikacija in obdelava informacij bistvenega pomena za timsko delo. Komunikacijsko vedenje v virtualnih timskih razpravah je lahko izziv, zato so dobro delujoče timsko delo, standardi in rutine ključnega pomena. V virtualnih timih se od članov pričakuje komunikacijo in interakcijo s pomočjo tehnologije, zato so poudarjene sposobnosti izbire ustreznih medijev za komunikacijo ter veščine in motivacija za uporabo tehnologije. Neustrezna ali napačno implementirana orodja v virtualnih timih lahko povzročijo težave in napačno komunikacijo. Uporabo orodij in tehnologije lahko člani tima dojemajo različno in ta razlika v dojemanju lahko spremeni vzorce dela in odnosov. Nekateri tipični izzivi v zvezi s komunikacijskimi orodji so prekinitve povezave, tehnično znanje in pomanjkanje tehnične podpore (Varhelahti in Turnquist, 2021, str. 203).

Ena od opredeljujočih značilnosti virtualnih timov je torej, da komunikacija poteka predvsem prek virtualnih orodij. Posledično so raziskovalci skušali količinsko opredeliti učinek, ki ga ima to na timske procese in rezultate. Ena pogosta ugotovitev je, da virtualni timi potrebujejo več časa za dokončanje nalog. Raziskovalci ugotavljajo, da je to posledica različnih vprašanj, kot sta časovni zamik, povezan z uporabo virtualnih orodij, in asinhrona narava nekaterih virtualnih orodij (Marlow in drugi, 2017, str. 577).

Timi se lahko soočajo s konflikti med potekom skupnega sodelovanja in lahko imajo koristi, če proaktivno predvidevajo to možnost v prizadevanju za ublažitev stopnjevanja ali vpliva takih težav (Ni in drugi, 2022, str. 787). Konflikt lahko postane bolj verjeten v virtualnem okolju, saj komunikacija ni tako spontana in pomanjkanje fizične neverbalne komunikacije lahko zlahka povzroči nesporazume. Izvajanje učinkovitega upravljanja konfliktov bo pozitivno vplivalo na učinkovitost virtualnega tima, uspešnost in predanost ciljem (Willox in drugi, 2023, str. 3).

Po drugi strani pa lahko računalniško posredovana komunikacija reši napačno komunikacijo in konflikte v različnih timih. Veščina izbire ustreznega orodja za komunikacijo je postala pri tem bistvena (Alzoubi in drugi, 2016, str. 25). Izbira orodja za tim mora ustrezati čustvenim in delovnim procesom tima ter mora podpirati formalne in neformalne razprave. Za poklicne tehnične strokovnjake je morda še posebej težko podpirati neformalno komunikacijo, ki je bistvena za gradnjo zaupanja in prenos znanja. Takšna neformalna komunikacija pomaga ljudem, da se spoznajo, in je kritična v prvi fazi virtualnih timov. Zelo sinhrona orodja, kot so orodja za video srečanja, veljajo za najprimernejša, ko se udeleženci timov srečajo prvič. Po drugi strani pa se lahko, ko se člani tima spoznajo, uporabljajo orodja z nižjo sinhronostjo (e-pošta), da se izognejo komunikacijskim izzivom (Hacker in drugi, 2019). Han in drugi (2011, str. 376) pa predlagajo, da način komuniciranja tima med projektom vpliva na izbiro orodja za začetni sestanek. Navajajo, da je nepomembno, katero orodje se uporablja za začetni krajši sestanek tima, ki bo sodeloval prek asinhrono besedilne komunikacije.

Zavedati se moramo, da je globalizacija dramatično povečala uporabo virtualnih timov v večnacionalnih korporacijah kot kanala za izmenjavo organizacijskega znanja. Virtualni timi temeljijo na posameznikih, ki sodelujejo v geografsko razpršenih delovnih skupinah in lahko prebivajo v različnih časovnih pasovih in državah. Medtem ko virtualni timi s člani, porazdeljenimi po vsem svetu, obetajo večjo organizacijsko fleksibilnost in izkoriščenost virov, obstoječe raziskave kažejo, da je v takšnih timih težje upravljati komunikacijske procese kot v solociranih timih (Fiol in O'Connor, 2005). To je predvsem posledica izzivov, povezanih s komuniciranjem prek tako imenovanih šibkih medijev (npr. elektronske pošte). Takšni izzivi so lahko napačne interpretacije sporočil zaradi odsotnosti govornice telesa in tona glasu ter počasne ali manjkajoče povratne informacije. V skladu s tem so številni raziskovalci trdili, da je komunikacija z močnejšimi komunikacijskimi mediji (npr. videokonference) primernejša za izmenjavo znanja, ki je kompleksne, dvoumne narave (Klitmøller in Luring, 2013a, str. 399).

Upravljanje komunikacije in izmenjave znanja v virtualnih timih je večji izziv kot pri klasičnih timih. To je posledica pomanjkanja določenih kanalov in zakasnenih povratnih informacij, ki so značilne za nekatere komunikacijske tehnologije. Zgodnje študije o virtualnih timih so pokazale, kako mediji motijo vzorce pogovorov, kar povzroča napačno razlago ali nesporazum. Zaradi tega naj bi bila učinkovitost komunikacije višja v klasičnih timih. Mediji, kot je videokonferenca, omogočajo povratno usmerjanje verbalnih in neverbalnih znakov podpore ali nestrinjanja z govornim sporočilom, nasprotno pa šibki mediji, kot je e-pošta, odstranijo znake družbene prisotnosti in s tem skupno kontekstualno ozadje, ki lahko vodi do prekinitve komunikacije (Klitmøller in Luring, 2013a, str. 400).

Lokacija, kultura, neverbalna komunikacija in zaupanje so štirje dejavniki, ki najbolj neposredno vplivajo na to, ali lahko virtualni tim učinkovito komunicira in izpolni svoje cilje. Fizična lokacija članov tima je pomembna pri določanju načinov in časa stikov med člani tima. Pri vzpostavljanju učinkovitega odnosa je pomembno usklajevanje, prav tako pa

tudi kultura vsakega člana tima, zlasti v večnacionalnih podjetjih. Stroški telekomunikacij so se znižali, kar omogoča delovanje virtualnih timov z operaterji iz več držav. Vrsta tehnologije lahko vpliva na to, kako člani tima vidijo sporočila drug drugega, pri čemer se pogosto izničijo neverbalni znaki, ki v neposredni komunikaciji prinašajo toliko informacij. Ti dejavniki vplivajo na zadnjo komponento, zaupanje, ki je bistvenega pomena, da se člani odprejo in izrazijo svoje namere brez strahu pred obsojanjem drugih članov tima (Chhay in Kleiner, 2013, str. 29).

Stopnja geografske razpršenosti tima znotraj virtualnega projektnega tima se lahko razlikuje od tega, da je en član na drugi lokaciji kot preostali člani ekipe, do tega, da je vsak član v drugi državi, kar pri klasičnem timu ni mogoče. Virtualni projektni timi imajo v organizacijah vse pomembnejšo vlogo, saj presegajo tradicionalne meje. Nekatere meje vključujejo geografsko in časovno razpršenost, številne organizacijske kulturne vrednote, ki upoštevajo vero, jezik in komunikacijo. Tehnologija je pomemben vidik v virtualnih projektnih timih, saj jo člani skupine uporabljajo za usklajevanje in izvajanje dejavnosti skupine. Veliko vrednost pripisujejo njihovi uporabi za prenos informacij in povratnih informacij ter za virtualno interakcijo (Dube in Marnewick, 2016, str. 3).

Na produktivnost na delovnem mestu vse pogosteje vpliva uporaba tehnologije na pozitiven ali negativen način. Učinkovitost v tradicionalnih in virtualnih projektnih timih se izboljša, ko imajo člani tima dostop do različnih baz znanja, elektronskih virov in informacij. Produktivnost virtualnih projektov se poveča, saj se čas potovanja zmanjšuje. Čas, porabljen za potovanja in pot na delo, je mogoče učinkovito uporabiti za projektno delo. Člani virtualnega projektnega tima niso vezani na fizično lokacijo in delovni čas, ki ga doživljajo člani klasičnega tima. Delo v virtualnem projektnem timu odpravlja nepotreben stres za posameznika, da je tujec v določeni državi. Če organizacija zaposli člana tima na klasičen način, je to na koncu ogromen strošek za organizacijo v smislu komunikacije, nastanitve, potovanja, fizičnih in psiholoških potreb tistih, ki delajo v tuji regiji ali državi. Tehnologija olajša učinkovito izmenjavo informacij med člani tima in omogoča, da člane zbere skupaj ter jim omogoča učinkovitejše sodelovanje in delo (Kirkman in drugi, 2004, str. 157–158).

Raziskovalci virtualnih projektnih timov trdijo, da predstavljajo edinstvene izzive timskega dela in vodenja skupaj s koristni prihranka stroškov. Ker se razpršenost članov tima povečuje, virtualni projektni timi doživljajo večje in bolj raznolike konflikte v primerjavi s klasičnimi projektnimi timi. Časovne razlike so stalen izziv, saj ljudje delamo v različnih časovnih pasovih. Odsotnost s skupne lokacije in kulture moti medsebojno zavedanje članov tima, kar posledično zavira skupno razumevanje. Člani ekipe na različnih lokacijah potrebujejo skupen cilj in odgovornost za naloge ter odgovornost, kar je težje doseči v virtualnem projektnem timu zaradi manj priložnosti za fizično povezovanje in komunikacijo. Zdi se, da sta pogosta komunikacija in razvoj odnosov še bolj pomembna v virtualnih kot v tradicionalnih projektnih timih, saj se zaradi virtualnega dela člani bolj osredotočajo na nalogo in tehnologijo kot na odnose (De Paoli in Ropo, 2015, str. 65).

Virtualni timi so torej odvisni od ustrezne komunikacijske tehnologije za povezovanje in podporo članov na načine, ki razvijajo zaupanje. Organizacije z zagotavljanjem te tehnologije dokazujejo, da podpirajo tim in njegovo poslanstvo. Še več, timu dosledno dajejo namige, kar dokazuje, da je organizacija vredna zaupanja v vsem, kar govori, piše in počne. Natančneje, organizacija poskrbi, da zbere in vzdržuje najboljši nabor članov tima za nalogo, zagotovi, da je vodja tima kompetenten in sposoben upravljati virtualne time, zagotavlja usposabljanje in tehnologijo za podporo timu ter skrbno spremlja poklicne in čustvene potrebe svojih oddaljenih zaposlenih (Ford in drugi, 2017, str. 28).

2.5 Tehnološka orodja za podporo virtualnemu vodenju projektov

Digitalna transformacija, ki jo prinašajo hitre izboljšave tehnologije, je omogočila nove oblike sodelovanja (porazdeljeni delovni timi), koordinacije (sinhrono deljenje dokumentov in koledarjev) in nadzora dejavnosti (digitalni nadzor). Hkrati so nove tehnologije olajšale različne komunikacijske konfiguracije (videokonference in takojšnje sporočanje), delovne dogovore (delo na daljavo), zaposlovanje na podlagi strokovnega znanja, ki ni omejeno z geografskimi mejami, skupaj z novimi panogami. Tehnologija zdaj prosto omogoča članom timov, da delajo kadarkoli, od kjerkoli in z vsemi, s čimer se brišejo meje med fizičnim in elektronskim prostorom. Medtem ko je tehnološki napredek zagotovil orodja za uspeh, obsežne raziskave jasno kažejo, da so virtualni timi najprej timi, ki jim lahko boljša, hitrejša in zmogljivejša tehnologija pomaga pri delovnih procesih in komunikacijah – tisto, kar vemo o timih in vodenju timov, še vedno velja. Pravzaprav ima vodstvo bolj kot kadarkoli prej ključno vlogo pri uspešnosti virtualnega tima (Gilson in drugi, 2021).

Obstajajo številni tehnološki sistemi, ki so namenjeni izpolnjevanju komunikacijskih potreb timov v delovnem življenju. Platforme za timske konference, skupni delovni prostori ali spletna orodja za sestanke so običajna tehnologija za uporabo v virtualnih timih, saj zagotavljajo slušne in/ali vizualne povezave med člani tima. Sodobne konferenčne platforme ne le, da omogočajo hkratno komunikacijo pogosto geografsko razpršenih udeležencev, temveč omogočajo tudi več komunikacijskih funkcij, kot so izmenjava informacij, pogajanja, reševanje problemov in timsko odločanje. Platforme običajno omogočajo tudi deljenje vsebine, kot so besedilni dokumenti, fotografije ali spletni prikazi (Hovde, 2014, str. 244).

Sistemi za timske konference podpirajo vsestranske oblike dela in timske komunikacije. Učinek tehnologije pa ni le omogočanje, temveč včasih tudi omejevanje, in sicer samo zaradi doživetja njenih uporabnikov. Študije so na primer pokazale, da lahko člani tima z visoko stopnjo strahu glede uporabe komunikacijske tehnologije včasih manj sodelujejo, pošiljajo manj sporočil, usmerjenih v naloge, uvajajo manj novih tem in jih drugi člani tima celo slabše ocenjujejo (Fuller in drugi, 2016, str. 168). Poleg tega pričakovanja in predhodne izkušnje uporabnikov vplivajo na to, kako uporabna se zdi tehnologija in kako se odnos do tehnologije oblikuje med njeno uporabo. Zato je ključnega pomena razumeti ne le pomene,

ki jih virtualni člani tima pripisujejo komunikacijski tehnologiji, temveč tudi načine, kako se ti pomeni izražajo v komunikaciji v timu (Laitinen in Valo, 2018, str. 14).

Mobilna tehnologija, globalizacija in internet, ki jih podpira skoraj vseprisotna razpoložljivost visoke pasovne širine, zmanjšujejo potrebo po neposrednem stiku z ljudmi. Računalniško posredovano komuniciranje ima vse večjo vlogo v življenju mnogih ljudi in lahko spremeni virtualni tim iz inovativnega vira konkurenčne prednosti v prevladujočo organizacijsko obliko projekta. Tehnologije, kot so timska programska oprema, videokonference, mobilni telefoni in internet, podpirajo delo virtualnih timov (Weimann in drugi, 2013, str. 335).

Organizacije uporabljajo napredne informacijske tehnologije, da bi omogočile sodelovanje različnih članov tima pri organizacijskih dejavnostih. Za ta komunikacijska orodja so značilne njihova dostopnost, sinhronost in vsebina. Dostop do informacij prek napredne informacijske tehnologije bi moral biti zasnovan tako, da bi bil čim lažji iz različnih krajev (Leung in Peterson, 2011, str. 773).

Sinhronost opisuje časovno razliko med pošiljanjem in prejetjem informacij prek medija. Komunikacija iz oči v oči in (video) klici potekajo sinhrono, medtem ko so e-pošta in drugi besedilni mediji asinhroni komunikacijski kanali. Za bolj zapletene teme, ki zahtevajo vzajemno komunikacijo in takojšnje povratne informacije, naj bi bili bolj učinkoviti sinhroni mediji. V nasprotju s tem so asinhroni komunikacijski kanali uporabni za generiranje informacij in idej, ki so kasneje še vedno razumljive. Prav tako dajejo več časa za razmislek pred odgovarjanjem. Vsebina medijev opisuje, koliko dragocenih informacij lahko izbrani medij pošlje in sprejme. Za bogastvo medija so značilni raven pošiljanja in sprejemanja verbalnih in neverbalnih informacij, uporaba naravnega jezika in posredovanje čustev. Po tem merilu za razvrstitev komunikacijskih kanalov ima komunikacija iz oči v oči največjo medijsko bogastvo, sledijo videoklici, telefonski klici, klepet in e-pošta (Mayer in drugi, 2020, str. 1314).

Tehnologija, ki povezuje člane tima med seboj, vodjo tima, druge ponudnike virov in sedež domačega podjetja, ne bi smela le najbolje ustrezati nalogi, ampak mora biti tudi tako zanesljiva, bogata in hitra, kot je potrebno za pravilno izvajanje komunikacijskih funkcij, ki jih zahteva tim. Vsi smo že poslali e-poštna sporočila, ki nikoli niso prispela do predvidenega prejemnika, poskušali nekoga poklicati, ko povezava ni bila jasna, ali smo iskali informacije, ki so prinesle preveč, da bi jih absorbirali. Te običajne situacije odražajo težave s tehnologijo, ki lahko upočasni napredek v klasičnih timih, lahko pa popolnoma ustavi virtualne time. Tim ne more biti učinkovit, če ne more pridobiti informacij, ki jih potrebuje, iz strokovne baze podjetja, mora čakati, da se član tima prijavi, ne more dostopati ali deliti vnosa ali iznosa drug z drugim ali ima okvarjen telefonski sistem (Ford in drugi, 2017, str. 30).

Sodobni virtualni timi imajo na voljo množico komunikacijskih medijev, od asinhronih besedilne komunikacije, kot sta besedilo in e-pošta, do sinhronih avdio-video klicev, kot so Zoom, WebEx ali Teams. Aplikacije za skupno rabo datotek in programske rešitve za sodelovanje so neskončne. Komunikacijski mediji, ki ponujajo široko paleto znakov (npr. neverbalnih), veljajo za bogatejše od medijev, ki ponujajo omejeno raznolikost znakov (npr. samo besedilo ali glas). Na primer veliko več iztočnic in različnih iztočnic je na voljo prek programske opreme za sodelovanje kot prek e-pošte; podobno je videoklic Zoom bogatejši od telekonference. Učinkovito virtualno timsko delo je odvisno od doseganja usklajenosti glede na ujemanje tehnološkega orodja s komunikacijskim namenom in kompleksnostjo (Gilson in drugi, 2021).

Na voljo je več spletnih orodij, ki podpirajo posebne postopke upravljanja projektov virtualnih projektnih timov, ki komunicirajo prek interneta. Naslednji seznam vsebuje kratek opis ustreznih spletnih orodij, ki jih lahko uporabljajo virtualni projektni timi (Weimann in drugi, 2013, str. 336–337):

- spletni forumi omogočajo članom tima, da objavljajo sporočila na spletnem oglasnem mestu;
- spletni sistemi za sočasno sodelovanje (kot so wiki) so zasnovani tako, da projektima timoma, ki sodelujeta pri skupni nalogi (na primer pri pripravi dokumenta z zahtevami), pomagajo doseči cilj;
- spletni sistemi za sledenje nalogam so posebna vrsta sistema za sledenje težavam, ki upravlja in vzdržuje seznam nalog po potrebi projekta, ki se pogosto začne med načrtovanjem projekta;
- spletno načrtovanje projektov podpira projektni tim pri pripravi časovnega načrta za naloge projekta, dodelitvi ustreznih virov in izračunu kritične poti;
- spletni koledarji pomagajo članom tima načrtovati dogodke ter jih samodejno obveščajo in opominjajo na te dogodke;
- spletni sistemi za upravljanje časovnih listov omogočajo članom tima, da poročajo o času, porabljenem za projektne naloge, in so pogosto kombinirani z avtomatskim usmerjanjem odobritve in pošiljanjem sporočil;
- spletne zmogljivosti za izmenjavo in shranjevanje dokumentov omogočajo članom projektne tima, da naložijo in prenesejo projektne dokumente (na primer protokole, rezultate in projektne načrte).

Komunikacija v virtualnih multikulturnih in multidisciplinarnih timih je nedvomno kompleksen proces in potrebuje vodstvo, saj učinkovita komunikacija v multidisciplinarnem timu vodi do boljših rezultatov, odnosov, zaupanja, skupnega razumevanja in splošne boljše izvedbe projekta. Rezultat pravilnega vodenja so skupna kultura, skupna politika in pravila za komunikacijo ter definicije za uporabo tehnologije za timsko sodelovanje. Organizacije se morajo odločiti, katera orodja so najbolj primerna za njihove potrebe in kako naj se posamezno orodje uporablja, da bi podprli optimalne delovne procese (Varhelahti in Turnquist, 2021, str. 205).

Raziskave so se osredotočile na komunikacijsko tehnologijo v organizacijah z več vidikov. Študije so na primer proučevale prilagajanje tehnologije, odnos do tehnologije in vlogo tehnologije pri omogočanju različnih komunikacijskih funkcij (Gilson in drugi, 2015, str. 1315). Poleg tega je veliko število študij primerjalo komunikacijo iz oči v oči in računalniško posredovano komunikacijo (Rhoads, 2010, str. 111). Empirične študije o vlogi tehnologije v virtualnih timih so se osredotočile na vpliv tehnologije na uspešnost tima (Schweitzer in Duxbury, 2010). Podatki v raziskavi so bili zbrani od 30 virtualnih projektnih timov, ki delajo v kanadski organizaciji, ki temelji na tehnologiji. Ugotovljeno je bilo, da imajo virtualni projektni timi v tej študiji različne stopnje virtualnosti. S tehnologijo povezana stališča in zaskrbljenost so raziskovali Fuller in drugi (2016, str. 166) s pomočjo kvantitativne raziskave, ki je vključevala raziskovanje, opazovanje in kodiranje interakcij 22 virtualnih projektnih timov (sestavljenih iz skupno 110 posameznikov) v razponu štirih mesecev. Podatki so bili zbrani iz anket z vprašalniki, posameznih objav sporočil in rezultatov skupinskih projektov. Rezultati kažejo, da so posamezniki z višjo stopnjo računalniško posredovane komunikacijske anksioznosti manj sodelovali, poslali manj k nalogam usmerjenih sporočil, uvedli manj novih tem in so jih člani tima slabše ocenili glede njihove uspešnosti v primerjavi s posamezniki z nižjo stopnjo anksioznosti. Rezultati tudi kažejo, da anksiozni posamezniki v povezavi z računalniško posredovano komunikacijo pošiljajo razmeroma bolj socialno usmerjena sporočila, morda zato, da bi nadomestili tipično prestrašeno komunikacijsko vedenje v virtualnem timske okolju. Študija nakazuje pomen vodij timov in opredelitev vlog za virtualne ekipe za preprečevanje morebitnih nenamernih učinkov uporabe računalniško posredovane komunikacijske tehnologije, ki prikriva dejansko sodelovanje in prispevek članov virtualne ekipe.

Vlogo tehnologije v mednarodnih virtualnih timih je raziskoval Hovde (2014, str. 242). Ta raziskava je vključevala opazovanje mednarodnih srečanj inženirjev v Združenih državah Amerike in v Veliki Britaniji ter intervjuje z 19 inženirji, ki so vodili mednarodne virtualne projektne time. Udeleženci so delali za isto mednarodno podjetje, približno polovica v Združenih državah Amerike in polovica v Veliki Britaniji. Ugotovili so, da so bile nekatere lastnosti edinstvene za inženirsko okolje, ki jih literatura prej ni omenjala, vključno z načrtovanjem in delom z medkulturno razpršenimi virtualnimi inženirskimi timi, in da morajo ljudje upoštevati številne kompleksnosti kulture, ki vplivajo na komunikacijske prakse. Vpliv tehnologije na dinamiko tima in dožemanje tehnologije pa so raziskovali Plotnick in drugi (2016, str. 203). Ugotovili so, da ima dinamika v timu močno negativno povezavo z zaznano učinkovitostjo. Na splošno zanesljivost tehnologije in usposabljanje bistveno zmanjšata dinamiko znotraj tima.

