

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**VPLIV RAZLIČNIH STILOV VODENJA NA KOHEZIVNOST
VIRTUALNIH TIMOV**

Ljubljana, september 2022

ALJAŽ ČERNELIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Aljaž Černelič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega magistrskega dela z naslovom Vpliv različnih stilov vodenja na kohezivnost virtualnih timov, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

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 preko 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TIMI IN NJIHOVA KOHEZIVNOST.....	3
1.1 Virtualni timi.....	7
1.2 Prednosti virtualnih timov	10
1.3 Izzivi virtualnih timov	11
1.4 Vpliv kohezivnosti na uspešnost timov	14
1.5 Razlogi za slabšo kohezivnost v virtualnih timih.....	15
1.5.1 Vpliv virtualnosti.....	18
1.5.2 Vpliv omejene komunikacije	19
1.5.3 Vpliv medkulturnih razlik	21
2 VODENJE VIRTUALNIH TIMOV	23
2.1 Posebnosti vodenja virtualnih timov.....	30
2.2 Vpliv vodenja na kohezivnost virtualnega tima.....	35
2.3 Stili vodenja virtualnih timov	37
2.3.1 Transformacijsko vodenje	40
2.3.2 Transakcijsko vodenje.....	42
2.3.3 Avtentično vodenje	43
2.3.4 Deljeno vodenje.....	45
2.3.5 Laissez faire vodenje.....	46
3 VODENJE USMERJENO V ODNOSE IN VODENJE USMERJENO V CILJE... 47	47
3.1 Nagnjenost vodje k deljenju.....	48
3.2 Individualna obravnava	51
3.3 Participativno postavljanje ciljev	53
3.4 Idealiziran vpliv	55
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU RAZLIČNIH STILOV VODENJA NA KOHEZIVNOST VIRTUALNIH TIMOV	57
4.1 Raziskovalni model in hipoteze	58
4.2 Ugotovitve raziskave.....	61
4.3 Potrjevanje hipotez in diskusija	63
4.4 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje	64

SKLEP	65
LITERATURA IN VIRI	67

KAZALO TABEL

Tabela 1: Potrjevalna faktorska analiza	61
Tabela 2: Zanesljivost in opisna statistika.....	62
Tabela 3: Korelacijska analiza	62

KAZALO SLIK

Slika 1: Hillov model timskega vodenja	29
Slika 2: Povezave vodstvenih stilov z dimenzijami učinkovitosti virtualnih timov	39
Slika 3: Raziskovalni model.....	60
Slika 4: Strukturno modeliranje enačb	63

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
Priloga 2: Potrjevalna faktorska analiza.....	5
Priloga 3: Analiza zanesljivosti.....	8
Priloga 4: Korelacijska analiza.....	11
Priloga 5: Strukturno modeliranje enačb.....	11

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

LMX – (angl. Leader-member exchange); Individualna obravnava

TMS – (angl. Transactive memory system); Transakcijski pomnilniški sistem

R&R – (angl. Research and development); Raziskave in razvoj

UVOD

Time navadno sestavljajo medsebojno odvisni posamezniki z različnimi, komplementarnimi spretnostmi, ki sodelujejo v namen doseganja določenega rezultata. Člane tima tako združujejo skupni cilji, odgovornost za doseganje le-teh pa je enakopravno porazdeljena med vse člane znotraj tima (Gupta & Karve, 2020). Ti pri delu tesno sodelujejo, nenehno izmenjujejo stvari s katerimi delajo, ter opravljajo aktivnosti, ki jih vodijo napram kolektivnim ciljem, pri čemer so navadno uspešnejši od posameznikov ali skupin. Ni čudno, da je opravljanje dela v obliki timov dandanes prisotno v skorajda vsaki organizaciji. Tovrstna oblika delovanja naj bi namreč, skozi ustvarjanje sinergij med člani, povečevala zmogljivost, odzivnost in fleksibilnost znotraj organizacij (Berry, 2011).

Za mnoge organizacije je že lep čas nekaj povsem navadnega, da te sčasoma razširijo svoje poslovanje izven meja matične države ali celo kontinenta. V ta namen se povezujejo z ostalimi organizacijami ali ustanovljajo lastne strateške poslovne enote na različnih koncih sveta, preko katerih dobivajo dostop do novih trgov in končnih potrošnikov, kakor tudi lokalnega znanja. Zaradi globalnega konkuriranja so se ta podjetja prisiljena prilagajati nenehno se spreminjajočemu okolju, zaradi česar raznolikost in ustvarjalnost močno pridobivata na pomenu. V namen zagotavljanja raznolikosti in ustvarjalnosti, kakor tudi prenosa in nadgrajevanja znanja ter ustvarjanja sinergij se tovrstne multinacionalne organizacije poslužujejo mešanih timov, katere sestavljajo posamezniki iz matične družbe ter več strateških poslovnih enot. Ker se te navadno nahajajo na različnih koncih sveta, in ker redna potovanja posameznikov na eno lokacijo ne predstavljajo smotrne rešitve, se je v tovrstnih organizacijah, ob razvoju informacijsko komunikacijske tehnologije, razvila virtualna oblika sodelovanja.