3 IZZIVI VODENJA VIRTUALNIH PROJEKTHNIH TIMOV

Virtualni projektni timi ponujajo korenite spremembe v organizacijskih zasnovah, uporabljajo več večkulturnih kadrov, zanje pa je značilna uporaba IKT. Prav tako omogočajo organizacijam, da izkoristijo razpršene bazene usposobljenega in nadarjenega osebja, da

izpolnijo zahteve konkurenčnih globalnih poslovnih okolij z delom ločeno, a po drugi strani skupaj. Zaradi razvoja virtualnih projektnih timov v dinamičnem poslovnem okolju se organizacije spopadajo s številnimi izzivi, kot so vloga in uporaba ustrezne tehnologije, komunikacija ter oblikovanje ustreznih organizacijskih in poročevalskih struktur za delovanje tima (Zuofa in Ochieng, 2017, str. 228).

3.1 Značilnosti dobrega vodje virtualnega tima

Virtualni projektni timi, katerih člani so geografsko razpršeni in navzkrižno funkcionalni, vendar delajo na zelo medsebojno odvisnih nalogah, predstavljajo edinstvene izzive vodenja. Vodenje virtualnih projektnih timov obravnava izzive, ki jih današnje virtualno okolje za upravljanje projektov postavlja tradicionalnim metodam vodenja in komunikacije. Uspešno virtualno vodenje timov se razlikuje od tradicionalnega vodenja timov projektnega dela. S prepoznavanjem, kako se virtualni projektni timi razlikujejo od tradicionalnih timov, lahko tisti, ki upravljajo virtualne projektne time, ponudijo koristi organizaciji z zagotavljanjem pozitivnega, uspešnega vodenja in izjemne komunikacije, kar ima za posledico boljše rezultate organizacije (Lee, 2021, str. 1).

Vodja virtualnega projektnega tima je odgovoren za vodenje projektnega tima do zaključka projekta. Vodja virtualnega projektnega tima uporablja orodja, veščine in tehnike, pridobljene z izkušnjami vodenja projektov, da uspešno izpolni zahteve projekta in dokonča projekt pravočasno, v obsegu, v okviru proračuna in v zadovoljstvo ključnih deležnikov in sponzorjev (Lee, 2021, str. 8).

Vodstvo virtualnega projektnega tima je najpomembnejši dejavnik, ki zagotavlja visoko uspešnost tima zaradi izvajanja projektnih procesov, ki na koncu vodijo do uspeha projektnega tima. Pretekle izkušnje pri drugih uspešnih projektih dajejo vodji virtualnega projekta dodatno prednost v tem, da so člani tima odvisni od njega. Pristojnost dobrega vodje virtualnih projektnih timov prispeva k zaupanju, ki ga člani tima imajo v njem, da bi bili pravični do vseh članov tima in da ne pokažejo nobenega favoriziranja. Pomembno je tudi, da vodja virtualnega projektnega tima poišče in pridobi potrebna sredstva, ki jih potrebujejo člani virtualnega projektnega tima za pomoč pri izboljšanju uspešnosti ekipe. Vodje virtualnih projektnih timov bi morali postaviti cilje, narediti načrte projektov, ki so vidni vsem članom tima in so odprti za spremembe (Dube in Marnewick, 2016, str. 9).

Johnson (2010) je trdil, da se ob svojem nastanku nov virtualni projektni tim v bistvu začne kot zbirka posameznikov. Vloga vodje od samega začetka je razviti to novo ekipo v koherentno in integrirano delovno enoto, katere sposobnost samoupravljanja je bistvena. Da bi to lahko dosegli, morajo učinkoviti vodje zgraditi timsko naravnost, ki oblikuje percepcijo in ustvarja pozitiven odnos članov; in ustvarjanje skupnega cilja. Timska usmerjenost opisuje ali predstavlja vez, ki povezuje člane tima med seboj in pomaga pri doseganju timskega poslanstva. Ko je to okolje oblikovano, se pojavita dve funkciji vodenja: razvoj ekipe in upravljanje uspešnosti.

Kramer (2005, v Maduka in drugi, 2018) je trdil, da ima tradicionalno vodenje svoje kompetence, kompetence virtualnega vodenja projektnih timov pa so drugačne; zato se potrebne vodstvene kompetence v virtualnih projektnih timih povečujejo. Vodje virtualnih projektnih timov, ki nimajo posebnih vodstvenih kompetenc, običajno niso učinkoviti vodje in ne dosegajo visoko učinkovitih virtualnih projektnih timov. Luthans in Youssef (2004, v Maduka in drugi, 2018, str. 703) sta navedla štiri komponente osebnih lastnosti, ki so bistvene pri virtualnem vodenju projektnega tima za uspeh projekta. Te so:

- samoučinkovitost, ki je posameznikovo zaupanje v svojo sposobnost dokončanja določenih nalog;
- zaupanje, ki je konceptualizirano kot kognitivna sposobnost postavljanja realističnih, a zahtevnih ciljev ter nato razvijanje poti in nadzorovanje vedenja, da bi dosegli določene cilje;
- optimizem je pričakovanje pozitivnih in zaželenih prihodnjih rezultatov, optimizem pa mora biti prilagodljiv in realen;
- odpornost, ki je zmožnost, da se vodja vrne po stiski ali neuspehu in hkrati nadaljuje brez malodušja.

Ena izmed pomembnih lastnosti vodij virtualnih projektnih timov je, da znajo vzpostaviti zaupanje. Zaupanje je nagnjenost vodje, da zlahka olajša kohezijo, nalogo in vzpostavi odnos, kar je ključno pri doseganju uspeha projekta (Maduka in drugi, 2018, str. 670). Bergiel in drugi (2008) so trdili, da je razvoj zaupanja učinkovit in če obstaja, lahko člani tima prihranijo čas in težave zaradi svoje posledične sposobnosti, da se zanesejo na besedo nekoga drugega. Avtorji so še naprej predlagali, da je zaupanje pomembno, če so člani tima proaktivni pri doseganju optimalne uspešnosti. To je zato, ker je zaupanje ena od relevantnih vodstvenih kompetenc, ki jo morajo razvijati in graditi vodje virtualnih projektnih timov. V tradicionalnih timih pa je zaupanje lažje zgraditi med interakcijo iz oči v oči. Odnosi so uspešni zaradi razvoja zaupanja, za virtualne projektne time pa je to nujno za uspeh projekta (Morrison-Smith in Ruiz, 2020). Vzpostavljjanje zaupanja s strani vodij virtualnih projektnih timov je vedno koristno za hitro izvedbo nalog, saj se na člane tima vodja lahko zanesa tako kot oni na njega (Lilian, 2014).

Vodja virtualnih projektnih timov mora imeti sposobnosti operativnega usklajevanja, ki vključujejo sposobnost spremljanja članov tima, ocenjevanje tima in reševanje konfliktov med člani tima. Te koordinacijske sposobnosti vključujejo učinkovito spremljanje, prepoznavanje konfliktov in njihovo reševanje, motiviranje članov, kadar je to potrebno, in opolnomočenje pravih virov za reševanje nalog ali problemov. To nadalje implicira, da mora imeti vodja virtualnega projektnega tima sposobnost usklajevanja učinkovitih logističnih sistemov, ustrezno oceno tima, da razreši včasih neizogibna navzkrižja interesov znotraj članov tima; torej doseganje zastavljenih projektnih ali organizacijskih ciljev (Maduka in drugi, 2018, str. 704).

Vodje virtualnih projektnih timov morajo zagotoviti dodano vrednost v smislu poslovnih ali tehničnih veščin, ki dajejo verodostojnost njihovi vlogi. Cascio in Shurygailo (2003) sta na primer trdila, da je ena od kompetenc, potrebnih za učinkovito vodenje, sposobnost vodje v virtualnem projektnem timu, da ve, kako in kdaj uporabiti ponujeno komunikacijsko tehnologijo, in da prepozna potrebo po ustreznem izobraževanju članov o pravilni uporabi IKT. Zaradi tega morajo vodje zagotoviti, da imajo člani znanje o upravljanju teh tehnologij, da bodo ustrezale svojemu namenu. Poleg tega mora vsako tehnološko orodje, ki ga vodja tima izbere za uporabo pri projektu, ustrezati njegovemu/njenemu znanju in znanju članov, da lahko učinkovito posreduje bistvene informacije o projektu (Maduka in drugi, 2018, str. 205).

Vodje virtualnih projektnih timov morajo biti dobri odločevalci v zapletenih situacijah, ki se zlasti pojavljajo v virtualnem okolju. Johnson (2010) je izjavil, da imajo člani tima raje vodje, ki sprejemajo kakovostne odločitve in so samozavestni pri svojih navodilih in odnosu, ker to povečuje samozavest članov pri opravljanju njihovih nalog v kompleksnem okolju. Da bi bil virtualni projektni tim učinkovit, morajo vodje pozorno spremljati spremembe okoljskih pogojev.

Virtualno projektno timsko delo je nov način organiziranja dela, ki ljudem omogoča sodelovanje, čeprav so geografsko ločeni. Posledično je potreba po učinkovitem vodenju za upravljanje tako kompleksnega okolja bistvena za doseganje uspešne organizacije. Ljudje, ki delajo v virtualnih projektnih timih, uporabljajo tehnologijo za medsebojno komunikacijo, namesto da delajo iz oči v oči ali potujejo na sestanke; zaradi tega se virtualno timsko delo zelo razlikuje od tradicionalnega timskega dela. Zaradi tega bodo projekti, ki jih izvajajo virtualni projektni timi, potencialno neuspešni, če ni učinkovitega vodenja virtualnega projektnega tima (Maduka in drugi, 2018, str. 696).

Uspeh virtualnih projektnih timov je pomembna tema v organizacijski literaturi predvsem zaradi kompleksnosti oblikovanja timskega dela ter hitrega razvoja okvirov in raziskovalnih metod. Virtualizacija in decentralizacija sta takoj vplivali na uspeh projektnih timov in sorodne teme, kot sta vodenje in komunikacija (McLarnon in drugi, 2019). Učinkovitost virtualnih projektnih timov se razlikuje glede na številne dejavnike. Raziskani in dokumentirani so bili različni timski procesi v njihovi vlogi pri pospeševanju timskega delovanja, od akcijskih procesov (opravljanje dela), transakcijskih procesov (načrtovanje in ocenjevanje dela) in interakcijskih procesov (motivacija in upravljanje), vendar so ti procesi pogosto med seboj povezani (Sarker in Sarker, 2009, str. 440).

Virtualni projektni timi so zaradi tehnološkega napredka in vse bolj fleksibilnega poslovanja standardna praksa sodobnega delovnega mesta. Raziskava Sancheza in drugih (2023) prispeva k literaturi o virtualnem projektnem timu z večdimenzionalnim pregledom dejavnikov uspeha tima na ravni posameznika in interaktivnih dejavnikov uspešnosti tima na ravni tima. Želeli so zajeti popolnejšo sliko te dinamike v projektnih virtualnih timih. Ugotovljeno je bilo, da imata podpora ekipe in koordinacija ekipe pomembno vlogo pri

uspehu ekipe. To podpira pretekle ugotovitve, da imata timska koordinacija in podpora različne elemente, ki vplivajo na način, kako člani tima komunicirajo, sodelujejo, opravljajo naloge in dosegajo cilje. Doseganje učinkovitosti virtualnega projektnega tima pa je še vedno velik izziv (Garro-Abarca in drugi, 2021).

3.2 Opredelitev identificiranih izzivov vodenja virtualnih projektnih timov

Pri vodenju virtualnih projektnih timov obstaja veliko različnih izzivov. Lee (2021, str. 10) v svojem delu navaja izzive, ki prispevajo kot družbeni vplivi, ki otežujejo vodenje virtualnih projektnih timov:

- jezikovne ovire, ki zmanjšujejo možnosti za informacijsko komunikacijo,
- razlike v interpretaciji konteksta – kot so kulture z visokim kontekstom (azijska, arabska, južnoevropska) v primerjavi s kulturami z nizkim kontekstom (švicarska, nemška, ameriška, avstralska),
- razlike v dojemanju tistega, česar med virtualno komunikacijo ni mogoče »videti« (v virtualnem svetu lahko člani tima zaznavajo le tisto, kar je neposredno pred njimi),
- razlike v zaznanem statusu (vodja proti članu tima, hierarhija znotraj članov tima),
- kulturne razlike in različne kulture podjetij pri uporabi globalnih zaposlenih v virtualnih projektnih timih,
- zmeda časovnih pasov in upoštevanje razlik v časovnih pasovih v virtualnih komunikacijah.

Obstajajo tudi podobni izzivi v vodenju virtualnih projektnih timov, ki jih opisujemo v nadaljevanju besedila. V nadaljevanju podrobneje predstavim najbolj ključne izzive pri vodenju virtualnih projektnih timov, ki se konsistentno pojavljajo v literaturi. Ti so: pomanjkanje fizične prisotnosti in neposredne interakcije, koordinacija in komunikacija med člani tima, kulturne razlike in jezikovne ovire, gradnja zaupanja in sodelovanja v virtualnem okolju, motivacija in zavzetost članov virtualnega tima. Ti izzivi so med seboj tesno prepleteni.

3.2.1 Pomanjkanje fizične prisotnosti in neposredne interakcije

Virtualni projektni timi nimajo neformalnih, vsakodnevnih pogovorov, ki so za zaposlene na lokaciji samoumevni – izmenjava informacij v pisarniški kuhinji, reševanje težav na kavi in druge oblike fizičnega stika. Prikrajšani so za neverbalne znake, ki kažejo, ali se sodelavec strinja z njimi ali ga določene zadeve motijo. Člani virtualnega projektnega tima lahko več dni ostanejo brez stikov, kar povzroči občutek osamljenosti. Lahko se počutijo izolirane, posledično manj verjetno prispevajo k ekipi, kar ovira inovativnost in učinkovitost (Bailey, 2013). Zaradi pomanjkanja interakcij iz oči v oči v virtualnem projektnem timu morajo imeti vodje sposobnost zagotoviti jasna navodila in postaviti jasne individualne cilje in cilje, ki jih bodo člani tima razumeli (Maduka in drugi, 2018, str. 704).

Zlasti geografska razpršenost zmanjšuje neposreden vpliv vodij virtualnih projektnih timov na dejanja članov tima. Medtem ko lahko v klasičnih timih vodje projektov neposredno vplivajo na svoje člane tima, se člani virtualnega projektnega tima pogosto ne čutijo dolžne upoštevati navodil svojih vodij na enak način kot člani klasičnih projektnih timov. Po eni strani je to posledica pomanjkanja čutenja prisotnosti vodij, po drugi strani pa lahko tudi nasprotno: si zaveže drugim projektom v podjetju (za člane projekta, ki so zaposleni v podjetju) ali celo zavezanost drugim delovnim mestom (za člane projekta, ki so zunanji sodelavci) preprečijo privrženost vodstvu. Nekateri vodje virtualnih projektnih timov želijo te vodstvene izzive premagati tako, da se zanašajo na računalniško posredovano komunikacijo z uporabo programskih rešitev. Kljub prednostim sofisticirane komunikacijske tehnologije pa morajo vodje virtualnih projektnih timov razumeti, da zgolj nadomestitev pomanjkanja fizične prisotnosti z uporabo računalniško posredovane tehnologije ni dovolj. Namesto tega se vodje projektov bolje sprijaznijo s tem, da ne morejo izpostaviti enake vsebine in sloga vodenja v virtualnih projektnih timih kot v klasičnih projektnih timih (Zaccaro in Bader, 2003).

Virtualni projektni timi ponujajo radikalne spremembe v organizacijskih zasnovah, uporabljajo večji multikulturni nabor osebja in zanje. Za njih je značilna uporaba IKT. Prav tako omogočajo organizacijam uporabo razpršenih skupin spretnega in nadarjenega osebja za izpolnjevanje zahtev konkurenčnih globalnih poslovnih okolij z »delovanjem ločeno, a skupaj« (Zuofa in Ochieng, 2017).

3.2.2 Koordinacija in usklajevanje med člani tima

Koordinacija predstavlja stopnjo enotnosti prizadevanj med različnimi subjekti v organizaciji. Takšna koordinacija zahteva skupno opredelitev dela, izmenjavo informacij in sinhronizacijo dejavnosti (Paul in drugi, 2016, str. 188). Ta enotnost prizadevanj se kaže v tem, v kolikšni meri so delovne aktivnosti v določeni organizaciji premišljeno dosledne in logično koherentne. Koordinacija poteka prek načrtovanja projektnega dela in prek učinkovite komunikacije. Da bi bilo usklajevanje učinkovito, mora biti projektno delo dobro načrtovano, komunikacija pa smiselna in pravočasna. Da bi bilo sporočilo smiselno, mora biti izrecno opredeljeno v konceptualnem smislu z uporabo skupne baze znanja, jezika in konteksta. Sporočilo mora biti eksplicitno identificirano, ker lahko predpostavke v implicitnem znanju vodijo do neučinkovite komunikacije (Leonardi in Bailey, 2008, str. 413). V virtualnih okoljih prostorske in časovne meje povečujejo težave pri prepoznavanju teh predpostavk, ker je klepet naprej in nazaj v realnem času neizvedljiv, ko ena ali druga stran spi, medtem ko druga dela. To stanje vodi do dolgih zamud pri odzivih, upočasnjuje hitrost povratnih informacij in omejuje prizadevanja za usklajevanje (Sarker in drugi, 2011, str. 274).

Z redno komunikacijo se usklajevanje doseže z ustvarjanjem skupnega razumevanja dejavnosti, ki jih je treba izvesti. Iz tega razloga ima komunikacija, usmerjena v naloge,

pomembno vlogo pri učenju, kateri član tima pozna katere informacije, in gradnji zaupanja na podlagi tega znanja, vendar je usklajevanje znanja in nalog pomembnejše za napovedovanje uspešnosti ekipe pozneje v projektu (Paul in drugi, 2016, str. 188).

Medtem ko virtualno projektno timsko delo kaže na mnogih področjih velik potencial, so pretekle raziskave pokazale, da se virtualno projektno timsko delo spopada s težavami koordinacije. Del težave je verjetno posledica težav pri uporabi virtualnih timov za reševanje globalnih problemov, ko virtualni kontekst in globalni kontekst omejujeta skupinske odnose (Paul in drugi, 2016, str. 187). Podjetje Sabre, Inc. je na primer ugotovilo, da so se člani njihovega globalnega virtualnega tima počutili izolirane in so imeli težave pri gradnji zaupanja in ustvarjanju sinergije med člani tima. Podjetje Sabre se je med drugim naučilo, da se morajo hitro odzvati, da bi spodbudili zaupanje, vzpostavili norme okoli komunikacijskih vzorcev, upoštevali individualne razlike v preferencah za virtualno delo in članom virtualnega tima dali realističen predogled možnosti, da se počutijo odmaknjene. S sprejetjem teh lekcij je podjetje Sabre ugotovilo, da so posledični procesi usklajevanja izboljšali zadovoljstvo članov virtualnega projektnega tima in posledično strank (Kirkman in drugi, 2002, str. 70).

Razmerje med učinkovitostjo koordinacije in uspešnostjo tima pa morda ni preprosto. Metaanaliza raziskave virtualnega projektnega tima je pokazala, da koordinacija pozitivno vpliva na uspešnost (Lin in drugi, 2008, str. 1031). Druga raziskava virtualnih projektne timov pa ni našla podpore za neposredno povezavo med učinkovitostjo koordinacije in uspešnostjo tima. To dejstvo kaže na določeno zapletenost odnosov med učinkovitostjo koordinacije in uspešnostjo virtualnega projektnega tima (Piccoli in drugi, 2004, str. 359).

Komunikacijska orodja lahko rešijo napačno komunikacijo in konflikte v različnih timih. Veščina izbire ustreznega orodja za komunikacijo je postala bistvena. Izbira orodja za tim mora ustrezati čustvenim in delovnim procesom tima ter mora podpirati formalne in neformalne razprave. Za poklicne tehniške strokovnjake je morda še posebej težko podpirati neformalno komunikacijo, ki je bistvena za gradnjo zaupanja in prenos znanja. Takšna neformalna komunikacija pomaga ljudem, da se spoznajo, in je kritična v prvi fazi virtualnega projektnega tima. Zelo sinhrona orodja, kot so orodja za videosrečanja, veljajo za najprimernejša, ko se ekipe srečajo prvič. Po drugi strani pa se lahko, ko se člani ekipe spoznajo, uporabljajo orodja z nižjo sinhronostjo (e-pošta), da se izognejo komunikacijskim izzivom (Varhelahti in Turnquist, 2021). Han in drugi (2011) pa predlagajo, da način komuniciranja tima med projektom vpliva na izbiro orodja za začetni sestanek. Navajajo, da je nepomembno, katero orodje se uporablja za začetni krajši sestanek tima, ki bo sodeloval prek asinhrono besedilne komunikacije.

Uporaba orodij družbenih medijev med člani timov za uvajanje virtualnih projektov se je razvila kot ena od nastajajočih prelomnih tehnologij, ki izboljšujejo izmenjavo podatkov in zmanjšujejo asinhrono komunikacijo ter tako postopoma nadomeščajo starejšo infrastrukturo informacijske tehnologije. Prispevek Mukherjeeja in drugih (2019) obravnava

uporabo družbenih medijev kot pomembnega komunikacijskega orodja prek platforme za sodelovanje v štirih vrhunskih podjetjih za razvoj programske opreme z globalno prisotnostjo, pri čemer poudarja izzive v zvezi z notranjim sodelovanjem, brezhibno in nizkocenovno osredotočeno komunikacijo, s katero se sooča globalna spletna delovna sila, in kasnejšo rešitev, ki vodi do uspešne izvedbe. Ta podjetja so ponazorila uporabo družbenih medijev kot poceni strateškega orodja za upravljanje virtualnih timov, ki so razporejeni v projektih razvoja programske opreme na različnih lokacijah.

Vodje virtualnih projektnih timov morajo razmišljati o vzpostavitvi osebnih odnosov s člani ekipe na začetku vsakega projekta, da bi spodbudili občutek tovarštva in skupne točke za uspešen rezultat in želene rezultate. Vzdrževanje kohezivnih timskih odnosov, da bi pridobili njihovo zaupanje, lahko zahteva dodatno poučevanje, mentorstvo, sodelovanje, priznavanje njihovih dosežkov, zagotavljanje tehničnega usposabljanja in razumevanje različnih kultur in lokalnih zakonov, ki so povezani s poklicnimi strokovnjaki, da bi uspešno vodili projekte (Cripe in Burleigh, 2022).

3.2.3 Kulturne razlike in jezikovne ovire

Kulture je mogoče opredeliti tako skozi sistem vrednot in prepričanj kot tudi skozi vedenje ali delovanje članov skupine, ki ji ta kultura pripada. Ljudi, ki pripadajo isti kulturi, na splošno vodijo enake vrednote in prepričanja. Vrednote določene kulture določajo vrsto pričakovanj in pravil, ki kažejo, kako naj se obnašajo znotraj te kulture. Čeprav veliko ljudi velja za značilne posameznike, imajo pripadniki iste kulture po navadi podoben vzorec vedenja (Dumitraşcu-Băldău in Dumitraşcu, 2019).

Čeprav virtualni projektni timi podjetjem omogočajo združevanje spretnosti, talentov in drugih sredstev ljudi po vsem svetu, nacionalna in kulturna heterogenost v virtualnem projektnem timu prispeva k zapletenosti odnosov med zaposlenimi, dinamiki sodelovanja in timski uspešnosti. Kultura predstavlja eno od najpomembnejših ovir v virtualnih projektnih timih. Ljudje si informacije pogosto razlagajo na podlagi svojih kulturnih vrednot in pristranskosti, kar lahko privede do napačnih interpretacij. Poleg tega lahko zaznane razlike v nacionalnih kulturah vodijo do nezdravih stereotipov virtualnem projektnem timu. Zaradi tega je pomembno prepoznati kritične dejavnike, ki vplivajo na uspešnost virtualnega projektnega tima (Han in Beyerlein, 2016, str. 352).

Med člani virtualnega projektnega tima se pojavi socialno-čustveni proces, ko se osredotočajo na kohezijo tima, zaupanje, vpliv in socialno integracijo. Nacionalna kultura se ukvarja z vprašanji, ki so lahko celo bolj zapletena kot organizacijska kultura in lahko povzročijo zmedo in nesporazume. Izzive virtualnih projektnih timov povzroča nezmožnost partnerjev za interakcijo zaradi nacionalnih kulturnih razlik (npr. težave s tolmačenjem, nezadostno znanje jezika in drugačen kontekst) bolj kot izzivi upravljanja tehničnih sistemov. Kulturna raznolikost jezikovnih in nacionalnih dejavnikov lahko povzroči slabosti

ter konflikt nalog in odnosov v virtualnih projektnih timih (Holtbrügge in Schillo, 2011, str. 2).

Nekatere raziskave pa kažejo, da kulturna raznolikost v virtualnih projektnih timih morda ne povzroča konfliktov med odnosi in nalogami. Raziskava Kirkmana in drugih (2002, str. 67) je pokazala, da lahko virtualno projektno delo zmanjša izgube timskega procesa, povezane s stereotipi, osebnostnimi konflikti, močjo, politiko in klikami, s katerimi se običajno srečujejo klasični timi, ki delajo iz oči v oči.

Zaradi tehnološkega razvoja so virtualni projektni timi postali ključnega pomena za učinkovito povezovanje jezikovno raznolikih enot v multikulturnih delovnih organizacijah. Kljub temu lahko jezikovne razlike članov zmotijo delovanje tima. Ne le, da jezikovne ovire zmanjšajo razumevanje, zlasti procesi socialne kategorizacije lahko uničujejo virtualno timsko sodelovanje (Klitmøller in drugi, 2015, str. 271). Klitmøller in Luring (2013a) sta ugotovila, da pomanjkanje skupnega jezika predstavlja resno oviro za izmenjavo znanja med indijskimi in danskimi člani virtualnega projektnega tima. Tudi poznejša študija istih avtorjev je pokazala, da so se posamezniki zaradi pomanjkanja skupnega jezika izogibali virtualni komunikaciji v timu (Luring in Klitmøller, 2015, str. 46).

Čeprav so homogeni virtualni projektni timi na začetku bolj združljivi, so raznoliki timi na dolgi rok pogosto bolj produktivni in ustvarjalni. Vodje virtualnih projektnih timov morajo prepoznati in izkoristiti raznolikost tima, na primer z oblikovanjem profila tima, ki vsebuje izkušnje, strokovno znanje in osebne podatke vsakega člana tima. Vodje lahko spodbujajo kulturno razumevanje tako, da v timu delijo kulturne običaje. Da bi zmanjšali konflikte, se morajo virtualni timi dogovoriti o timskih navadah; to so osnovna pravila za način interakcije (Bailey, 2013).

Pomembna je izbira kreativnih vodij s slogom sodelovalnega vodenja in odličnimi komunikacijskimi veščinami. Vodje v matrični organizaciji morajo biti sposobni voditi z vplivom in ne z avtoriteto, obvladovati osebnostne težave ter funkcionalno in kulturno miselnost članov ekipe. Hkrati morajo še naprej iskati nove načine za komunikacijo med časovnimi pasovi in zaobiti geografske ovire. Pomembne so stalne naložbe v jezikovno in medkulturno komunikacijsko usposabljanje. Usposabljanje je še posebej pomembno za nove člane projektnih timov, ki delajo na različnih celinah, saj pomaga zmanjšati morebitno nezaupanje in omogoča timom, da se hitreje združijo in sodelujejo učinkoviteje (Oertig in Buergi, 2006).

3.2.4 Gradnja zaupanja in sodelovanja v virtualnem okolju

Zaupanje je opredeljeno kot temelj medosebnega sodelovanja v organizacijah. Šteje se, da je zelo kritična sestavina v virtualnih projektnih timih predvsem zato, ker so člani geografsko razpršeni in nimajo skupne interakcije socialnega konteksta in iz oči v oči, ki jih mnogi

raziskovalci obravnavajo kot nenadomestljivo za gradnjo zaupanja (Dube in Marnewick, 2016, str. 8).

Vprašanje zaupanja je zelo pomembno, zlasti v kontekstu virtualnih projektnih timov, ker so člani virtualnega tima geografsko razpršeni in nimajo skupnega socialnega konteksta ter srečanja iz oči v oči. Zaupanje je eden od najbolj raziskanih dejavnikov v kontekstu virtualnih projektnih timov (Turesky in drugi, 2020, str. 186). Ker je težko oceniti zaupanje soigralcev, ne da bi se srečali z njimi, postane velik izziv razviti zaupanje znotraj tima. Poleg tega, ker je življenje številnih virtualnih projektnih timov sorazmerno omejeno, je treba zaupanje razviti čim hitreje, saj ovira izmenjavo informacij med člani tima (Garro-Abarca in drugi, 2021).

V virtualnem projektnem timu člani tima ne morejo videti, kaj počnejo drugi, poleg tega ne dobijo takojšnjih odgovorov in le redko delajo istočasno. Zlahka vidimo, kako virtualno delo spodbuja nezaupanje. Zaupanje je lahko velika težava, če so le nekateri člani tima virtualni (Bailey, 2013). Zaupanje je dejavnik, ki lahko podpira ali ovira učinkovitost izmenjave znanja v tradicionalnih in virtualnih projektnih timih. Vodje projektov v virtualnih projektnih timih morajo v dobrih in slabih časih podpreti člane tima, tako da pozitivno spregovorijo o njihovi uspešnosti v javnosti, pa tudi o kakovosti izdelka virtualnega projektnega tima. Negativni komentarji vodje virtualnega projektnega tima lahko uničijo vse pozitivne prispevke članov tima in dušijo dober timski duh in uspešnost ter nehoti ogrozijo zaupanje vodje projekta v člane. Vodja projekta in člani virtualnega projektnega tima morajo zagotoviti, da so njihova dejanja, vedenja ali besede skladne z določenimi vrednotami in pričakovanji tima (Dube in Marnewick, 2016, str. 9).

Eden od razlogov, zakaj ljudje na začetku ne zaupajo drug drugemu, je pomanjkanje znanja o razlogih za pretekla ali sedanja vedenja in namere. Pomanjkanje zaupanja lahko povzroči težave pri koordinaciji in pogosto povzroči konflikte. Razvoj zaupanja zagotavlja zmanjšanje procesnih izgub. Rezultat zaupanja je zadovoljstvo in motivacija članov tima. Timi, ki so imeli nizko stopnjo zaupanja med svojimi člani, so manj verjetno delili informacije in ideje, kar je privedlo do nižje uspešnosti timov (Sagar in drugi, 2023, str. 250). Orodja za videosestanke omogočajo neverbalne komunikacijske znake, kot so očesni stik in geste, zato se videosestanki pogosto uporabljajo za pomoč članom ekipe, da se spoznajo in zgradijo zaupanje. Poleg tega orodja za videosrečanja omogočajo aktivno poslušanje in preusmerjanje signalov v verbalnih in neverbalnih oblikah, za katere je bilo ugotovljeno, da so koristni pri ustni komunikaciji. Orodje za videosestanke z grafično podporo ter funkcijami namizja in skupne rabe datotek pogosto velja za najučinkovitejše komunikacijsko orodje tudi zaradi hitrih odzivov, različnih simbolov, vzporednosti, možnosti urejanja sporočil in shranjevanja. Te zmožnosti so ključne za večkulturne ekipe, kjer imajo tišina, odmori, geste in hitrost govora različne pomene (Henderson in drugi, 2018).

Zaupanje je najpomembnejši dejavnik, ki močno vpliva na učinkovitost virtualnega projektnega tima. Ko ljudje zaupajo drug drugemu, verjamejo, da so drugi pripravljeni in sposobni deliti svoje znanje, in razvijejo obveznost deliti. Posledično bodo delili znanje, da ne bodo kršili te obveznosti, kar bo sčasoma privedlo do učinkovitosti virtualnega projektnega tima (Pangil in Moi Chan, 2014, str. 93). Ugotovljeno je bilo, da je neuspeh virtualnega projektnega tima neposredno povezan s težavami pri vzpostavljanju zaupanja in pozitivnih odnosov prek treh meja; geografske razdalje, časovnih pasov in kulturnih razlik (Kimble, 2011, str. 7). Dejavniki, ki vplivajo na gradnjo zaupanja v virtualnih projektnih timih, so (Garro-Abarca in drugi, 2021):

- Komunikacija: pomanjkanje učinkovite komunikacije povzroči časovne zamude pri pošiljanju povratnih informacij in standardnega referenčnega okvira za vse člane, kar vpliva na zaupanje.
- Organizacijska kultura: organizacijska kultura postane motivacijski dejavnik za virtualni projektni tim in za sodelovanje, ko razvijejo zaupanje v notranja operativna vprašanja.
- Kohezija tima: primarni dejavnik, ki vodi do kohezije tima, je stopnja zaupanja med člani tima.
- Raznolikost: virtualne projektne time sestavljajo ljudje mešanih kultur in tako lahko jezikovna ali druga kulturna ovira postane ovira pri vzpostavljanju zaupanja v virtualnem projektnem timu.
- Konflikti: pogostost pojavljanja konfliktov povzroči zmanjšanje zaupanja med člani tima.
- Karakteristike članov tima: lahko vplivajo na zaupanje v timu.

Sposobnost vodje virtualnega projektnega tima, da zagotavlja stalne povratne informacije, je bistvena za doseganje izjemnih rezultatov v timu. Prav tako je zagotavljanje povratnih informacij zelo pomembno za uspeh projekta v smislu razvijanja in ohranjanja zaupanja, za doseganje razumevanja in medsebojnega dogovora med člani, za splošno uspešnost ekipe, ki prihaja od vodilnih do podrejenih, in na splošno za izboljšanje motivacije, zadovoljstva in uspešnosti članov tima (Maduka in drugi, 2018, str. 704).

Člani virtualnega projektnega tima bi morali vodji tima dovolj zaupati, da bo lahko zagotovil povratne informacije in ustrezno vodenje tima. Člani tima, ki zaupajo drug drugemu, veliko lažje sprejemajo ideje drug drugega, odkrito delijo informacije in na koncu povečajo uspešnost tima. Člani tima pridobijo več zaupanja, ki temelji na zgodbi o uspehu vodje projekta o izvedbi projektov pravočasno in v okviru proračuna ter izpolnjevanju pričakovanj stranke (Dube in Marnewick, 2016, str. 9).

Zavedanje o prispevkih drug drugega pomaga graditi zaupanje. Poleg določanja jasnih ciljev in pričakovanj morajo vodje virtualnih projektnih timov poskrbeti tudi za to, da so posamezne vloge in odgovornosti objavljene v timu. Vodje virtualnih projektnih timov morajo oblikovati strategijo za obveščanje o tedenskih dejavnostih in razpoložljivosti vsakega člana tima. Da bi v timu ustvarili prepričanje, da so sodelavci kompetentni, morajo

vodje stalno dajati povratne informacije in predstavljati dosežke vsakega člana ekipe (Bailey, 2013).

Obstaja veliko načinov, kako vodje virtualnih projektnih timov pošljejo znake zaupanja svojim podrejenim v timu. Večina teh je odvisnih od tega, ali vodja priznava edinstvene izzive vodenja ljudi, ki niso fizično prisotni, temveč so v nekaterih primerih razpršeni po več narodih, kulturah, organizacijskih enotah in časovnih pasovih. Tako mora vodja virtualnega projektnega tima porabiti čas in energijo, da se prilagodi individualnim okoliščinam vsakega člana in zagotovi, da se jim tudi člani tima prilagodijo. Zaposleni v Singapurju bo v postelji, medtem ko delavec na Floridi dela, celo na zaposlene v istem časovnem pasu bodo vplivale edinstvene geografske okoliščine ali kulturne razlike. Zaposleni na različnih delih sveta imajo zelo različne praznične tradicije in praznovanja. Vodje virtualnih timov se morajo zavedati teh razlik in jih spoštovati. Rotirajoči časi za sestanke ekipe, da se prilagodijo različnim časovnim pasom in prazničnim običajem, bodo članom dali namig, da je vodji ekipe mar za njihove okoliščine (Ford in drugi, 2017, str. 30).

3.2.5 Motivacija in zavzetost članov virtualnega okolja

Motivacija je tista stopnja navdušenja, ko delamo na projektni dejavnosti, ali pogon, ki člane tima spodbuja k delu v virtualnem projektnem timu. Motivacija spodbuja in navdihuje posameznike, da dosežejo svoje dejavnosti in cilje. Raven uspešnosti se zniža, ko se člani virtualnega projektnega tima počutijo odvrnjene, in se izboljša, ko so motivirani. Motivacija je eden od pomembnih dejavnikov, saj vpliva na uspešnost in produktivnost tima (Dube in Marnewick, 2016, str. 5).

Delo v virtualnih projektnih timih je lahko kljub vsem prednostim zelo naporno. Člani tima pogrešajo pisarniško šaljivost, delovna prijateljstva, ki pomagajo preživeti težke delovne dneve. Člani virtualnega projektnega tima težko vidijo, kako se njihovo delo vključuje v celotno sliko, zato postanejo obupani in demotivirani (Bailey, 2013). Uspešnost projektnega virtualnega tima med drugim temelji na timskem duhu med člani projektnega tima, ki dosega svoje cilje in uspešno dokonča projekte. Virtualni projektni timi, če jih vodje pravilno upravljajo in koordinirajo, bi si morali prizadevati za izboljšanje uspešnosti projekta z izboljšanjem uspešnosti posameznikov in timov (Dube in Marnewick, 2016, str. 6).

Vodje virtualnih projektnih timov bi morali najprej razjasniti merila ciljev in uspeha, preden ugotovijo, katere metrike uspešnosti naj bi uporabili za tim. Zagotoviti bi morali, da je merjenje uspešnosti smiselno in ga razumejo vsi člani tima. Vsi člani virtualnega projektnega tima bi morali imeti kopijo ali dostop do dokumenta o merjenju uspešnosti. Organizacijske cilje je treba enostavno spremeniti v zelene standarde uspešnosti za projekt. Vodje virtualnih projektov bi morali nenehno meriti, spremljati in pregledovati napredek projektov, da bi zagotovili, da so v določenem obsegu, času in proračunu ter da kakovost izdelka ustreza pričakovanjem kupcev in organizacij. Vodja virtualnega projektnega tima lahko članom tima

dodeli kazalnike, da jim pomaga pri spremljanju njihove individualne uspešnosti pri projektu (Dube in Marnewick, 2016, str. 6).

Cilji uspešnosti virtualnega projektne tima bi morali biti specifični in si prizadevati za dosego ravni zelenih ciljev projekta. Vodja virtualnega projektne tima bi moral zagotoviti, da imajo člani tima splošno jasno razumevanje ciljev in prednostnih nalog virtualnega projektne tima. Učinkovitost članov virtualnega projektne tima bi morala preseči uspešnost posameznikov, saj naj bi delovali kot enota. Skupinska prizadevanja vodijo do tega, da so člani tima učinkovitejši kot posamezniki pri katerikoli dani projektni nalogi (Dube in Marnewick, 2016, str. 5).

Namesto da bi obupno poskušali sami rešiti pomanjkanje učinkovitosti vodenja, je pomemben korak za uspešne voditelje virtualnih projektne timov, da priznajo omejeno učinkovitost svojega (tradicionalnega) vodenja projektov ter poiščejo alternativne in nove načine vodenja (Hoegl in Muethel, 2016, str. 8).

3.2.6 Komunikacija

Komunikacija je socialna interakcija in pozornost dveh ali več ljudi. Komunikacija je v bistvu prenos informacij med pošiljateljem in sprejemnikom, pošiljatelj ali sprejemnik pa je lahko oseba ali naprava. Izmenjava informacij med ljudmi bi lahko bila z gestami, govorico telesa ali besed. Izmenjava informacij z uporabo naprav je s pomočjo dokumentov, videoposnetkov, e-poštnih sporočil, blogov, forumov, besedilnih sporočil, glasovnih sporočil in drugih elektronskih naprav (Dube in Marnewick, 2016, str. 7).

Komunikacija je hrbtenica učinkovitosti projektne ekipe in nedvomno igra ključno vlogo v virtualnih projektne timih, ki uporabljajo tehnologijo za olajšanje komunikacije in usklajevanje nalog, potrebnih za dosego zelenih ciljev in rezultatov. Učinkovitost v tradicionalnih in virtualnih projektne timih se meri s tem, kako se informacije spreminjajo pravočasno in so ustrezno ustvarjene, deljene in shranjene za prihodnjo uporabo. Informacije bi morale biti dostopne vsem članom virtualnega projektne tima. Vodje projektov v virtualnem okolju morajo biti še posebej občutljivi na medosebno komunikacijo in kulturno dinamiko med člani tima. Po drugi strani ima virtualni projektni tim korist od članov tima, ki se učijo kultur članov drugih držav in izboljšajo svoje odnose (Dube in Marnewick, 2016, str. 8).

Z naraščajočim trendom virtualnih timskih projektov je komunikacija bistvenega pomena, saj igra ključno vlogo pri premagovanju inherentnih negotovosti, ki so prisotne v virtualnem okolju. Organizacije, ki vlagajo v virtualne projekte, se morajo zavedati, da bi morale pridobitve naprednih in sofisticiranih komunikacijskih tehnologij, ki vodijo do večjega dostopa do informacij, omogočiti bistveno usposabljanje za virtualne projektne vodje, da bi zagotovili vzpostavitev učinkovite komunikacije v virtualnih projektne timih, kar posledično vodi do organizacijskega uspeha. Komunikacija se razlikuje, ko se srečajo člani

tima iz različnih okolij in kultur, njihov slog in vedenje v timih se razlikujeta. To torej spodbudi vodjo, da uporabi motivacijo za iskanje in razkrivanje posameznikovih informacij za doseganje skupnega znanja (Maduka in drugi, 2018, str. 703).

Količina komunikacije je bistvenega pomena v virtualnih projektnih timih za uspešno vodenje. Če želimo v virtualnem projektnem timu povečati število vsakodnevnih interakcij, je treba ustvariti manjše soodvisne naloge in razvijati partnerstva, tako da navideznim zaposlenim določimo cilje, ki jih morajo doseči skupaj (Bailey, 2013).

Vodje virtualnih projektov bi morali spremljati komunikacijo med člani tima, da bi se izognili sporočilom, ki bi jih bilo mogoče negativno razlagati in bi lahko negativno vplivala na uspešnost tima. Redno morajo komunicirati s člani tima in jih obveščati o napredku projekta (Dube in Marnewick, 2016, str. 8). Najvišje vodstvo naj še naprej omogoča neposredno komunikacijo in vzpostavljanje odnosov. Trend vse večje uporabe tehnologije je lahko učinkovit in očitno prihrani stroške, vendar ima svojo ceno. Raziskava Oertig in Bouregi (2006) kaže na pomen nadaljnjega srečanja iz oči v oči v tehnološki dobi za pomoč pri spodbujanju razvoja hitrega zaupanja med člani ekipe.

Čeprav se lahko spontano pisno komuniciranje, kot je takojšnje sporočanje, zdi prisiljeno, ga učinkoviti virtualni vodje uporabljajo za povečanje družabnih stikov, kadar to dopuščajo časovni pasovi. Člani tima morajo redno obveščati drug drugega o svojem napredku, tako da lahko vsak vidi, kako njegovo delo prispeva k skupnemu prizadevanju virtualnega projektnega tima (Bailey, 2013).

Virtualni timi, zlasti projektni timi, se vse bolj zanašajo na računalniško posredovano komunikacijo za interakcijo pri sodelovanju in opravljanju svojih nalog. Člani tima predstavljajo različne kulture, poklice in industrije. Virtualni timi pogosto uporabljajo angleščino kot poslovni jezik v komunikaciji.

Vodje virtualnih projektnih timov bi morali imeti praktične komunikacijske veščine, da bi motivirali in vodili svoje podrejene. Ugotovljeno je bilo, da je zgodnje ustvarjanje odnosa med člani globalnega projektnega tima koristno za razumevanje in spoštovanje kulturnih razlik v timu (Keefe in drugi, 2016). Keefe in drugi (2016) so navedli, da lahko jasn komunikacijski načrt ter vnaprejšnje določanje vlog in pričakovanj optimizirata učinkovitost. Medosebne komunikacijske veščine, predanost in slog medkulturne komunikacije vodij virtualnih projektnih timov bi prav tako izjemno izboljšali komunikacijo ekipe. Vodenje in komuniciranje z virtualnimi projektnimi timi sta dva od ključnih elementov uspešnega vodenja projektov (Cripe in Burleigh, 2022).

Učenje na podlagi iger, zlasti prek digitalnih medijev, lahko poveča motivacijo za učenje in razvijanje spretnosti na več področjih. Številne nedavne ocene kažejo pozitiven vpliv iger na pridobivanje znanja in razvoj spretnosti v primerjavi s tradicionalnimi metodami poučevanja. Spretnosti v virtualni komunikaciji so temeljne za timske znanstvene kompetence, igre pa lahko potencialno povežejo skupinsko komunikacijo s takojšnjo

povratno informacijo o uspešnosti. Timske igre udeležencem virtualnega projektnega tima omogočajo tudi oceno relativne vrednosti strategij za sodelovanje, vključno z odločitvami glede dodelitve vodstva ter prilagajanja meritvam uspešnosti na ravni posameznika v primerjavi z ekipo in strategijam za sodelovalno načrtovanje (Depp in drugi, 2018).

Pomembno je, da vodje projektov in tisti, ki vodijo virtualni projektni tim, razumejo, kako delujejo virtualni projektni timi. Uspeh virtualnega projektnega tima temelji na uspešnosti vsakega člana tima in na splošni uspešnosti tima. Poznavanje ali zavedanje dejavnikov uspešnosti virtualnih projektnih timov bi lahko vodjem projektov pomagalo povečati uspešnost projekta, ki ga izvaja virtualni projektni tim (Dube in Marnewick, 2016, str. 2).

V tabeli 3 povzemam zgoraj omenjene izzive vodenja virtualnih projektnih timov, rešitve in orodja.

Tabela 3: Izzivi, rešitve in orodja vodenja virtualnih projektnih timov

Izziv vodenja virtualnih projektnih timov	Pristop reševanja	Rešitev	Orodja
Pomanjkanje fizične prisotnosti in neposredne interakcije	Pristna komunikacija, spodbujanje komunikacije	Sprememba v organizacijski zasnovi	Družbeni mediji, IKT-orodja, videosrečanja
Koordinacija in usklajevanje med člani tima	Redna komunikacija	Uporaba družbenih medijev, poučevanje, mentorstvo, sodelovanje, priznavanje njihovih dosežkov, zagotavljanje tehničnega usposabljanja	Družbeni mediji, IKT-orodja, videosrečanja, elektronska pošta
Kulturne razlike in jezikovne ovire	Prepoznavanje individualnih razlik	Poudarjanje koristi individualnih razlik, izbira kreativnih vodij, jezikovno in medkulturno komunikacijsko usposabljanje	Družbeni mediji, IKT orodja, videosrečanja
Motivacija in zavzetost članov virtualnega tima	Razjasniti merila ciljev in uspeha	Merjenje uspešnosti, opredelitev ciljev, novi načini vodenja	Merila za merjenje uspešnosti

se nadaljuje

Tabela 3: Izzivi, rešitve in orodja vodenja virtualnih projektnih timov (nad.)

Izziv vodenja virtualnih projektnih timov	Pristop reševanja	Rešitev	Orodja
Gradnja zaupanja in sodelovanja v virtualnem okolju	Opredelitev uspešnosti posameznika, individualna obravnava zaposlenih	Zagotavljanje povratnih informacij, pravočasnost zaključka projektov, jasna opredelitev nalog, ki je znana vsem članom v timu, dobro poslušanje, razreševanje konfliktov, učinkovito vodenje sestankov	IKT orodja, elektronska pošta, video srečanja, video sestanki
Komunikacija	Vzpostavitev učinkovite komunikacije, spremljanje komunikacije, komunikacijski načrt	Razvoj partnerstev, redno spremljanje komunikacije, spremljanje napredka, poročanje o napredku, srečanje iz oči v oči, usposabljanje vodij na področju komunikacije	Določitev ciljev, pisna komunikacija – elektronska pošta, učenje na podlagi iger, videosrečanja

Vir: lastno delo.

3.3 Pristopi za premagovanje izzivov vodenja virtualnega projektnega tima

V nadaljevanju opredelim pristope za premagovanje izzivov vodenja virtualnega projektnega tima.

Ford (2017, str. 31) v svojem delu opisuje strategije za vodje virtualnih projektnih timov, da zgradijo zaupanje svojih zaposlenih:

- izboljšati in okrepiti vodstvene sposobnosti pri postavljanju ciljev, nagrajevanju posameznikov in timske uspešnosti, komunikaciji, oblikovanju ekipe in reševanju konfliktov;
- usposabljanje vodje v virtualnih veščinah, kot so prepoznavanje tehnoloških vidikov komunikacije, časovnega pasu in kulturnih variacij med člani tima, edinstvenih dogodkov na lokacijah članov tima in zgodnjih opozorilnih znakov konfliktov v timu in izolacije/umika članov tima;
- vodje morajo vzpostaviti osebni stik z vsemi člani tima najmanj enkrat letno in elektronski stik vsaj enkrat na teden;
- vodje virtualnih projektnih timov morajo obvladovati veščine sodelovanja, da zagotovijo učinkovit napredek in upravljanje virtualnega projektnega tima;
- vodje je treba spodbuditi, da si izmislijo virtualna praznovanja, da prepoznajo mejnike članov tima in skupinske dosežke;

- zagotoviti je treba, da vodje najdejo načine, kako vključiti time in člane tima v organizacijsko življenje, da se izognejo občutkom izoliranosti.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V empiričnem delu magistrskega dela se osredotočim na raziskovanje in razumevanje ključnih izzivov, s katerimi se soočajo vodje virtualnih projektnih timov v sodobnem poslovnem okolju, hkrati pa me zanima, kakšne metode, pristope in orodja vodje uporabljajo za soočanje s temi izzivi. Za pridobivanje dragocenih podatkov in globljega vpogleda izvedem delno strukturirane intervjuje z izkušenimi vodjami projektnih timov, ki delujejo v različnih panogah in organizacijah. Za to obliko intervjuja sem se odločil, ker na eni strani omogoča zelo odprt pogovor, na drugi strani pa kljub temu ponuja veliko stopnjo strukturiranosti, ki je pomembna za ohranjanje rdeče niti pogovora. Ta vrsta intervjuja pušča veliko odprtega prostora, kajti zastavimo lahko dodatna podvprašanja, prek katerih obravnavamo problematiko dodatno raziščemo in razjasnimo. Zgoraj omenjeno mi pomaga odgovoriti na raziskovalni vprašanj, ki sem si jih zastavil na začetku naloge. Pri pripravi vprašalnika za izvedbo intervjuja mi je bila v veliko oporo teoretična podlaga, ki sem jo v prvotnem delu pridobil iz različnih virov, kot so strokovni članki, knjige, prispevki itd. Vse intervjuje sem posnel in jih kasneje prepisal, kar mi je omogočilo, da sem lahko intervjuje večkrat poslušal in iz njih pridobil ustrezne podatke za izdelavo transkripta in nadaljnjo raziskavo. Z interpretacijo zbranih podatkov odgovorim na zastavljeni raziskovalni vprašanj ter predstavim nekaj ključnih ugotovitev, hkrati pa podam nekaj smernic za uspešno vodenje virtualnih projektnih timov v praksi, kar je koristno tako za vodje projektov kot tudi za organizacije, ki se vse bolj osredotočajo na virtualno delo kot del svojih poslovnih strategij.

4.1 Opredelitev raziskovalnih vprašanj

Virtualno delo in projektno vodenje v sodobnem poslovnem okolju sta prinesla številne prednosti, vendar se hkrati s tem pojavljajo tudi izzivi, ki zahtevajo posebne pristope in strategije. Magistrsko delo se osredotoča na proučevanje izzivov, s katerimi se soočajo vodje pri vodenju virtualnih projektnih timov, ter na analizo metod, pristopov in orodij, ki jih uporabljajo za učinkovito soočanje z izzivi, povezanimi z delovanjem projektnega tima v virtualnem okolju.

Glavni raziskovalni vprašanji, na kateri odgovorim v tem delu naloge, sta:

RV1: s kakšnimi izzivi se soočajo vodje pri vodenju virtualnih projektnih timov?

Znotraj tega raziskovalnega vprašanja raziščem in analiziram različne izzive, ki jih vodje projektov doživljajo pri vodenju virtualnih timov. Poudarek je predvsem na izzivih, kot so komunikacijske ovire, težave z motivacijo in angažiranostjo članov tima na daljavo,

upravljanje konfliktov in kulturne razlike med člani tima, pomanjkanje neposredne prisotnosti ter težave pri izvajanju nadzora in spremljanju napredka projekta.

RV2: katere metode, pristope in orodja uporabljajo vodje virtualnih projektnih timov za soočanje z izzivi, ki so povezani z delovanjem projektnega tima v virtualnem okolju?

To raziskovalno vprašanje je osredotočeno na proučevanje različnih metod, pristopov in orodij, ki jih vodje projektov uporabljajo za premagovanje izzivov virtualnega dela. Raziščem več različnih tehnoloških platform za komunikacijo in sodelovanje, upravljanje projektnih nalog in sledenje napredku, prilagodljive vodstvene pristope, vključevanje in spodbujanje sodelavcev k aktivnemu sodelovanju ter uspešne strategije za vzpostavljanje zaupanja in sodelovanja med člani virtualnega tima. Skupaj z raziskovanjem teh ključnih raziskovalnih vprašanj nameravam prispevati k boljšemu razumevanju dinamike in izzivov virtualnih projektnih timov ter identificirati najboljše prakse in smernice za uspešno vodenje teh timov v sodobnem poslovnem okolju. S tem želim pripomoči k izboljšanju uspešnosti in produktivnosti virtualnih projektov ter prispevati k razvoju učinkovitejšega vodenja virtualnih timov v prihodnosti.

4.2 Metode raziskovanja

Teoretična izhodišča, ki sem jih predstavil v prvih dveh poglavjih naloge, služijo kot osnova za empirični del magistrskega dela, kjer s pomočjo kvalitativne raziskovalne metode pridobim dragocene informacije iz izkušenj in stališč različnih intervjuvancev. Banjac (2020) pravi, da je identificiranje in razumevanje izkušenj tistih, ki so del raziskave, eno izmed bistev kvalitativnega raziskovanja. Pri kvalitativni raziskovalni metodi ne obdelujemo numeričnih podatkov, niti ne uporabljamo statističnih ter matematičnih tehnik, ampak se ukvarjamo predvsem z analizo izkušenj, stališč, odnosov, itd. posameznika, ki sodeluje v raziskavi. Z uporabo različnih raziskovalnih metod (intervju, fokusne skupine, opazovanje itd.) je kvalitativno raziskovanje usmerjeno k pridobivanju ustreznih podatkov, razumevanju in interpretaciji različnih družbenih, političnih in kulturnih kontekstov. Omogoča prepoznavo različnih dilem in tematik, ki jih prepoznajo ne zgolj raziskovalci, ampak tudi posamezniki (praktiki), ki so ciljna populacija raziskovalca. Kvalitativni pristop običajno poda odgovore na raziskovalna vprašanja, kot so (a) kaj, (b) kako, (c) kdaj in (d) kje. Gre za t. i. besedni raziskovalni pristop, kjer raziskovalci namesto beleženja pogostosti določenega pojava v naravi prek zaporedja interpretativnih tehnik poizkušajo dekodirati, opisati in identificirati ključne koncepte in pojave ter povezave med njimi. Glavna prednost kvalitativne raziskovalne metode je, da zaradi večje vpletenosti raziskovalca v raziskovalni proces omogoča poglobljeno raziskavo, medtem, ko je glavna slabost, da je lahko rezultat raziskave sporen zaradi subjektivnosti raziskovalca, ki lahko raziskavo prilagaja glede na odnose, kulturo, etiko itd. (Miles in Huberman, 1994).

Izhodiščna orientacija raziskovalca je največkrat zasledovanje interpretacije in perspektive ljudi, ki so subjekti raziskave. Raziskovalec mora hkrati tudi internalizirati koncepte ter

predpostavke, ki služijo kot podlaga kvalitativnim raziskavam. Za uspešno raziskavo mora raziskovalec v veliki meri ponotranjiti določene predpostavke, med drugim tudi takšne, ki jih Lofland in Lofland (1995) označujeta kot epistemološka načela. Prvo načelo je, da medosebna interakcija predstavlja temeljni in podroben »vstop« v misli ter um sodelujočega, medtem ko drugo načelo zagovarja, da je tak »vstop« bistvenega pomena pri pridobivanju družbenega znanja. Po besedah avtorjev gre za t. i. »emično perspektivo«, ki je ena izmed glavnih značilnosti kvalitativnega raziskovanja. Predstavlja »notranji« pogled na resničnost, torej na pogled, ki ga ima opazovanec sam. Raziskovalci na začetku raziskave pogosto uporabljajo odprta vprašanja, prek katerih pridobijo širšo sliko o tem, kako stvari delujejo ter kako so sploh razumljene s strani tistega, ki je vključen v raziskavo. Raziskovalec lahko na podlagi tega nato oblikuje nek okviren koncept, ki mu omogoča bolj tekoč in natančnejši pogovor in pridobivanje podatkov. Naslednja značilnost, ki jo lahko pripišemo kvalitativnemu raziskovanju, je usmerjenost v razumevanje konteksta prek detajlnih opisov. To pomeni, da raziskovalci posvečajo veliko časa in truda natančnemu popisu ter interpretaciji, kajti ravno mikrodetaљи so lahko pogosto izjemno pomembni, saj omogočajo poglobljeno razumevanje tistega, kar raziskovalec proučuje. Pomen natančnega popisa podrobnosti konteksta in to, čemu takšen način popisa tudi služi, je metodološko prvi opredelil Clifford Geertz, in sicer ga je leta 1973 poimenoval gostobesedni ali gosti opis (Banjac, 2020). Geertz opozarja na to, da popisa konteksta ne smemo razumeti kot opisovanje nečesa na »dolgo in široko«, kajti ne gre zgolj za opis, temveč ima ta metodološka tehnika pomembno vlogo pri interpretaciji. Gostobesedni opis omogoča razumevanje kulturnih okvirov in pomenov, ki so značilni za tisto, kar proučujemo.

Lincoln in Guba (1985) navajata, da raziskovalec, ki zasleduje principe kvalitativne raziskave, pojave opazuje, povzema, analizira ter interpretira v njihovi realni razsežnosti, kar mu omogoča poglobljeno raziskavo proučevanega pojava. Ker sem želel znotraj raziskave pridobiti čim več podatkov, izkušenj in mnenj glede proučevane teme, sem se odločil za izvedbo intervjujev. Intervju predstavlja metodo zbiranja informacij, pri kateri ena oseba (intervjuvanec) odgovarja na vprašanja druge osebe (spraševalec) z namenom pridobiti podrobne informacije o določeni temi ali vprašanju. Gre za eno izmed najbolj znanih in uporabljenih metod zbiranja podatkov, ki morda na prvi pogled deluje zelo enostavno izvedljiva, ampak takoj, ko se soočimo z dejstvom, da obstaja veliko elementov in prvin, ki jih je treba za izvedbo intervjuja razumeti, ugotovimo, da gre vendarle za precej kompleksno metodo. Če želimo pridobljene podatke ustrezno interpretirati in jih umestiti v raziskavo, moramo za to poznati osnovne temelje intervjuja kot specifične prakse. Pomembno je tudi omeniti, da je uspešnost intervjuja pogosto odvisna od spretnosti spraševalca pri postavljanju vprašanj, poslušanju in interpretaciji odgovorov ter vzpostavljanju učinkovitega komunikacijskega procesa z intervjuvancem (Banjac, 2020).

Obstaja več različnih vrst intervjujev, ki se razlikujejo glede na cilje, metode in postopek izvedbe. V osnovi jih delimo glede na stopnjo formalnosti in strukturiranosti. Neformalne intervjuje posamezniki uporabljamo v vsakodnevem življenju, ko želimo pridobiti

informacije o določeni temi, pa je njihova uporaba omejena glede tematike, ki se proučuje. Formalni intervjuji sledijo predhodno določenemu protokolu in imajo jasno določene cilje in vprašanja. Pogosto so uporabljeni v različnih kontekstih, kot so zaposlitveni postopki, raziskave, študije itd., kjer je pomembno zagotoviti doslednost in zanesljivost zbranih podatkov. Glede na strukturiranost delimo intervjuje na tri različne vrste, in sicer na nestrukturirane, delno strukturirane in strukturirane. Med sabo se razlikujejo po stopnji kontrole, ki jo ima spraševalec nad pogovorom. Strukturirani intervjuji predstavljajo najbolj zaprto obliko intervjuja, kjer ima spraševalec popolno kontrolo nad potekom pogovora, kajti nabor vprašanj, ki jih zastavi intervjuvancu, je že vnaprej pripravljen, kar spraševalcu omogoča sistematično primerjavo odgovorov. Gre za bolj objektivno vrsto intervjuja, ki pogosto poda kvantitativne rezultate (DiCicco-Bloom in Crabtree, 2006). Delno strukturirani intervjuji predstavljajo najbolj prevladujočo obliko intervjujev, kjer ima spraševalec sicer vnaprej pripravljenih nekaj osnovnih, odprtih vprašanj, ki pa jih nato med pogovorom dopolnjuje z podvprašanji, ki se navezujejo na morebitne pomembne teme, ki v osnovi niso zajete v vprašalnik. Nestrukturirani intervjuji temeljijo na ideji sprotnega oblikovanja vprašanj med izvedbo intervjuja, kar intervjuvancu omogoča večjo možnost za prosto izražanje (Banjac, 2020). DiCicco-Bloom in Crabtree (2006) sicer omenjata, da nobenega intervjuja ne moremo šteti kot povsem nestrukturiranega, kajti vedno obstaja vnaprej določena tema, ki že v osnovi oblikuje neko rdečo nit pogovora. Glede na teoretična izhodišča, ki so mi dala določeno usmeritev, sem se odločil za izvedbo individualnega, delno strukturiranega intervjuja, saj menim, da je ta pristop izjemno uporaben v mojem raziskovalnem kontekstu. Intervjuvancem, v mojem primeru vodjam virtualnih projektnih timov, sem želel omogočiti, da izrazijo svoje mnenje in izkušnje na način, ki ni povsem določen vnaprej. Takšen pristop mi je omogočil boljše razumevanje kompleksnih vprašanj in podrobnosti ter mi hkrati pomagal pridobiti bolj celovite in poglobljene ugotovitve, ki so ključne za moje raziskovalno delo.

4.3 Opis izvedbe raziskave

V teoretičnem delu magistrskega dela sem obravnaval ključne izzive, s katerimi se vodje soočajo pri vodenju virtualnih projektnih timov, ter proučil metode in orodja, s katerimi lahko vodje premagajo te izzive. Gre za aktualno in izjemno pomembno temo v današnjem poslovnem okolju, kjer se vse več organizacij odloča za uporabo virtualnih projektnih timov zaradi prednosti, ki jih prinašajo, a hkrati se je treba zavedati, da s seboj prinašajo tudi zelo specifične izzive, ki jih morajo vodje znati premagati, da je projekt na koncu uspešno in predvsem kakovostno izpeljan. Skupaj sem izvedel pet intervjujev, pri čemer sem kot ključne udeležence v raziskavi vključil vodje virtualnih projektnih timov iz podjetij Outfit7, Microsoft, Telekom Slovenije, BSH hišni aparati in Iskratel. Ta pristop mi je omogočil, da pridobim dragocene izkušnje in stališča tistih, ki se vsakodnevno soočajo z izzivi vodenja virtualnih projektnih timov.

Raziskava temelji na podrobnem analiziranju posameznih intervjujev, pri čemer sem iskal skupne vzorce in ključne teme, ki se pojavljajo med vodjami virtualnih timov. S pomočjo teh ugotovitev sem razvil vpogled v strategije, pristope in najboljše prakse, ki jih uspešne vodje uporabljajo pri obvladovanju izzivov virtualnih projektnih timov. Poleg tega sem v raziskavi identificiral razlike v stališčih med vodjami iz različnih organizacij ter industrijskih sektorjev, kar bo pripomoglo k še bolj natančnemu razumevanju konteksta virtualnih timov. Končni cilj te raziskave je prispevati k razvoju boljših pristopov k vodenju virtualnih projektov in omogočiti organizacijam, da bolje izkoristijo prednosti, ki jih prinašajo virtualni timi, ter se učinkovito spopadajo z izzivi, ki se pojavljajo na tem področju.

4.3.1 Predstavitev vprašalnika in protokola intervjujev

Junija 2023 sem pričel s kvalitativno raziskavo z namenom bolj poglobljenega razumevanja konkretnih izzivov, ki se pojavljajo pri vodenju virtualnih projektnih timov. Ključni cilj raziskave je bil pridobiti podrobne in relevantne informacije, ki bi omogočale učinkovito analizo in odgovore na raziskovalni vprašanj, ki sem si jih zastavil na začetku naloge.

S pridobljenimi rezultati te raziskave sem si prizadeval izboljšati razumevanje kompleksnih izzivov z namenom, da podam smernice ter priporočila za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti vodenja virtualnih projektov v sodobnem poslovnem okolju.

Pri izvedbi izbire ustreznih intervjuvancev sem uporabil sistematičen in premišljen pristop. Prvi korak je vključeval določitev kriterijev izbire intervjuvancev, pri čemer je bilo ključno natančno opredeliti želene lastnosti in merila, ki jih morajo izpolnjevati potencialni intervjuvanci. Kot je razvidno že iz naslova magistrskega dela, je bila posebna pozornost usmerjena v identifikacijo kandidatov, ki v svojih podjetjih vodijo virtualne projektne time.

V okviru izvedbe raziskave sem opravil intervjuje s petimi subjekti, katerih izbor je bil narejen na podlagi telefonskih klicev ter že obstoječega poznanstva v enem primeru. Vsak izmed intervjuvanih subjektov je zaposlen v drugačnem podjetju, ki delujejo v različnih panogah. Dva intervjuja sem opravil v živo, ostale tri pa prek Zooma zaradi večje praktičnosti za intervjuvance.

Odločil sem se, da intervjuvancem postavljam vprašanja odprtega tipa, saj sem s tem pridobil najbolj iskrene in realne odgovore. Sledilo je več podvprašanj, pri čemer sem nekatera pripravil vnaprej, medtem ko so se druga oblikovala spontano med pogovorom. Za namen dokumentiranja sem vse tri intervjuje posnel, vendar sem hkrati tudi spremljal dogajanje in pripravljal zapiske med poslušanjem. Po zaključku vsakega intervjuja sem ponovno poslušal posnetek in sproti ustvarjal transkript pogovora. Vredno je omeniti, da so vsi intervjuvanci izrazili željo po ohranitvi anonimnosti, zato transkripti niso vključeni v priloge magistrskega dela.

4.3.2 Vzorec

Pri izvajanju intervjujev sem uporabil priložnostno vzorčenje, saj sem si za raziskavo izbral točno določeno skupino posameznikov. Prvi kriterij za vključitev v vzorec je bil, da posameznik v svojem podjetju deluje kot vodja virtualnega projektnega tima, kar mi je v nadaljnji raziskavi omogočilo ustrezno primerjavo podatkov. Drugi kriterij je bil, da mora imeti posameznik vsaj nekaj izkušenj z vodenjem projektov ter virtualnih projektnih timov. S tem sem zagotovil, da bom lahko pridobil globok vpogled v njihove izkušnje in stališča glede obravnavane teme. Tretji kriterij je bil, da morajo biti vključeni posamezniki zaposleni v podjetjih, ki so različnih velikosti in delujejo v različnih panogah. Primerjava izkušenj vodij iz različnih panog in velikosti podjetij mi je omogočila prepoznavo najboljših praks in strategij, ki so se izkazale za uspešne v različnih okoliščinah in niso vezane na specifično panogo ali velikost podjetja.

Kot je razvidno iz tabele 4, sem za izvedbo intervjuja izbral 5 posameznikov (v nadaljevanju tudi vodja ali intervjuvanec A, B, C, D in E), ki v svojem podjetju delujejo kot vodje virtualnih projektnih timov. Prihajajo iz podjetij, ki so različnih velikosti, obenem pa delujejo v različnih sektorjih. Prvi intervju sem opravil z 32-letnim moškim, ki je zaposlen v podjetju Outfit7. Gre za slovensko-ciprsko multinacionalno podjetje za razvijanje videoiger, najbolj poznano kot ustvarjalec aplikacije in medijske franšize Talking Tom & Friends. Intervjuvanec A deluje kot vodja projektov v podjetju že več kot 10 let, z vodenjem virtualnih projektnih timov pa ima več kot 3 leta izkušenj. Njegovi projekti vključujejo načrtovanje, testiranje in lansiranje različnih videoiger.

Drugi intervjuvanec je bil 42-letni moški, zaposlen v Telekomu Slovenije. Gre za ponudnika celovitih komunikacijskih storitev v Sloveniji, ki je prepoznan kot vodilni pri uvajanju in povezovanju novih generacij mobilnih in fiksnih komunikacij, systemske integracije in storitev v oblaku ter večpredstavnostnih vsebin. Izbrani kandidat deluje kot vodja projektov v podjetju že več kot 15 let, z vodenjem virtualnih timov pa ima dobra 3 leta izkušenj. Kot tretjo posameznico sem izbral 49-letno žensko iz podjetja Microsoft. Multinacionalna računalniška korporacija se ukvarja z razvijanjem in podporo programski opremi, storitvam, napravam in rešitvam po vsem svetu. Intervjuvanka C ima z vodenjem projektov že več kot 20 let izkušenj, medtem ko se z vodenjem virtualnih projektnih timov ukvarja že več kot 5 let.

Četrty posameznik je vodja virtualnih projektnih timov v podjetju BSH hišni aparati, ki se ukvarja s proizvodnjo malih gospodinjskih aparatov. Z virtualnim okoljem se je podrobneje seznanil med pandemijo COVID-19, pred tem so virtualne projektne time uporabljali zgolj v primerih, ko je bilo tu nujno. Po koncu epidemije so virtualno delo ohranili na določenih področjih (računovodstvo, nabava, prodaja itd.), kjer so opazili izboljšave, medtem ko so projekte, povezane z razvojem izdelkov, vrnil nazaj v tradicionalno, fizično obliko. Po katastrofalnih poplavah, ki so Slovenijo doletele v začetku avgusta 2023, so se zaradi povsem uničenih prostorov bili prisiljeni vrniti v virtualno okolje, kjer so po besedah

intervjuvanca uporabili določene prakse iz obdobja pandemije, kar jim je vsaj nekoliko olajšalo celoten prehod na delo na daljavo. Kot zadnjega, petega intervjuvanca sem izbral 30-letnega vodjo virtualnega projektnega tima iz podjetja Iskratel, ki se ukvarja z razvojem IKT rešitev. Tudi on se je z delom v virtualnem okolju prvič srečal med pandemijo COVID-19. Po koncu epidemije so virtualno delo v podjetju obdržali, v primerjavi s časom epidemije pa so ga zmanjšali vsaj za polovico. Vsem petim intervjuvancem sem postavil ista vprašanja, po končanih intervjujih pa sem analiziral zbrane podatke z namenom identificiranja skupnih vzorcev, trendov in ugotovitev. Intervjuji so v povprečju trajali 63 minut.

Tabela 4: Seznam intervjuvancev

Oseba	Spol	Starost	Delovno mesto	Podjetje	Čas izvajanja intervjuja
A	Moški	32	Vodja virtualnega projektnega tima	Outfit7	94 min
B	Moški	42	Vodja virtualnega projektnega tima	Telekom Slovenije	52 min
C	Ženska	49	Vodja virtualnega projektnega tima	Microsoft	65 min
D	Moški	52	Vodja virtualnega projektnega tima	BSH hišni aparati	49 min
E	Moški	30	Vodja virtualnega projektnega tima	Iskratel	55 min

Vir: lastno delo.

4.4 Rezultati raziskave

Sledijo povzetki odgovorov intervjuvancev na posamezna vprašanja, ki sem jih postavil vsem udeležencem. Vsak odgovor je razdeljen na tri segmente, ki predstavljajo stališče posameznega respondenta v zvezi z določenim vprašanjem. Namesto imen intervjuvancev uporabim črke abecede, ki so navedene za vsakega posameznika v tabeli 4.

Najprej sem udeležencem predstavil osnovno idejo in cilje magistrskega dela. Pojasnil sem, kaj je glavni namen naloge, kakšen je njen teoretični okvir in katera področja obravnava. S tem sem zagotovil, da so udeleženci razumeli, kaj je osrednji fokus raziskave. Po začetni predstavitvi sem udeležencem predstavil raziskovalna vprašanja, ki so me vodila pri izvedbi intervjujev. Ta vprašanja so bila oblikovana tako, da so omogočila sistematično raziskovanje teme. Prav tako sem poudaril, da njihovi odgovori na ta vprašanja igrajo ključno vlogo pri oblikovanju zaključkov raziskave. Spodbudil sem jih k odprtosti, iskrenosti in izražanju lastnih stališč, saj sem želel pridobiti kar najbolj celovit vpogled v obravnavano tematiko.

Vse intervjuvance sem na začetku pogovora povprašal, koliko izkušenj imajo z vodenjem virtualnih projektne timov in katere so po njihovem mnenju glavne razlike v primerjavi s tradicionalnim projektne timom. Intervjuvanci A, B, D in E so odgovorili, da so virtualne time pričeli uporabljati v času pandemije COVID-19, medtem ko je intervjuvanka C pojasnila, da so se z virtualnimi timi pričeli ukvarjati že v začetku leta 2018. Omejitve, ki jih je prinesla pandemija, so podjetja prisilile v delo na daljavo, kar je posledično vplivalo

tudi na oblikovanje virtualnih projektnih timov. Skupno delo v pisarnah ni bilo dovoljeno, kar je pomenilo, da če so želeli projekt uspešno izpeljati, so bili prisiljeni vzpostaviti virtualno okolje. Intervjuvanec B je sicer izpostavil, da je nekaj izkušenj z virtualnim okoljem imel tudi že pred pandemijo, kajti pri razvoju določenih aplikacij za interno uporabo so sodelovali z zunanjimi razvijalci, ki so bili locirani v drugi državi. To mu je omogočilo nekoliko lažjo transformacijo v virtualno okolje, hkrati pa je po njegovih besedah lahko s tem nekoliko olajšal prehod tudi svojim članom projektnega tima. Intervjuvanka C je navedla, da so v podjetju pričeli uporabljati virtualno okolje predvsem zaradi čedalje večje razpršenosti zaposlenih po vsem svetu. Nadaljevala je s tem, da je po njenem mnenju glavna razlika med virtualnimi in tradicionalnimi projektnimi timi v fizični odsotnosti članov tima, kar posledično zahteva bolj strukturirano komunikacijo in uporabo tehnoloških orodij. Intervjuvanec A je kot glavno razliko izpostavil osebni stik, ki ga pri virtualnih timih po njegovem mnenju praktično ni, kajti vsi pogovori potekajo virtualno. Omenil je tudi to, da pri virtualnih timih niso vsi člani dosegljivi v želenem trenutku. Kot primer je navedel, da lahko pri tradicionalnih timih greš do sodelavca v drugo pisarno, medtem ko moraš pri virtualnem timu nekoga poklicati/mu pisati prek različnih komunikacijskih orodij (Slack, MS Teams, Zoom itd.) in čakati na odgovor precej časa. Ena izmed pomanjkljivosti je po njegovem mnenju tudi ta, da npr. ne moreš vedeti, ali neka oseba dejansko dela ves delovnik ali dela zgolj nekaj ur na dan. Intervjuvanec B je kot glavno razliko v primerjavi s tradicionalnim timom navedel pomanjkanje neposredne interakcije, kar posledično zahteva veliko prilagajanja pri načinu dela, vodenju in komunikaciji. Intervjuvanka D in E kot največjo razliko izpostavita način komuniciranja ter izmenjave podatkov/dokumentov. Medtem ko člani tradicionalnih projektnih timov še vedno veliko uporabljajo podatke/dokumente v fizični, natiskani obliki, na drugi strani člani virtualnih timov uporabljajo izključno spletna orodja za izmenjavo datotek in podatkov (Slack, Dropbox, Google Drive itd.).

Pri drugem vprašanju sem intervjuvance povprašal o tem, kateri so po njihovem mnenju najpogostejši izzivi pri vodenju virtualnih projektnih timov. V tabeli 5 v prvem stolpcu prikazujem izzive, ki sem jih opredelil v teoretičnem delu, v drugem stolpcu pa so zavedene dobesedne navedbe nabora misli sogovornikov. V nadaljevanju poglavja odgovore tudi podrobneje razčlenim.

Tabela 5: Izzivi ter odgovori sogovornikov

Izziv	Odgovori sogovornikov
Pomanjkanje fizične prisotnosti in neposredne interakcije	A: »Pred uvedbo virtualnega okolja sem lahko v primeru težav ali nejasnosti stopil direktno do zaposlenega, s katerim sva lahko to nemudoma rešila, sedaj ta postopek traja veliko dlje.« B: »Pomanjkanje neposredne interakcije med člani tima močno vpliva na izvedbo projektov.« C: »Pomanjkanje neposrednega stika lahko otežuje razumevanje prioritet in skupnih ciljev med člani virtualnega tima.«

se nadaljuje

Tabela 5: Izzivi ter odgovori sogovornikov (nad.)

Izziv	Odgovori sogovornikov
Pomanjkanje fizične prisotnosti in neposredne interakcije	D: »Izzivi vodenja virtualnih projektnih timov se razlikujejo od tradicionalnih predvsem zaradi pomanjkanja neposredne komunikacije in fizične prisotnosti.« E: »Testiranje opreme na različnih lokacijah predstavlja enormne izzive, pri osebni stiku je to veliko lažje.«
Koordinacija in usklajevanje med člani tima	A: »S sodelavcu na Filipinih imava zaradi različnih časovnih pasov na voljo zgolj nekaj ur, da urediva vse treba.« B: »Usklajevanje v virtualnem timu zahteva večji poudarek na definiranju vlog, odgovornosti in rokov.« C: »Zaradi slabe komunikacije in koordinacije med člani virtualnega tima, je že velikokrat prišlo do popolnega mrka.« D: »Uskladitev urnikov je v virtualnem okolju zelo pomembna, drugače hitro nastanejo problemi.« E: »Izziv pri koordinaciji v virtualnem okolju je tudi v razumevanju kulturnih razlik in delovnih praks med člani tima, ki se nahajajo na različnih lokacijah.«
Kulturne razlike in jezikovne ovire	A: »Izgradnja interne kulture podjetja je bistvena, s tem se izognemo potencialnim izzivom na tem področju.« B: »Zaradi iste kulture ter podobnega jezika vseh članov tima se s tem izzivom ne srečujem pogosto.« C: »Zaradi različnih kultur lahko člani tima povsem drugače razumejo določene zapise ter objave, posledično prihaja do nesoglasij zaradi napačne interpretacije.« D: »Velikokrat pride do spora med člani ravno zaradi nerazumevanja oziroma nepoznavanja jezika/kulture.« E: »Indija ima napram Sloveniji povsem drugačno kulturo, kar močno vpliva na delovne procese.«
Gradnja zaupanja in sodelovanja v virtualnem okolju	A: »Člane tima vsake pol leta pripeljemo v Slovenijo, da se med sabo bolje spoznajo, kajti drugače je zelo težko graditi zaupanje.« B: »Gradnja zaupanja v virtualnem okolju je zaradi pomanjkanja osebnega stika veliko zahtevnejša.« C: »Člani tima se v veliko primerih med sabo ne poznajo, kar predstavlja velik izziv pri gradnji zaupanja ter sodelovanju.« D: »Nevidni zidovi v virtualnih timih lahko otežijo sodelovanje in povzročijo pomanjkanje zaupanja med člani.« E: »Pri virtualnih projektih se moramo zanašati na tehnologijo za izgradnjo odnosov, kar lahko poveča občutek oddaljenosti.«
Motivacija in zavzetost članov virtualnega okolja	A: »V kolikor člani nimajo interne motivacije, jih je skoraj nemogoče motivirati.« B: »Motivirati ljudi v virtualnem timu je napram tradicionalnim izjemno zahtevno, na tedenski ravni se ukvarjam s tem.« C: »Razmisliti moramo o individualnih potrebah članov, da jih motiviramo na način, ki jim najbolj ustreza.« D: »Nenehno spremljanje napredka in zagotavljanje povratnih informacij je ključno za ohranjanje zavzetosti v virtualnem okolju.« E: »Napram tradicionalnim timom je v virtualnem okolju ključno, da člani projektnega tima sami najdejo motivacijo in ohranjajo visoko raven zavzetosti.«

se nadaljuje

Tabela 5: Izzivi ter odgovori sogovornikov (nad.)

Izziv	Odgovori sogovornikov
Komunikacija	A: »Površna komunikacija prinaša slabe rezultate. Določena spletna orodja na Kitajskem niso dovoljena, kar prinese s sabo veliko težav.« B: »Pred pandemijo je bila komunikacija na višjem nivoju, ker smo se družili tudi izven delovnega časa, prav tako je komunikacija potekala »iz oči v oči«, kar je dodatno pripomoglo k boljšemu razumevanju med člani tima in hitrejši izvedbi projekta.« C: »Varnost podatkov pri komunikaciji prek spletnih orodij je ključna in lahko predstavlja velik izziv.« D: »Izbor ustreznih komunikacijskih orodij je ključen za dobro komunikacijo.« E: »Zaradi slabe internetne povezave lahko komunikacija na trenutke dobesedno ohromi.«

Vir: lastno delo.

Intervjuvanec A je kot glavni izziv navedel časovno razliko in dosegljivost članov, kar lahko na trenutke vodi v zamude pri projektih. Navezal se je tudi na prvo vprašanje in odgovor, kjer je že izpostavil težave v komunikaciji in dostopnosti članov tima v realnem času. Na tej točki je intervjuvanec podal tudi primer iz prakse, in sicer je omenil enega izmed članov tima, ki trenutno dela na Filipinih in prične s svojim delom ob 12. uri po našem času, medtem ko intervjuvanec prične z delom že ob 7. uri zjutraj in konča okoli 16. ure. To pomeni, da ima na voljo zgolj 4 ure časa, da s članu tima, ki se nahaja na Filipinih, uskladi in uredi vse potrebno. V primeru, da bi sodelavca potreboval že npr. ob 10. uri zjutraj, ta ni na voljo, kar pomeni, da se lahko delo posledično zamakne za več ur. Intervjuvanec B je kot največji izziv navedel komunikacijo in zaupanje med člani tima. Navezal se je na to, da so se s člani tima pred epidemijo družili tudi zunaj službe, kar je izboljšalo komunikacijo in zaupanje med njimi, medtem ko so se med epidemijo slišali zgolj prek komunikacijskih orodij, pa še to izključno za službene zadeve. V istem stavku omeni, da je dodaten izziv, s katerim se mora soočati na tedenski ravni, motivacija svojih članov tima. Omenil je, da je tudi ta bila na veliko višji ravni, dokler so se s sodelavci videvali iz oči v oči, nato pa je med epidemijo kar nekoliko upadla. Intervjuvanka C je dejala, da po njenem mnenju najpogostejši izzivi vključujejo komunikacijske ovire, težave pri koordinaciji časovnih pasov članov tima, ohranjanje motivacije in izgradnjo zaupanja med člani tima. Ker je Microsoft multinacionalno podjetje, morajo člani virtualnega projektnega tima iz različnih časovnih pasov pri izvedbi določenega projekta svoje delo zelo dobro uskladiti ter koordinirati, kajti drugače pride po besedah intervjuvanke do t. i. »mrka«, ko člani tima čakajo drug na drugega in zaradi tega projekt na določeni točki dobesedno obstoji. Intervjuvanka C je omenila tudi to, da se člani tima med sabo v večini ne poznajo, kar pomeni, da med njimi v začetku ni zaupanja in ga je treba med projektom nekako zgraditi. Intervjuvanca D in E sta oba navedla pomanjkanje osebnega stika kot največji izziv pri vodenju virtualnih projektnih timov.

Intervjuvance sem nato vprašal, kako se izzivi vodenja virtualnih projektnih timov razlikujejo od izzivov vodenja tradicionalnih fizičnih timov. Znotraj tega vprašanja sem postavil nekaj dodatnih podvprašanj, ki so se navezovala na izzive, ki sem jih predhodno diagnosticiral v teoretičnem delu. Prvo podvprašanje se je nanašalo na morebitne tehnološke ovire, ki vplivajo na komunikacijo in učinkovito koordiniranje virtualnih projektnih timov. Intervjuvanec A je pri tem delu intervjuja izpostavil storitve, ki jih ponujata podjetji Google in Microsoft, kajti te so na Kitajskem blokirane, kar pomeni, da s člani tima s tega področja ne morejo komunicirati prek Gmaila oz. Microsoft Teams ali deliti datotek prek Google Drive, ampak morajo za to uporabljati druga orodja, kot je npr. Zoom, kar pa lahko na trenutke predstavlja določene omejitve. Omenil je tudi to, da imajo določena območja precej slabo pokritost z internetno povezavo, kar pomeni, da je na trenutke delo onemogočeno oz. upočasnjeno. Intervjuvanec B je pri tem vprašanju odgovoril, da večjih tehnoloških ovir ni opazil, kajti že predno so zaradi epidemije bili prisiljeni ustvariti virtualno okolje, uporabljali so določena orodja za uspešno koordinacijo in komunikacijo med člani tima. Izpostavil je, da bi verjetno v primeru, da bi bili člani virtualnega tima bolj geografsko razpršeni, prišlo do določenih tehnoloških ovir, tako pa se člani tima v večini nahajajo v Sloveniji ter sosednjih državah (Hrvaška, Avstrija in Italija). Intervjuvanka C je v odgovoru dejala, da so po njenem mnenju izzivi vodenja virtualnih projektnih timov napram tradicionalnim bolj osredotočeni na komunikacijske vidike, koordinacijo na daljavo in izgradnjo ekipnega duha. Dodatno se je treba soočiti tudi s tehničnimi izzivi, kot je zagotavljanje varne povezave in delovanja orodij na daljavo. Intervjuvanka C je izpostavila, da so tehnološke ovire, ki jih je opazila, pogosto povezane s hitrostjo internetne povezave in zanesljivostjo komunikacijskih orodij. Na tej točki je poudarila, da je zelo pomemben vidik, ki ga je treba upoštevati, predvsem varnost podatkov, kajti pri tradicionalnih projektnih timih večina komunikacije ter izmenjave podatkov poteka lokalno, medtem ko v virtualnem okolju člani tima komunicirajo prek različnih komunikacijskih orodij, kar lahko predstavlja morebitno možnost zlorabe. Intervjuvanec D je prav tako izpostavil, da je treba biti pri izbiri orodja za komunikacijo pozoren na varnost orodja, kajti izguba ali uhajanje kakšnih podatkov bi lahko pomenilo večji varnostni incident za projekt in celotno podjetje. Intervjuvanec E je izpostavil, da so v njegovem podjetju še vedno v fazi iskanja ustreznega orodja za testiranje njihove opreme, kajti kot pravi, do sedaj še niso našli spletnega orodja, ki bi omogočilo ustrezno testiranje opreme. To jim trenutno predstavlja največji izziv.

V naslednjem podvprašanju sem vodje virtualnih projektnih timov vprašal, kako razvijajo zaupanje in sodelovanje med člani svojega tima. Intervjuvanec A je odgovoril, da v podjetju Outfit7 ogromno truda in napore vložijo v kulturo podjetja, ki predstavlja glavno vrednoto, ki jo morajo zasledovati zaposleni. Prek različnih virtualnih aktivnosti za gradnjo tima poizkušajo okrepiti odnose med člani, hkrati pa vsaj dvakrat na leto pripeljejo vse nove člane, ki so bili zaposleni na daljavo in do sedaj še niso imeli stika s sodelavci, v Slovenijo, kjer se v živo spoznajo in navežejo osebni stik. Intervjuvanec B je povedal, da zaupanje in sodelovanje temeljita na redni komunikaciji, videokonferencah in jasnih ciljih. Izpostavil je, da je zaupanje med sodelavci in predvsem v sodelavce bistveno za vzpostavitev uspešnega

virtualnega okolja, to pa lahko po njegovem mnenju ohranjamo zgolj s konstantno komunikacijo prek videokonferenc. Zaključil je s tem, da je takrat, ko vsakdo ve, kaj se od njega pričakuje, lažje doseči vnaprej zastavljene cilje. Intervjuvanka C je podala podoben odgovor kot intervjuvanec A, kajti tudi ona je izpostavila pomembnost kulture v podjetju, ki jo poizkušajo vzpostaviti ter ohranjati z rednimi sestanki prek videokonferenc, kjer se člani tima med sabo bolje spoznajo. Poleg tega organizirajo tudi virtualne aktivnosti za gradnjo tima, ki prispevajo k boljšemu povezovanju in vzpostavitvi dobre energije med člani tima. Dodala je, da je treba tudi redno spremljati napredek projekta in se prilagajati spremembam, kajti po njenem mnenju je sprotno odpravljanje težav in prilagajanje na novosti izjemno pomembno za ohranjanje zaupanja in sodelovanja. Na koncu je omenila še, da lahko s stalnim trudom in prilagajanjem zgradimo močno zaupanje in sodelovanje med člani virtualnega projektnega tima, kar bo pozitivno vplivalo na uspeh projektov. Intervjuvanec D je odgovoril, da je graditi zaupanje med člani virtualnega tima veliko težje kot pri tradicionalnih timih, kajti pri virtualnem komuniciranju velikokrat pride do t. i. »nevidnega zida«, ki oteži sodelovanje in povzroča pomanjkanje zaupanja med člani. Izpostavlja, da rešitve za ta izziv še ni našel in da je to trenutno izziv, ki mu posveča največ pozornosti. Intervjuvanec E je izpostavil, da je pri virtualnih timih veliko težje graditi odnose in zaupanje med člani tima, kajti za izgradnjo se morajo zanašati na tehnologijo, ki pa lahko na trenutke poveča občutek osamljenosti. Izziv premagujejo z implementacijo najsodobnejših tehnoloških rešitev za izboljšanje virtualne komunikacije (VR, AR itd.), ki med drugim omogočajo, da člani tima dobijo občutek, da celoten sestanek poteka v živo.

Pri naslednjem podvprašanju me je zanimalo, kako se vodje virtualnih projektnih timov lotijo usklajevanja časovnih razlik in razpršenosti članov tima po različnih lokacijah. Intervjuvanec A je odgovoril, da se v osnovi člani tima z drugih kontinentov prilagajajo oz. čim bolj prilagajajo slovenskemu urniku, torej od 7. do 15. ure, veliko pa je odvisno od naloge, ki jo ima posameznik. Tisti posamezniki, ki npr. ne sodelujejo veliko z ostalimi člani tima, lahko delo opravijo kadarkoli, medtem ko morajo npr. programerji, ki med sabo konstantno sodelujejo, biti prisotni v nekem časovnem intervalu, ki ga določi podjetje. Intervjuvanec B je dejal, da usklajevanje časovnih razlik rešuje s prilagajanjem urnikov, občasnimi obiski na različnih lokacijah in prilagoditvijo sestankov v živo. Intervjuvanka C je izpostavila, da usklajevanje časovnih razlik zahteva veliko mero prilagodljivosti. Kot vodja virtualnega projektna tima si veliko pomaga s koledarji in orodji za organizacijo časovnih terminov. Večina projektov ima tudi jasno določene časovne okvire, v katerih morajo člani tima biti dosegljivi, kar omogoča nemoteno delo. Če je mogoče, se s člani tima dogovori za rotacijo časovnih pasov med sestanki. To pomeni, da se sestanki izmenično odvijajo v različnih časovnih pasovih, da ni vedno isti član tima obremenjen s časovnimi razlikami. Dodala je še, da se v podjetju poslužujejo snemanja sestankov, kajti če se določeni člani tima ne morejo udeležiti sestankov v živo zaradi časovnih razlik, posnamejo sestanek in ga nato delijo s člani tima, da si ga lahko ogledajo pozneje. Intervjuvanca D in E sta odgovorila, da za usklajevanje uporabljajo orodje Google Calendar, intervjuvanec D je dodal, da je izjemno pomembno, da imajo člani tima fleksibilen delovnik.

Pri naslednjem podvprašanju sem intervjuvance povprašal, kako se lotijo usklajevanja kulturnih razlik in jezikovnih ovir med člani virtualnega projektnega tima. Intervjuvanec A je dejal, da kulturne razlike v njegovem primeru niso velik problem, kajti kultura podjetja že v osnovi zagovarja spoštovanje različnih kultur in priznavanje, da so različni pristopi in perspektive lahko bogat vir idej in rešitev. Sprejemanje raznolikosti kot prednosti je ključnega pomena. Kar se tiče jezikovnih ovir, je intervjuvanec izpostavil, da so te rešene že v zaposlitvenem postopku, kjer je eden izmed pogojev dobro znanje angleškega jezika. To jim omogoči, da se v prihodnosti izognejo težavam, ki bi lahko nastale zaradi slabe komunikacije oziroma nerazumevanja. Intervjuvanec B je pri tem vprašanju odgovoril, da se zaenkrat še ni srečal s kulturnimi razlikami, kajti vsi člani tima so iste kulture. Glede jezikovnih ovir je dodal, da se s člani tima pred izvedbo projekta dogovorijo, kako bo tekla komunikacija in kateri bo glavni jezik. Pojasnil je, da se nacionalnost članov tima spreminja iz projekta v projekt in da se v primeru, da so člani tima večinoma iz Slovenije ter Hrvaške, pogovarjajo v balkanskem jeziku, medtem ko se v primeru, da so prisotni še člani iz Italije in Avstrije, pogovarjajo v angleškem jeziku. Intervjuvanka C je izpostavila, da v podjetju kulturne razlike in jezikovne ovire premagujejo z medkulturnim izobraževanjem in uporabo prevajalskih orodij, če je to potrebno. Pomembno je spoštovanje različnih kultur in jezikov ter spodbujanje odprtega dialoga. Podobno kot intervjuvanec A je tudi ona izpostavila, da so lahko različne kulture bogat vir idej in rešitev, kar morajo vodje virtualnih projektnih timov vzeti kot prednost in ne slabost. Podobno mnenje je podal tudi intervjuvanec D, ki trdi, da je raznolikost unikatna in prinaša s sabo ogromno novih idej. Intervjuvanec E je odgovoril, da se z jezikovnimi ovirami še ni srečal, kajti vsi člani tima obvladajo angleški jezik. Kar se tiče kulturnih razlik, je dejal, da je treba biti kot vodja izjemno pozoren na to, koga pripelješ v tim, kajti hitro se lahko zgodi, da pride med člani, ki so različnih kultur, do konflikta.

V naslednjem podvprašanju sem intervjuvance vprašal, kako prepoznajo in rešujejo morebitne konflikte ali nesoglasja med člani virtualnega tima. Intervjuvanec A je odgovoril, da morebitne konflikte in nesoglasja večinoma rešujejo prek spletnega orodja Zoom, kar pa po njegovem mnenju ni ravno optimalno. V ta namen imajo vsake šest mesecev t. i. »spoznavne sestanke«, kjer novo zaposlene, ki so v zadnjih mesecih delali izključno na daljavo, pripeljejo v Ljubljano in jih potem obdržijo tukaj približno en teden. Takrat se organizirajo tudi aktivnosti za gradnjo tima z obstoječimi zaposlenimi, kar proaktivno zmanjšuje možnost konfliktov med člani tima. Veliko uporabljajo tudi t. i. retrospektiv, kjer s člani tima podrobno predelajo, kaj je bilo v zadnjem mesecu dobro in kaj slabo. Če se med retrospektivo odkrije kakšen konflikt med določenimi člani, jih po sestanku povabi na ločen videoklic, kjer se pogovorijo in poizkušajo konflikt oz. nesporazum kar se da hitro rešiti. Intervjuvanec B je izpostavil, da sta zaznavanje in reševanje konfliktov ključna za ohranjanje pozitivnega delovnega okolja. Povedal je, da je treba morebitne konflikte čim prej zaznati, se o njih pogovoriti in jih poizkušati rešiti, kajti drugače lahko to vpliva na celoten tim. V primeru, da konflikta sami ne morejo rešiti, za to uporabijo zunanjo osebo, ki služi kot mediator. Dodal je še, da je konflikte v virtualnem okolju težje zaznati, hkrati pa v večini primerov traja predolgo, da jih vodje sploh prepoznajo. Intervjuvanka C je odgovorila, da

konflikte rešujejo s pogovori in iskanjem kompromisov. Podobno kot intervjuvanec B tudi intervjuvanka C in intervjuvanec D izpostavljata, da v primeru resnejših konfliktov uporabljajo zunanje mediatorje. Intervjuvanec E je odgovoril, da morebitne konflikte rešujejo izključno individualno, kar pomeni, da ostale člane tima izključijo iz te tematike.

Pri naslednjem podvprašanju me je zanimalo, kako lahko vodje virtualnih projektnih timov učinkovito motivirajo člane virtualnega tima in ohranjajo visoko stopnjo angažiranosti. Intervjuvanec A je odgovoril, da je že v osnovi motivirati ljudi zelo težko, v pisarni ali na daljavo. Po njegovih besedah je najpomembnejše, da imajo zaposleni notranjo motivacijo, kajti če tega nimajo, potem noben vodja ne bo uspel izboljšati njihove motivacije. Sam poizkuša svoje ljudi motivirati na takšen način, da vsak mesec organizira sestanek, kjer za neko igro, ki so jo lansirali pred kratkim, s člani tima preverijo in spremljajo mnenja ter ocene uporabnikov. Če so ocene dobre, se mu zdi, da to izboljša angažiranost in motivacijo med člani tima. Da nekakšno potrditev, da delajo dobro. Nadaljuje, da lahko problem nastane, če so ocene slabe. Tukaj je potem na njem, da članom tima pojasni, da je takšen odziv lahko tudi dober in da jim lahko to služi kot nekakšno opozorilo za naprej. Po njegovih besedah se lahko na tak način člani tima med samo še bolj povežejo, kajti na vsak način želijo poskrbeti, da se takšna stvar ne ponovi. Dodatno izpostavi še to, da so v času korone imeli ob petkih t. i. »virtual beer day« (slo. virtualni pivski dan), kjer so se prek Zooma ob koncu tedna dobili ter spili eno pivo in pustili službene stvari na strani in se poskušali čim bolj zabavati. To se po besedah intervjuvanca ni izkazalo kot ravno uspešno, kajti po določenem času nas je na te sestanke hodilo zgolj še 4–5, medtem ko jih je na začetku bilo čez 30. Po njegovem mnenju je bila glavna razlika že v tem, da se pri osebnem stiku lahko dokaj neopazno pogovarjaš z nekom, ki sedi poleg tebe, in s tem ne motiš ostalih, medtem ko na druženju prek Zooma tega ne moreš, kajti tam lahko naenkrat govori samo eden, drugi takrat poslušajo. Intervjuvanec B je odgovoril, da lahko visoko angažiranost v timu dosežemo z jasnimi cilji, vključevanjem članov tima v odločitve in razumevanjem njihovih motivacijskih dejavnikov. Intervjuvanci C, D in E so vsi odgovorili podobno kot intervjuvanec B, in sicer da se motivacija med člani tima lahko doseže z jasno postavljenimi cilji, priznavanjem dosežkov in spodbujanjem članov k sodelovanju pri odločitvah. Intervjuvanec E je dodal še, da sta redna povratna informacija in možnost razvoja ter napredovanja ključna za ohranjanje visoke stopnje angažiranosti.

V drugem delu intervjuja sem želel s strani intervjuvancev pridobiti čim več podatkov, ki so mi v nadaljevanju omogočili odgovor na drugo raziskovalno vprašanje, ki se osredotoča na metode, pristope in orodja, ki jih vodje virtualnih projektnih timov uporabljajo za soočanje z izzivi, povezanimi z delovanjem projektnega tima v virtualnem okolju. Znotraj prvega vprašanja, ki se je glasilo, kako vodje rešujejo izzive in kakšne so najboljše prakse za njihovo reševanje, sem intervjuvancem dodatno postavil šest podvprašanj, ki so se nanašala na specifične izzive. V tabeli 6 na eni strani prikazujem izzive, s katerimi se soočajo vodje virtualnih projektnih timov, na drugi strani pa predstavim misli sogovornikov in njihove

predloge za uspešno premostitev teh izzivov. V nadaljevanju poglavja nato tudi diskutiram in podrobneje predstavim tabelo in misli sogovornikov.

Tabela 6: Predlogi pristopov k rešitvam prek misli sogovornikov

Izziv	Misli sogovornikov
Pomanjkanje fizične prisotnosti in neposredne interakcije	A: »Povečanje števila sestankov je pri tem izzivu ključna rešitev, naj bodo to sestanki v živo ali pa virtualno.« B: »V primeru, da imajo vodje možnost voditi sestanke na različnih lokacijah, z različnimi člani tima, naj to izkoriščajo.« C: »V virtualnem okolju svoje člane skoraj na dnevni ravni sprašujem, kako so in če kaj potrebujejo.« D: »Če želimo premagati oddaljenost ter pomanjkanje neposredne interakcije, moramo med člani tima vzpodbujati čim bolj pogosto komunikacijo.« E: »Uporaba virtualne resničnosti nam vsaj delno omogoča ustrezno sočasno testiranje opreme na več lokacijah.«
Koordinacija in usklajevanje med člani tima	A: »Člani tima se morajo med sabo poznati vsaj površinsko, drugače so težave pri projektu neizogibne.« B: »V kolikor imam možnost, določene naloge namensko dodelim članom na različnih lokacijah, tako se lahko bolje spoznata.« C: »Vsak nov član se mora pred začetkom projekta udeležiti izobraževanja za uporabo programa, ki ga uporabljamo za sodelovanje na projektu.« D: »Kultura transparentnosti lahko ogromno pripomore pri koordinaciji ter usklajevanju.« E: »Pravilna izbira ter uporaba orodij za sodelovalno urejanje je ključna.«
Kulturne razlike in jezikovne ovire	A: »Mednarodna ekipa uporablja angleščino kot skupni jezik za uradno komunikacijo. Znanje angleškega jezika je v našem podjetju pogoj za zaposlitev.« C: »Izgradnja ustrezne kulture v podjetju ter virtualnem timu lahko pomaga rešiti ta izziv.« D: »Vsak pomemben sestanek posnamemo ter naredimo transkript, ki ga lahko kasneje po potrebi prevedemo v več jezikov.« E: »Članom različnih kultur omogočam, da imajo na dneve, ko v svoji državi praznujejo praznik, dela prost dan.«
Gradnja zaupanja in sodelovanja v virtualnem okolju	A: »Če želimo imeti tim, v katerem bodo člani med sabo dobro funkcionirali, jim moramo omogočiti avtonomnost, predvsem pa je treba biti transparenten glede odločitev.« B: »Odprta komunikacija in pravočasno zaznavanje trenj je ključnega pomena za uspešno sodelovanje in zaupanje med člani tima.« C: »S člani tima skupaj oblikujemo ekipna pravila, ki določajo, kako naj se tim obnaša in sodeluje.« D: »Znotraj orodja za komunikacijo sem vzpostavil ločen kanal, kjer lahko člani tima anonimno prijavijo morebitne konflikte.« E: »Vsak nov član dobi na začetku svojega mentorja, ki mu predstavi način dela in sodelovanja. Predno novemu članu dodelimo redne naloge na projektu, mentor poda mnenje o tem, ali je vreden zaupanja in kako je v času mentoriranja sodeloval z ostalimi člani.«
Motivacija in zavzetost članov virtualnega okolja	A: »Pri vsakem članu je potrebno ugotoviti, kaj ga motivira, in mu glede na to prilagoditi program nagrajevanja.« B: »Identifikacija dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo notranjo motivacijo, je ključna za njihovo zavzetost pri delu.« C: »Svoje zaposlene poizkušam motivirati prek konstantnega vključevanja v odločanje in ustreznega sistema nagrajevanja.«

se nadaljuje

Tabela 6: Predlogi pristopov k rešitvam prek misli sogovornikov (nad.)

Izziv	Misli sogovornikov
Motivacija in zavzetost članov virtualnega okolja	D: »Zaposlenim ponujamo dostop do izobraževalnih platform, kjer lahko izpopolnjujejo svoja znanja, ki jim bodo omogočila boljšo karierno pot.« E: »Jasno določeni cilji, nagrajevanje sprotnih dosežkov in identifikacija notranje motivacije veliko pomagajo pri premagovanju izziva, povezanega z motivacijo in zavzetostjo mojih članov.«
Komunikacija	A: »Na sestankih vedno pustim članom, da izrazijo svoja mnenja, stališča in postavijo razna vprašanja, kajti to veliko pripomore k odprti komunikaciji, hkrati pa omogoča izmenjavo različnih idej.« B: »Menim, da moramo vodje komunikacijo med člani tima konstantno spremljati ter ocenjevati, kajti le na takšen način lahko prilagodimo svoje strategije, ki lahko nivo komunikacije dvignejo na višji nivo.« C: »Sama menim, da je bistveno to, da že pred začetkom projekta vzpostavimo jasno strukturo komunikacije in se poizkušamo izogibati nepotrebni e-poštni komunikaciji.« D: »V zadnjem času sem pričel uporabljati orodja, ki omogočajo vizualno prikazovanje podatkov (grafikoni, diagrami itd.), kar mi omogoča, da določene kompleksne informacije veliko lažje predstavim svojim članom tima.« E: »Osebnostno menim, da je že v začetku potrebno ločiti pomembno ter nepomembno komunikacijo. Glede na to se potem določijo ločena komunikacijska orodja.«

Vir: lastno delo.

V prvem podvprašanju sem intervjuvance povprašal o tem, kako se sovpadajo z izzivom pomanjkanja fizične prisotnosti in neposredne interakcije ter katere so po njihovem mnenju najboljše prakse za reševanje tega izziva. Intervjuvanec A je odgovoril, da omenjeni izziv rešujejo predvsem z rednimi sestanki in orodji za sodelovanje. S tem se po njegovem mnenju ohrani občutek povezanosti in timskosti. Intervjuvanec B je izpostavil, da se največ poslužuje sestankov po posameznih lokacijah »v živo«. Ker se člani tima nahajajo predvsem v Sloveniji in sosednjih državah (Hrvaška, Italija, Avstrija itd.), mu to omogoča, da se lahko vsake toliko časa premakne in sestanek vodi na drugi lokaciji z drugimi člani virtualnega tima. V primeru, da te opcije nima, je dejal, da mu uporaba kanala, kot je npr. Microsoft Teams, omogoča veliko lažjo komunikacijo s člani tima. Intervjuvanka C je omenila, da pomanjkanje fizične prisotnosti rešujejo predvsem z rednimi videokonferencami in virtualnimi sestanki, kjer se člani tima lahko bolje spoznavajo. Najboljša praksa je po njenem mnenju tudi redno preverjanje počutja in zadovoljstva članov tima. Intervjuvanec D je izpostavil, da pri soočanju s pomanjkanjem fizične prisotnosti in neposredne interakcije uporabljajo različne tehnologije, kot so videokonference, klepetalnice in spletne platforme za sodelovanje. Najboljša praksa je vzpostaviti redne virtualne sestanke in spodbujati odprto komunikacijo. Intervjuvanec E je kot eno izmed možnih rešitev predlagal, da vodje razmislijo o uporabi VR- in AR- tehnologij za bolj neposredne virtualne interakcije in izboljšanje občutka prisotnosti v virtualnih okoljih. To lahko po njegovem mnenju močno zmanjša občutek izoliranosti.

Pri drugem podvprašanju me je zanimalo, kako vodje rešujejo izziv, ki se nanaša na koordinacijo in usklajevanje med člani virtualnega projektnega tima, ter katere so po njihovem mnenju najboljše prakse za reševanje tega izziva. Intervjuvanec A je odgovoril, da se morajo člani pred izvedbo projekta med sabo spoznati, naj bo to prek kakšnega spletnega orodja ali pa v živo, kajti drugače je uspešna izvedba projekta zelo zahtevna. Izpostavil je tudi, da je treba koordinaciji in usklajevanju članov virtualnega tima nameniti veliko več pozornosti, kot je to potrebno pri fizičnih projektnih timih. Kot dobro prakso je predlagal spoznavne sestanke, na katere se mora vodja pripraviti predvsem v smislu, da članom tima omogoči medsebojno komunikacijo in spoznavanje. Intervjuvanec B je odgovoril, da ta izziv rešuje s tem, da projektne naloge dodeljuje »mešanim« članom tima, kar pomeni, da se člana ne nahajata na isti lokaciji, kajti s tem po njegovem mnenju omogoči, da se člana med sabo veliko bolj povežeta. Obenem je izpostavil, da je treba biti pozoren, da se člani ne distancirajo med sabo, zato je na vsake toliko časa treba člane na nalogah zamenjati. Intervjuvanka C je odgovorila, da koordinacijo med člani tima izboljšuje z jasno določenimi nalogami in odgovornostmi. Najboljša praksa je po njenem mnenju uporaba orodij za upravljanje projektov, ki omogočajo preglednost. Intervjuvanec D je kot rešitev ter dobro prakso navedel uvedbo kulture transparentnosti. S spodbujanjem kulture transparentnosti, v kateri si člani tima delijo informacije in izkušnje, lahko po njegovem mnenju vodje omogočijo boljšo usklajenost in razumevanje med člani tima. Intervjuvanec E za rešitev izziva, povezanega s koordinacijo ter sodelovanjem, predlaga uporabo orodja za sodelovalno urejanje dokumentov v realnem času, kot sta Google Drive ali Microsoft Office Online. To omogoča več uporabnikom, da istočasno urejajo dokumente in tako skrajšajo čas za usklajevanje.

Tretje podvprašanje se je nanašalo na najboljše rešitve in prakse, ki jih vodje virtualnih projektnih timov uporabljajo za reševanje izziva, povezanega s kulturnimi razlikami in jezikovnimi ovirami. Intervjuvanec A je podal podoben odgovor kot v prvem delu, kjer je izpostavil, da težav s kulturnimi razlikami v njegovem timu oziroma na projektih ne opaža, kajti v podjetju Outfit7 je kultura glede spoštovanja drugih kultur tako integrirana, da se po zaposlitvenem postopku enostavno ne rabijo ukvarjati s takšnimi izzivi. To izpostavi tudi kot najboljšo prakso za rešitev tega izziva. Glede jezikovnih ovir pa poda rešitev, da se že v osnovi pri zaposlitvenem razgovoru zahteva dobro znanje angleškega jezika, kar v nadaljevanju prepreči, da bi se bilo treba soočiti s takšnimi izzivi. Intervjuvanec B je dejal, da glede omenjenega izziva ne more podati realne rešitve oziroma najboljše prakse, kajti kot je izpostavil že v prvem delu intervjuja, na tem področju nima izkušenj, kajti vsi člani, s katerimi dela, so iste kulture ter govorijo isti/podoben jezik. Intervjuvanka C je odgovorila, da se za premagovanje kulturnih razlik in jezikovnih ovir poslužujejo medkulturnega izobraževanja ter po potrebi tudi prevajalskih storitev. Komunikacija na projektih poteka v več jezikih, kar po njenem mnenju olajša razumevanje, ključno pa je, da člani tima poznajo vsaj osnove angleškega jezika, kajti to v primeru nerazumevanja omogoči zasilno komunikacijo. Intervjuvanec D je kot rešitev predlagal natančno dokumentiranje in zapiske sestankov, kajti s tem lahko zagotovimo, da se vsi dokumenti, zapisniki in navodila za delo

dokumentirajo v jeziku, ki ga razumejo vsi člani tima. Intervjuvanec E je kot primer dobre prakse za premagovanje izziva navedel, da mora vodja tima spoštovati različne praznične koledarje in članom omogočiti, da si ob pomembnih praznikih vzamejo prosto.

Pri naslednjem podvprašanju me je zanimalo, kako vodje virtualnih projektnih timov premagujejo izzive, povezane z gradnjo zaupanja in sodelovanja v virtualnem okolju. Intervjuvanec A je odgovoril, da mora biti vodja tima transparenten glede odločitev in informacij o projektu. To po njegovem mnenju gradi zaupanje in poveča sodelovanje med člani virtualnega projektnega tima. Prav tako je izpostavil, da je treba zaupati svojim članom in jim dati nekaj avtonomije, kajti na tak način se člani počutijo vključene v projekt. Intervjuvanec B je odgovoril, da je po njegovem mnenju zaupanje eden od glavnih izzivov pri virtualnih timih in virtualnem delu. Sam je rabil kar nekaj časa, da je zaupanje v sodelavce nadgradil do te mere, da jim sedaj 100 % »slepo« zaupa. Dodal je še, da je rad seznanjen z delom in napredkom pri projektih in nalogah. Intervjuvanka C je izpostavila, da gradnjo zaupanja spodbujajo z rednimi osebnimi videokonferencami, kjer se člani tima bolje spoznavajo. Najboljša praksa je po njenem mnenju tudi jasno komuniciranje ciljev in pričakovanj ter vzpostavljanje odprtega dialoga. Kot rešitev je predlagala ustvarjanje ekipnih pravil, kjer vodja in člani tima skupaj oblikujejo pravila, ki določajo, kako naj se tim obnaša in sodeluje. Ta pravila lahko vključujejo način komuniciranja, roke za oddajo nalog, odgovornosti vsakega člana itd. Pravila morajo biti jasna, enostavna in dostopna vsem članom tima. Intervjuvanec D je kot primer dobre prakse izpostavil uvedbo programa za usposabljanja o raznolikosti in vključenosti ter vzpostavitvi anonimnega kanala za poročanje o morebitnih incidentih. Intervjuvanec E je odgovoril, da v podjetju uporabljajo program mentorstva, kjer izkušeni člani tima nudijo podporo in mentorstvo novincem. Takšen sistem po njegovem mnenju pripomore k lažji izgradnji zaupanja in izboljšša sodelovanje med člani tima.

Naslednje podvprašanje se je nanašalo na rešitve in dobre prakse, ki jih vodje uporabljajo za premagovanje izziva, povezanega z motivacijo in angažiranostjo članov virtualnega tima. Intervjuvanec A je odgovoril podobno kot v prvem delu intervjuja, kjer je izpostavil, da če člani tima nimajo notranje motivacije, potem je s strani vodje zelo težko motivacijo ter angažiranost dvigniti na tako visoko raven, da bi lahko naredil korenite spremembe. Kot dobro prakso za reševanje omenjenega izziva je izpostavil, da se mora že v začetku, torej ob zaposlitvi, posameznike vprašati, kaj jih motivira, in potem v nadaljevanju delati na tem oziroma jim omogočiti nagrade, ki bodo temeljile na njihovi notranji motivaciji. To bo po njegovem mnenju tudi dvignilo njihovo angažiranost in produktivnost. Podobno kot intervjuvanec A je odgovoril tudi intervjuvanec B, ki je izpostavil, da je po njegovem mnenju zelo pomembno, da vodja za vsakega člana tima točno ve, kaj ga motivira, saj lahko s tem lažje organizira delo in zastavi cilje, nagrade itd. Intervjuvanka C je odgovorila, da motivacijo ter angažiranost članov tima ohranjajo z rednim priznavanjem dosežkov, vključevanjem v odločanje in zagotavljanjem razvojnih priložnosti. Najboljša praksa je po njenem mnenju organizacija virtualnih aktivnosti za gradnjo tima. Intervjuvanec D je pri tem

vprašanju predlagal, da vodje pričnejo nagrajevati svoje člane tima in jim omogočijo razvoj kariere. Kot primer dobre prakse navede možnost dostopa do različnih spletnih tečajev, izobraževalnih vsebin itd., kar članom tima omogoča, da osebno zrastejo in pridobijo nova znanja. Intervjuvanec E je podal podoben odgovor kot intervjuvanca A in B, in sicer je poudaril, da je notranja motivacija pri vsakem izmed članov najpomembnejši dejavnik pri motivaciji posameznika, dodal pa je še, da poizkuša komunikacijo izboljšati prek jasno določenih ciljev in sprotnega nagrajevanja svojih članov.

Pri zadnjem podvprašanju me je zanimalo, kako vodje virtualnih projektnih timov rešujejo izziv, povezan s komunikacijo med člani tima v virtualnem okolju. Intervjuvanec A je izpostavil, da je izbor ustreznih orodij za komunikacijo in sodelovanje ključnega pomena. To lahko vključuje e-pošto, spletni klepet, videokonference, orodja za upravljanje projektov in druge platforme, ki omogočajo skupno delo. Kot dobro prakso za uspešno premagovanje tega izziva je predlagal, da vodje na sestankih vedno pustijo čas za vprašanja, razprave in povratne informacije, kajti na takšen način spodbujajo odprto komunikacijo in omogočajo izmenjavo idej med člani tima. Intervjuvanec B je odgovoril, da je po njegovem mnenju bistveno, da vodje virtualnih timov redno ocenjujejo učinkovitost komunikacije v virtualnem okolju in prilagajajo svoje strategije glede na potrebe tima. Meni, da nobena strategija ni popolna in jo je mogoče čez čas še izboljšati. Intervjuvanka C je odgovorila, da komunikacijo izboljšujejo z uporabo različnih komunikacijskih orodij in rednim obveščanjem članov tima. Najboljša praksa je po njenem mnenju vzpostavitev jasne strukture komunikacije in izogibanje nepotrebnemu e-poštnemu prometu. Intervjuvanec D je kot možno rešitev predlagal uporabo vizualnih pripomočkov, kot so grafikoni, diagrami in infografike, kajti s tem lahko vodje lažje predstavijo kompleksne informacije. Intervjuvanec E je prav tako kot intervjuvanca A in C izpostavil pomembnost uporabe različnih komunikacijskih orodij in kot možno rešitev predlagal, da člani tima za uradne dokumente in pomembne zadeve vedno uporabljajo e-pošto, medtem ko za hitre in neformalne zadeve uporabljajo druga komunikacijska orodja, kot npr. MS Teams, Skype itd.

Pri naslednjem vprašanju sem intervjuvance povprašal, kakšne spremembe ali prilagoditve so morali uvesti v svoje vodstvene metode zaradi virtualnega okolja. Intervjuvanec A je izpostavil, da je bilo treba spremeniti oziroma prilagoditi kar veliko stvari, kajti kot je med intervjujem že večkrat omenil, v njihovem podjetju ogromno truda in dela vložijo v kulturo, ki so jo zgradili skozi leta. Ta je temeljila večinoma tudi na dnevnih druženjih, ki pa so z virtualnim okoljem nekoliko usahnila. Z virtualnim okoljem so večinoma pričeli v času epidemije COVID-19, ko so bili »prisiljeni« v to, da so praktično vsi delali od doma. Pred tem so bili, vsaj kar se tiče vodstvenega kadra, vsi prisotni na lokaciji, medtem ko so lahko virtualno delali zgolj programerji, grafični oblikovalci in oglaševalci. Čez čas so opazili, da je zelo dobro, če imajo npr. s svojimi člani bolj pogoste sestanke ena na ena, kjer jih sprašujejo o vsakodnevni, neslužbeni stvareh, npr. kako so, kaj je novega, če so zadovoljni itd. Pred uvedbo virtualnega okolja so imeli takšne sestanke zgolj enkrat na mesec. Intervjuvanec B je odgovoril, da je z vodenjem virtualnih timov bilo treba prilagoditi tudi

metode, kako doseči bolj učinkovite rezultate. Tukaj je cilj predvsem na bolj pogosto komunikacijo, uporabo tehnološko bolj naprednih orodij, delo na transparentnosti in izobraževanje ter usposabljanje članov tima. Prilagajanje načinov vodenja za virtualno okolje je po njegovem mnenju ključno za zagotavljanje uspešnih projektov in ohranjanje visoke stopnje angažiranosti članov tima. Intervjuvanka C je izpostavila, da so morali zaradi virtualnega okolja v svoje vodstvene metode vključiti več virtualnih sestankov, redno spremljanje napredka projekta prek spletnih orodij ter večjo transparentnost pri odločanju. Intervjuvanec D je odgovoril, da je moral zaradi prehoda v virtualno okolje močno izboljšati svoje tehnološko znanje, medtem ko je intervjuvanec E odgovoril, da ga je prehod prisilil v uvedbo določenih sprememb na področju ocenjevanja napredka in testiranja izdelkov.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, kako vodje merijo uspešnost virtualnega projektnega tima in ocenjujejo dosežene rezultate. Intervjuvanec A je odgovoril, da uspešnost v virtualnem okolju merijo na povsem enak način kot pri tradicionalnih timih. Uporabljajo iste metode in orodja. Edino, kar je intervjuvanec izpostavil pri tem vprašanju, je to, da nekoga, ki ni v pisarni, mogoče bolj pogosto kontaktira in vpraša, kako gre, kot pa nekoga, ki dela v tradicionalnem projektnem timu. Intervjuvanec B je odgovoril, da se pri svojem delu osredotoča predvsem na statistiko, ki jo sproti in redno spremlja. Večino pozornosti posveča merjenju KPI-jev oddelka in podjetja, polletnim ocenjevalnim razgovorom, različnim anketam, e-izobraževanjem itd., kar mu omogoča vpogled v delo članov tima. Tudi on je izpostavil, da razlike med ocenjevanjem članov tradicionalnih in virtualnih projektnih timov ne opaza. Odgovor intervjuvanke C je bil podoben odgovoru intervjuvanca B, in sicer je tudi ona izpostavila, da uspešnost virtualnega projektnega tima merijo prek ocen KPI-jev, dodala pa je še, da za merjenje uspešnosti projekta uporabljajo tudi srednjeročne in dolgoročne cilje ter povratne informacije od članov tima. Intervjuvanec D je odgovoril, da uspešnost virtualnega projektnega tima merijo z analizo doseženih ciljev, oceno članov tima o izvedbi projekta in s povratnimi informacijami od strank. Poudaril je, da je zelo pomembno spremljati izpolnjevanje rokov in kakovost opravljenega dela. Odgovor intervjuvanca E je bil podoben odgovorom vodij A, B in C, in sicer tudi on ne opaza večjih razlik pri merjenju uspešnosti med virtualnimi in tradicionalnimi projektnimi timi.

Na vprašanje, ali lahko vodje navedejo konkreten primer izziva, s katerim so se srečali pri vodenju virtualnega projektnega tima, in kako so ga uspešno rešili, je intervjuvanec A navedel primer, kjer se je moral soočiti z različnimi časovnimi conami in urniki članov tima. Kot rešitev je navedel določitev skupnih časovnih okvirov in razvoj timskih komunikacijskih navad. Vodja tima mora po njegovem mnenju spodbujati člane, da razvijejo učinkovite komunikacijske navade, kot so redno poročanje o napredku, hitro odzivanje na e-pošto in klepetalnice ter obveščanje o morebitnih zamudah ali težavah. Intervjuvanec B je podal primer dela od doma, kajti tega pred pandemijo v podjetju niso izvajali. Ko je nastopila pandemija COVID-19 in s tem obvezno delo od doma, so morali z določenimi tehnološkimi rešitvami uspešno prilagoditi način dela, da se je to lahko opravljalo tudi virtualno. Po koncu

pandemije se je virtualna oblika dela dodala tudi v pravilnik podjetja, tako da lahko sedaj vsaj trikrat tedensko delajo virtualno. Intervjuvanka C je odgovorila, da je bil eden izmed izzivov, s katerim so se srečali, pomanjkanje motivacije pri članih tima med dolgimi projektnimi cikli. Uspešno so ga rešili z uvedbo rednih virtualnih sestankov za priznanje dosežkov in vključevanjem članov tima pri načrtovanju projektov. Intervjuvanec D je kot primer navedel situacijo, ko se jim je med izvedbo projekta uničil del opreme, ki je bila locirana v Sloveniji, popraviti pa so jo znali zgolj člani tima, ki so se nahajali na Kitajskem. Izziv so uspešno rešili z videokonferencami in uporabo prevajalskih orodij. Intervjuvanec E je navedel izziv s koordinacijo med člani tima, ki so delali v različnih časovnih pasovih. Uspešno so ga rešili z vzpostavitvijo jasnih urnikov in uporabo orodij za usklajevanje časovnih razlik.

V nadaljevanju sem vodje virtualnih projektnih timov povprašal, kakšna priporočila bi dali drugim vodjem, ki se soočajo z izzivi vodenja virtualnih projektnih timov. Intervjuvanec A je odgovoril, da v osnovi priporoča pogostejše stike s člani tima, da se ohrani povezava in spremlja napredek, dodal pa je, da je izredno pomemben tudi pomen notranje motivacije članov tima. Intervjuvanec B je izpostavil, da je zelo pomembno medsebojno zaupanje med člani tima in njihovo vodjo, kajti brez tega si virtualnega dela ne zna predstavljati. Hkrati je poudaril, da je zaupanje ključno in da je treba za vsakega sodelavca razumeti, kaj ga motivira, kajti le na takšen način ga lahko motiviraš in omogočiš, da znotraj tima zraste in prispeva neko dodano vrednost. Intervjuvanka C priporoča ostalim vodjem redno komunikacijo s člani tima, vzpostavitev jasne strukture komunikacije, vključevanje članov tima pri odločanju, organizacijo virtualnih aktivnosti za gradnjo tima in spremljanje uspešnosti ter motivacijo sodelavcev. Intervjuvanec D priporoča, da vodje konstantno spodbujajo odprto komunikacijo, vzpostavijo jasne smernice za delo in uporabljajo tehnološke rešitve za boljše sodelovanje, medtem ko intervjuvanec E priporoča, da vodje izkoristijo vsa razpoložljiva orodja in rešitve, ki jih ponuja tehnologija.

V zaključku intervjuja sem vodje virtualnih projektnih timov povprašal, kaj je po njihovem mnenju ključnega pomena za uspeh vodenja virtualnih projektnih timov. Intervjuvanec A je odgovoril, da so notranja motivacija članov, redno komuniciranje in gradnja zaupanja po njegovem mnenju ključni dejavniki uspeha pri vodenju virtualnih projektnih timov. Intervjuvanec B je pogovor zaključil s tem, da je uspeh vodenja virtualnih timov pogojen s kombinacijo več ključnih dejavnikov, ki jih je treba na dolgi rok uspešno usklajevati. Intervjuvanka C je pogovor zaključila s tem, da so za uspeh vodenja virtualnih projektnih timov potrebne vzpostavitev zaupanja med člani tima, dosledna komunikacija, motivacija in prilagodljivost. Transparentnost pri odločanju in jasno določeni cilji po njenem mnenju prav tako prispevajo k uspehu. Intervjuvanec D je odgovoril, da so po njegovem mnenju ključnega pomena za uspeh dobra komunikacija, vzpostavitev zaupanja in spodbujanje sodelovanja med člani tima. Intervjuvanec E je pogovor zaključil s tem, da je vsak virtualni projektni tim specifičen in »drugačen«, kar pomeni, da se mora vodja konstantno prilagajati

in spreminjati strategije za uspešno premagovanje izzivov, ki so povezani z vodenjem virtualnih projektnih timov.

V tabeli 7 prikazujem rešitve, ki jih lahko vodje virtualnih projektnih timov uporabijo za uspešno premagovanje izzivov, povezanih z vodenjem virtualnih projektnih timov.

Tabela 7: Prikaz rešitev, metod in orodij za vsak izziv vodenja virtualnih timov

Izzivi	Rešitve
Pomanjkanje fizične prisotnosti in neposredne interakcije	Redni virtualni sestanki, spletna orodja za sodelovanje (MS Teams, Google Meetings, Zoom, Slack itd.), sestanki »v živo«, videokonference, spodbujanje odprte komunikacije, določitev jasnih ciljev in vlog, uporaba VR in AR
Koordinacija in usklajevanje med člani tima	Jasna komunikacijska pravila, skrbno načrtovanje srečanj, uporaba spletnih orodij za upravljanje projektov in delitev dokumentov ter virov, redno poročilo o napredku, kultura transparentnosti, izobraževanja, dodelitev nalog »mešanim« članom tima
Kulturne razlike in jezikovne ovire	Določitev jasnih pravil komunikacije, spodbujanje odprtosti, medkulturna izobraževanja, uporaba prevajalskih storitev, natančno dokumentiranje in zapiski sestankov, spoštovanje kulturnih praznikov in običajev, določitev kulturnih posrednikov, izgradnja ustrezne kulture v podjetju
Gradnja zaupanja in sodelovanja v virtualnem okolju	Organiziranje aktivnosti za gradnjo tima, redne retrospektive, nagrade in priznanja, spletni družbeni dogodki, delitev znanja, odprtost in jasna komunikacija, mentorstvo in podpora, ustvarjanje ekipnih pravil
Motivacija in zavzetost članov virtualnega okolja	Identifikacija notranje motivacije, redno priznavanje dosežkov, vključevanje v odločanje, zagotavljanje razvojnih priložnosti, aktivnosti gradnje tima, jasni cilji in vizija
Komunikacija	Izbor ustreznih spletnih orodij, omogočanje odprte komunikacije, redno ocenjevanje, vzpostavitev jasne kulture komunikacije, usmerjanje k bistvu, določitev jasnih smernic, uporaba vizualnih pripomočkov

Vir: lastno delo.

5 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA

5.1 Interpretacija raziskave

V okviru magistrskega dela sem znotraj teoretičnega dela na podlagi razpoložljive literature predstavil virtualne time in opredelil glavne izzive, s katerimi se soočajo vodje virtualnih projektnih timov, nato pa predstavil še nekaj metod ter orodij, ki jih vodje lahko uporabijo za premagovanje omenjenih izzivov. V okviru empiričnega dela sem opravil kvalitativno raziskavo, kjer sem s pomočjo delno strukturiranih intervjujev pridobil primarne podatke, s katerimi sem lahko odgovoril na raziskovalni vprašanji, ki sem si jih zastavil v teoretičnem delu. Pet poglobljenih intervjujev mi je omogočilo, da sem lahko empirično proučil izzive, s katerimi se vodje virtualnih projektnih timov soočajo, hkrati pa sem pridobil poglobljen vpogled v metode ter orodja, s katerimi vodje premagujejo že omenjene izzive.

Skupne ugotovitve iz vseh petih intervjujev so prinesle pomembne vpoglede v vodenje virtualnih projektnih timov. Prva pomembna ugotovitev je, da je pomanjkanje fizične prisotnosti in neposredne interakcije ena od največjih ovir pri vodenju virtualnih timov. To se odraža v težavah pri vzpostavljanju osebnih stikov, obvladovanju časovnih razlik ter zaupanju in gradnji odnosov med člani tima. Rezultati raziskave, ki sem jo opravil, so skladni z ugotovitvami, ki jih je v svojem delu navedel Bailey (2013). Izpostavil je, da pomanjkanje fizične prisotnosti močno vpliva na delo na projektu, kajti člani virtualnega tima se lahko zaradi pomanjkanja stika počutijo izolirane, posledično manj verjetno prispevajo k ekipi, kar ovira inovativnost in učinkovitost. Pomanjkanje fizične prisotnosti in neposredne interakcije lahko vodje virtualnih projektnih timov rešujejo z rednimi virtualni sestanki, spletnimi (IKT) orodji za sodelovanje (MS Teams, Google Meetings, Zoom, Slack itd.), videokonferencami, določitvijo jasnih ciljev in vlog, vpeljavo VR in AR itd.

Drugi izziv, ki so ga vodje pogosto omenjale, je koordinacija in usklajevanje med člani virtualnega tima. Vodje lahko ta izziv uspešno premagajo z dobro komunikacijo med člani, uporabo spletnih orodij za upravljanje projektov in delitev dokumentov, rednimi poročili o napredku, priznavanjem dosežkov, kulturo transparentnosti, mentorstvom, poučevanjem itd. Kot v svojem delu navajata Cripe in Burleigh (2022), morajo vodje virtualnih projektnih timov razmišljati o vzpostavitvi osebnih odnosov s člani tima že na začetku vsakega projekta, kajti le tako lahko poskrbijo, da bo projekt uspešno izpeljan in bo prinesel želene rezultate.

Kulturne razlike in jezikovne ovire lahko vodje uspešno premagujejo z določanjem jasnih pravil komunikacije, spodbujanjem odprtosti, medkulturnimi izobraževanji, uporabo prevajalskih storitev, spoštovanjem kulturnih praznikov in običajev, poudarjanjem koristi individualnih razlik in navsezadnje z izgradnjo ustrezne kulture v podjetju. Rezultati raziskave so skladni z ugotovitvami Baileyja (2013), ki pravi, da morajo vodje virtualnih projektnih timov prepoznati in izkoristiti raznolikost tima, na primer z oblikovanjem profila tima, ki vsebuje izkušnje, strokovno znanje in osebne podatke vsakega člana tima. Vodje lahko spodbujajo kulturno razumevanje tako, da v timu delijo kulturne običaje.

Gradnja zaupanja in sodelovanja med člani virtualnega projektnega tima se je v raziskavi prav tako izkazala kot ključen dejavnik za uspešno izvajanje projektov. Vodje lahko zaupanje in sodelovanje med člani tima gradijo prek virtualnih delavnic za gradnjo tima, rednih retrospektiv, z delitvijo znanja in zagotavljanjem povratnih informacij, ustvarjanjem ekipnih pravil za jasno komunikacijo itd. Intervjuvanci so poudarili tudi pomen redne komunikacije, videokonferenc in jasno določenih ciljev. Pangil in Moi Chan (2014) sta v svojem delu prav tako izpostavila, da je zaupanje najpomembnejši dejavnik, ki močno vpliva na učinkovitost virtualnega projektnega tima. Ko ljudje zaupajo drug drugemu, verjamejo, da so drugi pripravljeni in sposobni deliti svoje znanje in razvijejo obveznost deliti.

Pri izzivu, ki se navezuje na motivacijo in zavzetost članov virtualnega projektnega tima, so bili odgovori intervjuvancev precej podobni, in sicer so vsi izpostavili, da je izjemno

pomembno, da pri vseh članih tima identificiramo dejavnike notranje motivacije in jim nato na podlagi tega prilagodimo nagrajevanja, cilje itd. To je tudi ena izmed bistvenih razlik, ki se je pojavila med teoretičnim in empiričnim delom magistrskega dela. V pregledu obstoječe literature nisem zasledil, da bi kdo izrecno izpostavljal pomembnost notranje motivacije, medtem ko je pri raziskavi večina intervjuvancev izpostavila, da je brez notranje motivacije pri članih tima skoraj nemogoče vplivati na njihovo splošno motivacijo. Intervjuvanci sicer spodbujajo motivacijo med člani svojega tima še z jasno določenimi cilji, vključevanjem sodelavcev v odločanje ter organizacijo virtualnih aktivnosti za gradnjo tima. To sovпада s tem, kar v svojem delu opisujeta Dube in Marnewick (2016, str. 5). Avtorja trdita, da mora vodja virtualnega projektnega tima zagotoviti, da imajo člani tima splošno jasno razumevanje ciljev in prednostnih nalog virtualnega projektnega tima. Učinkovitost članov virtualnega projektnega tima mora preseči uspešnost posameznikov, saj naj bi delovali kot enota.

Komunikacija je ključni element vodenja virtualnih timov, ki se izvaja prek različnih komunikacijskih orodij, kot so videokonference, e-pošta, klepetalnice itd. Vodje morajo poskrbeti za ustrezno strukturo komunikacije in redno obveščanje članov tima. Izziv lahko premagujejo z izborom ustreznih spletnih orodij, omogočanjem odprte komunikacije, razvojem partnerstev, določitvijo jasnih smernic, rednim ocenjevanjem in spremljanjem napredka. Paul in drugi (2016) izpostavljajo, da ima komunikacija, usmerjena v naloge, pomembno vlogo pri učenju, kateri član tima pozna katere informacije, in gradnji zaupanja na podlagi tega znanja, vendar je usklajevanje znanja in nalog pomembnejše za napovedovanje uspešnosti ekipe pozneje v projektu.

V zaključku lahko rečem, da se vodje virtualnih projektnih timov soočajo s številnimi izzivi, ki zahtevajo prilagodljivost, inovativnost in odprto komunikacijo. Ugotovitve te raziskave lahko služijo kot smernice za druge vodje, ki se soočajo s podobnimi izzivi pri vodenju virtualnih projektnih timov in prispevajo k boljšemu razumevanju teh izzivov in načinov njihovega reševanja.

5.2 Priporočila za prakso

Vodenje virtualnih projektnih timov prinaša s sabo veliko izzivov, ki jih lahko vodje virtualnih projektnih timov uspešno premagajo z uporabo določenih metod in orodij. Po pregledu obstoječe literature in izvedeni empirični raziskavi predstavljam nekaj ključnih priporočil za vodje, da bodo lahko njihovi virtualni projektni timi učinkoviti in uspešni.

Vodje naj redno komunicirajo s člani virtualnih timov. Tu lahko uporabljajo različne načine, kot so videokonference, srečanja ena na ena, e-poštno komunikacijo in razne spletne portale za sodelovanje in usklajevanje. Ključnega pomena za uspeh je jasna komunikacija ciljev, nalog, pravil in pričakovanj.

Kot naslednje priporočilo, ki temelji na pregledu obstoječe literature in izvedeni kvalitativni raziskavi, bi vodjam priporočal, da spodbujajo gradnjo zaupanja med člani virtualnega tima. To lahko storijo z odprto komunikacijo in vzpostavljanjem osebnih odnosov, kolikor je v virtualnem okolju mogoče. Prav tako naj dosledno izpolnjujejo vse obljube in izvajajo aktivnosti za gradnjo tima.

Motivacija in angažiranost: vodje naj prepoznajo, kaj motivira njihove sodelavce, in se trudijo zagotoviti, da so cilji jasni, da imajo člani tima možnost vplivanja na odločitve, ki vplivajo na njihovo delo, ter da organizirajo virtualne timske delavnice za krepitev pripadnosti timu.

Vodje naj prav tako uporabljajo ustrezna merila za spremljanje uspešnosti virtualnih projektov. S spremljanjem ključnih kazalnikov uspešnosti, rednimi povratnimi informacijami in evalvacijami projektnega dela lahko bolje razumejo, kako se projekti izvajajo in kako izboljšati procese.

Usklajevanje časovnih in kulturnih razlik: vodje naj razvijejo metode za usklajevanje časovnih razlik med člani tima, vključno z določanjem skupnih delovnih ur ali obdobj, ko so vsi na voljo. Pri obravnavi kulturnih razlik naj se zavedajo, da se lahko te razlike razlikujejo od projekta do projekta, zato je pomembno, da se prilagodijo specifičnim okoliščinam.

S temi priporočili lahko vodje virtualnih projektov izboljšajo svoje vodenje, povečajo učinkovitost timov in zagotovijo uspešno izvajanje projektov v virtualnem okolju.

5.3 Vrednotenje dela, omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Magistrsko delo v prvi vrsti temelji na poglobljenem in celovitem pregledu obstoječe literature s področja vodenja virtualnih timov, kjer sem proučil povezavo med izzivi, s katerimi se vodje virtualnih timov soočajo, in na drugi strani na predstavitvi metod in orodij, s katerimi lahko vodje omenjene izzive uspešno premagujejo. Rezultati te raziskave prinašajo pomembne koristi tako na strokovnem kot tudi akademskem področju. V akademskem članku, ki sta ga napisala Lamovšek in Černe (2023), avtorja v tabeli 5 predstavita več raziskovalnih vprašanj, na katera bi lahko z morebitnimi novimi raziskavami odgovorili drugi raziskovalci. S svojo raziskavo sem uspel odgovoriti na več njunih vprašanj, ki se navezujejo na zaupanje, konflikte, učinkovitost in deljenje znanja v virtualnih timih.

Empirične ugotovitve iz raziskave predstavljajo trdno osnovo za nadaljnje in bolj poglobljene študije, saj menim, da obstoječe raziskave na področju vodenja virtualnih timov niso zadostne. S tem magistrskim delom sem prispeval k boljšemu razumevanju problematike vodenja virtualnih projektnih timov. Povzete ugotovitve bodo služile kot pomemben vir informacij za tiste, ki se ukvarjajo s tem področjem, ter kot pomoč pri premagovanju izzivov, ki se pojavljajo pri vodenju virtualnih projektnih timov. Rezultati

raziskave lahko služijo kot osnova za učinkovito obvladovanje izzivov vodenja virtualnih projektov, kar bo vodjem omogočilo doseči želene rezultate. Prav tako sem pripravil praktična priporočila, predstavljena v prejšnjem poglavju magistrskega dela, ki bodo vodjem, soočajočim se z izzivi vodenja virtualnih projektnih timov, omogočila, da te izzive premagajo s primernimi metodami in orodji. Verjamem, da bodo moja priporočila vodjem prinesla želene rezultate, poleg tega pa bodo rezultati te raziskave lahko služili kot izhodišče za nadaljnje raziskovanje na področju vodenja virtualnih projektnih timov.

Magistrsko delo ima tudi določene omejitve, ki lahko vplivajo na kakovost in zanesljivost raziskave. Prva omejitev, ki sem jo identificiral, izhaja iz omejenega vzorca subjektov v moji raziskavi, zato ni nujno, da se z istimi izzivi soočajo tudi druge vodje virtualnih projektnih timov v drugih podjetjih. Najbolj zanesljive raziskave se osredotočajo na večje število intervjuvancev, saj s tem zajamemo več različnih pogledov in izkušenj. Dosežemo lahko bolj reprezentativen vzorec, kar povečuje zanesljivost in veljavnost rezultatov raziskave. Opazimo lahko, da so izzivi, ki sem jih zaznal, sicer splošno zaznani v literaturi, pri čemer so rešitve deloma raznolike in specifične za moje intervjuvance.

Naslednja omejitev je povezana z omejenim dostopom do potrebnih podatkov. Podjetja in njihovi zaposleni običajno ne želijo deliti notranjih informacij zaradi skrbi glede konkurenčnosti in zaupnosti, kar pa otežuje preverjanje verodostojnosti pridobljenih podatkov. Sam težko ocenim, kateri podatki so resnični, to pa lahko močno vpliva na rezultate raziskave. Raziskave pogosto temeljijo na subjektivnih ocenah in pristranskosti, saj udeleženci morda ne želijo priznati težav, s katerimi se soočajo. Možno je, da bi pridobil dodatne ključne informacije ali celo drugačne informacije, če bi intervjuval zaposlene na nižjih položajih v hierarhiji podjetja. To bi omogočilo pridobitev druge perspektive članov tima, ki morda vodje in njihov način dela dojemajo drugače. Prav tako bi bilo smiselno v raziskavo vključiti vodje iz različnih držav in vodje, ki delujejo na različnih tipih projektov (npr. razvoj izdelka, vstop na tuje trge, gradnja blagovne znamke itd.), kar bi raziskovalcu omogočilo širši vpogled v obravnavno problematiko. Priporočil bi tudi izvedbo globinskih kvalitativnih raziskav, ki vključujejo večji vzorec in metodo opazovanja z naborom več raziskovalcev, ki neodvisno dekodirajo izsledke raziskav. Za dodatno proučevanje tematike bi priporočil tudi izvedbo kvantitativne raziskave, s katero bi zagotovili večjo objektivnost in zanesljivost rezultatov.

6 SKLEP

Organizacije v sodobnem, vse bolj konkurenčnem in dinamičnem okolju pospešeno uporabljajo virtualne projektne time, ki predstavljajo odgovor na potrebe po hitrih in cenovno ugodnih rešitvah, s katerimi organizacije premagujejo različne kompleksne izzive. Virtualni timi omogočajo organizacijam, da z odpravo prostorskih ter časovnih ovir združijo najboljše talente in strokovna znanja znotraj enega tima (Ebrahim, Ahmed in Taha, 2009). Vodenje takšnih timov pa prinese s sabo veliko izzivov, s katerimi se morajo vodje virtualnih

projektnih timov soočati na dnevni ravni. Za reševanje teh izzivov uporabljajo različne metode in orodja.

Vodenje virtualnih projektov je kompleksen proces, pri katerem se vodje soočajo z različnimi izzivi. Soočajo se predvsem s težavami, kot so pomanjkanje osebnega stika, komunikacijske ovire, kulturne in časovne razlike, pomanjkanje motivacije in zaupanja itd. Raziskava je pokazala, da vodje izzive doživljajo in obravnavajo z različnih perspektiv, kar kaže na pomembnost celostnega pristopa k obravnavi problematike. Pričujoča raziskava je potrdila, da so lahko vodje virtualnih projektnih timov pri reševanju izzivov uspešni, pomembno pa je, da uporabljajo ustrezne metode in orodja. Rezultati so pokazali, da lahko uporaba sodobnih tehnoloških orodij in platform (Google Meetings, Microsoft Teams, Zoom, Slack itd.) olajša sodelovanje in izboljša komunikacijo med člani virtualnega projektnega tima. To je v svojem delu poudaril tudi Ferrazzi (2014), ki trdi, da tovrstne platforme predstavljajo središče vseh skupinskih aktivnosti med člani tima, njihova uporaba pa omogoča večjo učinkovitost. Med ključnimi ugotovitvami raziskave izstopajo še pomen učinkovite komunikacije, jasno določanje ciljev in grajenje zaupanja med člani tima. Vodje virtualnih projektnih timov se morajo zaradi hitro spreminjajočega se okolja nenehno razvijati in prilagajati svoje strategije. To jim omogoča večjo inovativnost, učinkovitost in konkurenčnost na trgu.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil identificirati ključne izzive vodenja projektnih timov ter predstavitev različnih metod, pristopov in orodij, s pomočjo katerih lahko vodje premagujejo ali zmanjšujejo izzive vodenja virtualnih projektnih timov. Cilj magistrskega dela je bil tudi, da empirično proučim učinkovitost posameznih orodij za premagovanje ovir v praksi. Na podlagi teoretičnih izhodišč s področja virtualnih projektnih timov sem oblikoval tudi dve raziskovalni vprašanji, kjer se je prvo nanašalo na izzive, povezane z vodenjem virtualnih projektnih timov, medtem ko se je drugo nanašalo na metode, pristope in orodja, ki jih lahko vodje uporabijo za učinkovito premagovanje teh izzivov.

Znotraj teoretičnega dela sem na podlagi razpoložljive literature v prvem poglavju podrobno opisal in predstavil virtualne time, v drugem delu pa sem opredelil izzive, s katerimi se vodje soočajo pri vodenju virtualnih projektnih timov. V zaključku poglavja sem predstavil še metode, pristope in orodja, ki jih vodje timov lahko uporabijo za uspešno premagovanje izzivov. V tretjem poglavju magistrskega dela sem opravil kvalitativno raziskavo, znotraj katere sem za pridobitev podatkov opravil pet polstrukturiranih poglobljenih intervjujev. Na podlagi ugotovitev raziskave sem v nadaljevanju predstavil priporočila in smernice, ki jih lahko vodje virtualnih projektnih timov uporabijo za uspešno premagovanje izzivov, s katerimi se soočajo.

Cilji magistrskega dela so bili tako uspešno doseženi, prav tako sem potrdil temeljno tezo magistrskega dela, ki pravi, da je vodenje virtualnih projektnih timov povezano s številnimi izzivi vodenja projektov, ki pa jih lahko vodje učinkovito premagujejo z uporabo različnih

metod, pristopov in orodij vodenja virtualnih projektnih timov. V okviru izvedene raziskave sem odgovoril tudi na obe raziskovalni vprašanji, ki sem jih oblikoval na začetku.

Povzamemo lahko, da vodenje virtualnih projektnih timov prinaša s sabo veliko različnih, kompleksnih izzivov, ki pa jih lahko vodje uspešno premagujejo z uporabo ustreznih metod, pristopov in orodij.

LITERATURA IN VIRI

1. Abi Saad, E. in Agogué, M. (2023). Creativity in virtual teams: Systematic review, synthesis and research agenda. *Creativity and Innovation Management*, 32(1), 117–140. <https://doi.org/10.1111/caim.12540>
2. Alkoud, S. in Qatamin, L. (2023). The Benefits of Employing Global Virtual Teams in International Business. *International Business*, 13(6), 2088–2101.
3. Allen, T. D., Golden, T. D. in Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40–68.
4. Alzoubi, Y. I., Gill, A. Q. in Al-Ani, A. (2016). Empirical studies of geographically distributed agile development communication challenges: A systematic review. *Information & Management*, 53(1), 22–37.
5. Bailey, S. (2013). *How to beat the five killers of virtual working*. Forbes.
6. Banjac, M. (2020). *Uvod v kvalitativne metode zbiranja podatkov: opazovanje, intervju in fokusna skupina*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
7. Bergiel, B. J., Bergiel, E. B. in Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: A summary of their advantages and disadvantages. *Management research news*, 31(2), 99–110.
8. Cascio, W. F. in Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational dynamics*, 31(4), 362–376.
9. Cheshin, A., Kim, Y., Nathan, D. B., Ning, N. in Olson, J. S. (2013). Emergence of differing electronic communication norms within partially distributed teams. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 7–21.
10. Chhay, R. V. in Kleiner, B. H. (2013). Effective communication in virtual teams. *Industrial Management*, 55(4), 28–30,5.
11. Cripe, K. M. in Burleigh, C. (2022). Examining leadership skills, behaviors, and effective communication for virtual IT project managers. *Team Performance Management: An International Journal*, 28(3/4), 223–237. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2021-0085>
12. De Paoli, D. in Ropo, A. (2015). Open plan offices—the response to leadership challenges of virtual project work?. *Journal of Corporate Real Estate*, 17(1), 63–74.
13. Depp, C. A., Howland, A., Dumbauld, J., Fontanesi, J., Firestein, D. in Firestein, G. S. (2018). Development of a game-based learning tool for applied team science communication in a virtual clinical trial. *Journal of clinical and translational science*, 2(3), 169–172.

14. DiCicco-Bloom, B. in Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321.
15. Dube, S. in Marnewick, C. (2016). A conceptual model to improve performance in virtual teams. *South African Journal of Information Management*, 18(1), 1–10.
16. Dumitrașcu-Băldău, I. in Dumitrașcu, D. D. (2019). Intercultural communication and its challenges within the international virtual project team. *MATEC Web of Conferences*, 290(2).
17. Duran, V. in Popescu, A.-D. (2014). The challenge of multicultural communication in virtual teams. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 365–369.
18. Ebrahim, N., Ahmed, S. in Taha, Z. (2009). Virtual Teams: A Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2653–2669.
19. Ebrahim, N., Ahmed, S. in Taha, Z. (2011). Virtual Teams and Management Challenges. *Academic Leadership: The Online Journal*, 9(3), 26.
20. Ferrazzi, K. (2014). Getting Virtual Teams Right. *Harvard Business Review*, 92(12), 120–123.
21. Fiol, C. M. in O'Connor, E. J. (2005). Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: Untangling the contradictions. *Organization science*, 16(1), 19–32.
22. Ford, R. C., Piccolo, R. F. in Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25–34. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009>
23. Fuller, R. M., Vician, C. M. in Brown, S. A. (2016). Longitudinal effects of computer-mediated communication anxiety on interaction in virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(3), 166–185.
24. Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P. in Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 624637.
25. Gibson, C. in Cohen, S. (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness* (1. izd.). Jossey-Bass.
26. Gilson, L. L., Costa, P., O'Neill, T. A. in Maynard, M. T. (2021). Putting the »TEAM« back into virtual teams. *Virtual Teams*, 50(1), 100847. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100847>
27. Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M. in Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
28. Hacker, J. V., Johnson, M., Saunders, C. in Thayer, A. L. (2019). Trust in virtual teams: A multidisciplinary review and integration. *Australasian Journal of Information Systems*, 23.
29. Han, H.-J., Hiltz, S. R., Fjermestad, J. in Wang, Y. (2011). Does medium matter? A comparison of initial meeting modes for virtual teams. *IEEE transactions on professional communication*, 54(4), 376–391.

30. Han, S. J. in Beyerlein, M. (2016). Framing the Effects of Multinational Cultural Diversity on Virtual Team Processes. *Small Group Research*, 47(4), 351–383. <https://doi.org/10.1177/1046496416653480>
31. Hartl, E. in Thülen, G. (2021). Challenges in Digital Work – Exploring Solutions to Improve Team Identification in Virtual Teams. V F. Ahlemann, R. Schütte in S. Stieglitz (ur.), *Innovation Through Information Systems* (str. 459–474). Springer.
32. Henderson, L. S., Stackman, R. W. in Lindekilde, R. (2018). Why cultural intelligence matters on global project teams. *International Journal of Project Management*, 36(7), 954–967.
33. Hoch, J. E. in Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of applied psychology*, 99(3), 390.
34. Hoegl, M. in Muethel, M. (2016). Enabling shared leadership in virtual project teams: A practitioners' guide. *Project Management Journal*, 47(1), 7–12.
35. Holtbrügge, D. in Schillo, K. (2011). Virtual delegation across borders: A knowledge-based perspective. *European Management Journal*, 29(1), 1–10.
36. Hovde, M. R. (2014). Factors that enable and challenge international engineering communication: A case study of a United States/British design team. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(4), 242–265.
37. Johnson, K. (2010). *Virtual leadership: Required competencies for effective leaders*. <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/73721>
38. Kashive, N., Khanna, V. T. in Powale, L. (2022). Virtual team performance: E-leadership roles in the era of COVID-19. *Journal of Management Development*, 41(5), 277–300.
39. Keefe, A. M., Lang, D., Rumsey, C. in True, S. (2016). Cross-cultural virtual teaming: An exploratory approach. *Calitatea*, 17(S4), 83.
40. Kilcullen, M., Feitosa, J. in Salas, E. (2022). Insights from the virtual team science: Rapid deployment during COVID-19. *Human Factors*, 64(8), 1429–1440.
41. Kimble, C. (2011). Building effective virtual teams: How to overcome the problems of trust and identity in virtual teams. *Global Business and Organizational Excellence*, 30(2), 6–15.
42. Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E. in McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 67–79.
43. Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. in Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of management journal*, 47(2), 175–192.
44. Klitmøller, A. in Luring, J. (2013a). When global virtual teams share knowledge: Media richness, cultural difference and language commonality. *Journal of World Business*, 48(3), 398–406. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.023>
45. Klitmøller, A. in Luring, J. (2013b). When global virtual teams share knowledge: Media richness, cultural difference and language commonality. *Journal of world Business*, 48(3), 398–406.

46. Klitmøller, A., Schneider, S. C. in Jonsen, K. (2015). Speaking of global virtual teams: Language differences, social categorization and media choice. *Personnel Review*, 44(2), 270–285. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2013-0205>
47. Krumm, S., Kanthak, J., Hartmann, K. in Hertel, G. (2016). What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. *Human Performance*, 29(2), 123–142.
48. Laitinen, K. in Valo, M. (2018). Meanings of communication technology in virtual team meetings: Framing technology-related interaction. *International Journal of Human-Computer Studies*, 111, 12–22. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2017.10.012>
49. Lamovšek, A. in Černe, M. (2023). Past, present and future: A systematic multitechnique bibliometric review of the field of distributed work. *Information and Organization*, 33(2). <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2022.100446>
50. Luring, J. in Klitmøller, A. (2015). Corporate language-based communication avoidance in MNCs: A multi-sited ethnography approach. *Journal of World Business*, 50(1), 46–55.
51. Lee, M. R. (2021). *Leading virtual project teams: Adapting leadership theories and communications techniques to 21st century organizations*. CRC press.
52. Leonardi, P. M. in Bailey, D. E. (2008). Transformational technologies and the creation of new work practices: Making implicit knowledge explicit in task-based offshoring. *MIS quarterly*, 411–436.
53. Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human resource management review*, 27(4), 648–659.
54. Leung, K. in Peterson, M. F. (2011). Managing a globally distributed workforce: Social and interpersonal issues. *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization*, 3, 771–805.
55. Lilian, S. C. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. *The 2-dn International Scientific conference »Contemporary Issues in Business, Management and Education 2013«*, 110, 1251–1261. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>
56. Lin, C., Standing, C. in Liu, Y.-C. (2008). A model to develop effective virtual teams. *Decision support systems*, 45(4), 1031–1045.
57. Lincoln, Y. S. in Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
58. Lofland, J. in Lofland, L. H. (1995). *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. Wadsworth Publishing.
59. Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A. in Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 696–712. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2016-0124>
60. Malhotra, A., Majchrzak, A. in Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60–70.
61. Marlow, S. L., Lacerenza, C. N. in Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Virtual Teams in Organizations*, 27(4), 575–589. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>

62. Maurer, M., Bach, N. in Oertel, S. (2022). Forced to go virtual. Working-from-home arrangements and their effect on team communication during COVID-19 lockdown. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 238–269. <https://doi.org/10.1177/23970022221083698>
63. Mayer, C., Mütze-Niewöhner, S. in Nitsch, V. (2020, December). Empirical classification of advanced information technology towards their support of leadership behaviors in virtual project management settings. V *2020 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)* (275-279). <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9309948>
64. McLarnon, M. J., O'Neill, T. A., Taras, V., Law, D., Donia, M. B. in Steel, P. (2019). Global virtual team communication, coordination, and performance across three peer feedback strategies. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 51(4), 207.
65. Miles, M. in Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis*. SAGE Publications.
66. Morrison-Smith, S. in Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: A literature review. *SN Applied Sciences*, 2(6), 1096. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
67. Mukherjee, D. in Natrajan, N. S. (2019). Managing Virtual Teams in Software Projects through Social Media: A Multi-case Approach†. *South Asian Journal of Management*, 26(1), 118–135. ProQuest One Business.
68. Ni, D., Zheng, X. in Liang, L. H. (2022). Rethinking the role of team mindfulness in team relationship conflict: A conflict management perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 878–891.
69. Nicholson, D., Sarker, S. in Sarker, S. (2002). Ingredients of Effective Leadership in Information Systems Development (ISD) Project Teams: An Exploratory Study. V *The Eighth Americas Conference on Information Systems (AMCIS)* (str. 1406–1416). Association for Information Systems.
70. Oertig, M. in Buergi, T. (2006). The challenges of managing cross-cultural virtual project teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 12(1/2), 23–30. <https://doi.org/10.1108/13527590610652774>
71. Pangil, F. in Moi Chan, J. (2014). The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 92–106.
72. Paul, R., Drake, J. R. in Liang, H. (2016). Global Virtual Team Performance: The Effect of Coordination Effectiveness, Trust, and Team Cohesion. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(3), 186–202. <https://doi.org/10.1109/TPC.2016.2583319>
73. Pierce, E. A. in Hansen, S. W. (2008). Leadership, Trust, and Effectiveness in Virtual Teams. V *29th International Conference on Information Systems*, 43. Association for Information Systems.
74. Piccoli, G., Powell, A. in Ives, B. (2004). Virtual teams: Team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology & People*, 17(4), 359–379.

75. Plotnick, L., Hiltz, S. R. in Privman, R. (2016). Ingroup dynamics and perceived effectiveness of partially distributed teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(3), 203–229.
76. Powell, A., Piccoli, G. in Ives, B. (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *The Database for Advances in Information Systems*, 35, 6–36.
77. Rhoads, M. (2010). Face-to-face and computer-mediated communication: What does theory tell us and what have we learned so far? *Journal of Planning Literature*, 25(2), 111–122.
78. Sagar, S. K., Oladinrin, O. T., Arif, M. in Rana, M. Q. (2023). Interpretive structural model of trust factors in construction virtual project teams. *Construction Innovation*, 23(1), 248–264. <https://doi.org/10.1108/CI-09-2021-0179>
79. Sanchez, D. R., Rueda, A., Zimman, H. R., Haydon, R., Diaz, D. in Kawasaki, K. (2023). Team Success: A Mixed Methods Approach to Evaluating Virtual Team Leadership Behaviors. *Multimodal Technologies and Interaction*, 7(5). <https://doi.org/10.3390/mti7050048>
80. Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S. in Kirkeby, S. (2011). The role of communication and trust in global virtual teams: A social network perspective. *Journal of management information systems*, 28(1), 273–310.
81. Sarker, S. in Sarker, S. (2009). Exploring agility in distributed information systems development teams: An interpretive study in an offshoring context. *Information systems research*, 20(3), 440–461.
82. Schulze, J. in Krumm, S. (2017). The »virtual team player«: A review and initial model of knowledge, skills, abilities, and other characteristics for virtual collaboration. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 66–95. <https://doi.org/10.1177/2041386616675522>
83. Schweitzer, L. in Duxbury, L. (2010). Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information systems journal*, 20(3), 267–295.
84. Smite, D., Kuhrmann, M. in Keil, M. (2014). Virtual Teams [Guest editors' introduction]. *IEEE Software*, 31(6), 41–46. <https://doi.org/10.1109/MS.2014.149>
85. Turesky, E. F., Smith, C. D. in Turesky, T. K. (2020). A call to action for virtual team leaders: Practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support. *Organization Management Journal*, 17(4/5), 185–206.
86. Varhelahti, M. in Turnquist, T. (2021). Diversity and Communication in Virtual Project Teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 64(2), 201–214. <https://doi.org/10.1109/TPC.2021.3064404>
87. Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P. in Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International journal of project management*, 31(1), 68–79.
88. Wadsworth, M. B. in Blanchard, A. L. (2015). Influence tactics in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 44, 386–393.

89. Weimann, P., Pollock, M., Scott, E. in Brown, I. (2013). Enhancing Team Performance Through Tool Use: How Critical Technology-Related Issues Influence the Performance of Virtual Project Teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 56(4), 332–353. <https://doi.org/10.1109/TPC.2013.2287571>
90. White, M. (2014). The management of virtual teams and virtual meetings. *Business Information Review*, 31(2), 111–117. <https://doi.org/10.1177/0266382114540979>
91. Willox, S., Morin, J. in Avila, S. (2023). Benefits of individual preparation for team success: planning for virtual team communication, conflict resolution and belonging. *Team Performance Management: An International Journal*, 29(1/2), 1–14.
92. Zaccaro, S. J. in Bader, P. (2003). *E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good*. Organizational dynamics. <https://psycnet.apa.org/record/2003-01599-004>
93. Zuofa, T. in Ochieng, E. G. (2017). Working separately but together: Appraising virtual project team challenges. *Team Performance Management: An International Journal*, 23(5/6), 227–242. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0030>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za intervju

Prvi sklop vprašanj:

1. Za začetek me zanima, koliko izkušenj imate z vodenjem virtualnih projektnih timov in katere so po vašem mnenju glavne razlike v primerjavi s tradicionalnim projektnim timom?
2. Kateri so najpogostejši izzivi pri vodenju virtualnih projektnih timov?
3. Kako se razlikujejo izzivi vodenja virtualnih projektnih timov od vodenja tradicionalnih, fizičnih projektnih timov?
 - a. Ali obstajajo kakšne tehnološke ovire, ki vplivajo na komunikacijo in učinkovito koordiniranje virtualnih projektnih timov?
 - b. Kako razvijate zaupanje in sodelovanje med člani virtualnega projektnega tima?
 - c. Kako se lotite usklajevanja časovnih razlik in razpršenosti članov tima po različnih lokacijah?
 - d. Kako se lotite usklajevanja kulturnih razlik in jezikovnih ovir med člani tima?
 - e. Kako prepoznate in rešujete morebitne konflikte ali nesoglasja med člani virtualnega tima?
 - f. Kako učinkovito motivirate člane virtualnega tima in ohranjate visoko stopnjo angažiranosti?

Drugi sklop vprašanj:

1. Kako vodje rešujete spodaj omenjene izzive in katere so najboljše prakse za posamezen izziv?
 - a. Pomanjkanje fizične prisotnosti in neposredne interakcije.
 - b. Koordinacija in usklajevanje med člani tima.
 - c. Kulturne razlike in jezikovne ovire.
 - d. Gradnja zaupanja in sodelovanja v virtualnem okolju.
 - e. Motivacija in angažiranost članov virtualnega tima.
 - f. Komunikacija.
2. Kakšne spremembe ali prilagoditve ste uvedli v svoje vodstvene metode zaradi virtualnega okolja?
3. Kako merite uspešnost virtualnega projektnega tima in ocenjujete dosežene rezultate?
4. Ali lahko navedete konkreten primer izziva, s katerim ste se srečali pri vodenju virtualnega projektnega tima, in kako ste ga uspešno rešili?
5. Kakšna priporočila bi dali drugim vodjem, ki se soočajo z izzivi vodenja virtualnih projektnih timov?
6. Kaj menite, da je ključnega pomena za uspeh vodenja virtualnih projektnih timov?