Virtualne time, podobno kot klasične, oziroma kolocirane time, sestavljajo medsebojno odvisni posamezniki z različnimi, komplementarnimi spretnostmi, ki sodelujejo v namen doseganja določenega rezultata, a ti med sabo pretežno komunicirajo virtualno, z uporabo računalniško posredovane komunikacije (Hill & Bartol, 2016). Potreba po računalniško posredovani komunikaciji je lahko posledica geografske ločenosti članov tima, kjer se ti nahajajo v različnih državah, ne predstavlja pa pogoja. Virtualno lahko sodelujejo tudi posamezniki v istem prostoru, kjer se pri delu pretežno zanašajo na e-pošto, intranet ali druga računalniško omogočena orodja – v tem primeru govorimo o nizki stopnji virtualnosti. Kadar pa tim sestavljajo posamezniki iz različnih kultur, ki se nahajajo na različnih koncih sveta, zaradi česar se morajo pri delu zanašati na računalniško posredovano komunikacijo in kjer komunikacija iz oči v oči ni na voljo, govorimo o visoki stopnji virtualnosti.

Virtualni timi organizacijam dovoljujejo, da pri delu uporabijo najboljše ljudi, ki so na voljo, saj ti več niso omejeni s trenutno lokacijo, hkrati pa omogočajo tudi vključevanje ključnih ljudi, ki so bližje geografsko razpršenim trgov, s čimer je moč dvigniti zadovoljstvo strank ter uspešnost organizacije. Virtualni timi s sabo prinašajo še številne ostale prednosti. Zaposlenim ponujajo večjo fleksibilnost pri delu, organizacijam omogočajo prihranke iz

naslova nižjega števila potovanj, virtualni tim pa prav tako ne potrebuje skupnega fizičnega prostora za delo. Virtualni timi nadalje omogočajo povezovanje ljudi iz različnih koncev sveta, s čimer je moč izkoriščati raznolikost, hitro izmenjevati znanje ter delovati 24 ur na dan.

Virtualni timi s sabo žal ne prinašajo le prednosti, ampak tudi kopico izzivov, katere je, za uspešno delovanje, potrebno premostiti. Ti so predvsem posledica prostorske ločenosti in odvisnosti od računalniško posredovane komunikacije, ki določata virtualnost tima. Da bi visoko virtualen tim deloval uspešno, morajo globalno razpršeni člani premostiti razlike v jeziku in kulturi, kakor tudi razviti zadostno stopnjo zaupanja, kar pa je težje storiti z zanašanjem na računalniško posredovano komunikacijo, ki ne predstavlja tako bogatega medija, kot je komunikacija iz oči v oči. Zaradi navedenih razlogov se virtualni timi srečujejo tudi s prirojeno nižjo stopnjo kohezivnosti.

Kohezivnost vpliva na vedenje članov virtualnega tima, kakor tudi njihovo pripravljenost za deljenje informacij. Stopnja te je tesno povezana z uspešnostjo virtualnega tima, zaradi česar ima vodja pomembno nalogo, da z ustreznim stilom vodenja dvigne nivo kohezivnosti virtualnega tima in na ta način poskrbi za uspešno delovanje le-tega (Hahm, 2018). Vsekakor pa se vodenje v virtualni konfiguraciji razlikuje od vodenja v klasičnih organizacijskih strukturah. V visoko virtualnih timih se vodja srečuje s kompleksnim okoljem, ki vključuje razlike v jeziku, politični klimi, organizacijskih politikah, časovnih pasovih in kulturi, poleg tega pa delo otežujejo tudi omejitve v komuniciranju. Zato je še posebej pomembno, da se vodja zaveda, da delo v virtualni konfiguraciji zahteva prilagojen pristop.

Namen magistrskega dela je prispevati praktične implikacije vodjam timov, ki se že srečujejo, oziroma se še bodo srečevali s tovrstno obliko dela, glede doseganja višje stopnje kohezivnosti v virtualnih timih, s čimer bodo člani tima bolj zadovoljni in predani svojemu delu, virtualni tim pa bo nenazadnje tudi uspešnejši.

Cilj magistrskega dela je preiskati in opredeliti problematiko vplivanja različnih stilov vodenja na kohezivnost v virtualnih timih. Prav tako želim raziskati kako različni stili vodenja vplivajo na kohezivnost virtualnega tima in odgovoriti na kaj se morajo vodje virtualnih timov osredotočiti, da izboljšajo kohezivnost tima. S pomočjo preučevanja literature in empirične raziskave želim potrditi ali ovreči naslednje hipoteze:

- Pozitivna nagnjenost vodje do deljenja je pozitivno povezana s kohezivnostjo virtualnega tima.
- Individualna obravnava (angl. Leader-member exchange, v nadaljevanju LMX) je pozitivno povezana s kohezivnostjo virtualnega tima.
- Participativno postavljanje ciljev je pozitivno povezano s kohezivnostjo virtualnega tima.
- Idealiziran vpliv je pozitivno povezan s kohezivnostjo virtualnega tima.

Hipoteze testiram na podlagi anketnega vprašalnika, katerega so izpolnjevali zaposleni, ki delujejo, oziroma so delovali, v virtualnih timih, v slovenskih podjetjih, kakor tudi v tujih

podjetjih, ki delujejo v Sloveniji, pri čemer se nisem oziral na primarno dejavnost podjetij. Empirična raziskava sledi tej iz znanstvenega dela Hahm (2018), kjer anketni vprašalnik sestavljajo ista vprašanja, oziroma so ta smiselno izbrana iz podanih virov v Hahm (2018), obenem sem tem dodal še splošna socio-demografska vprašanja. Anketo so udeleženci izpolnjevali preko spleta s pomočjo uporabe orodja Ika. Povezavo do ankete sem vključil v prošnjo, katero sem poslal omenjenim podjetjem. Ta so povezavo nato posredovala svojim zaposlenim, ki so ustrezali kriteriju. Pri analizi rezultatov sem uporabil potrjevalno faktorsko analizo, Cronbachovo α , korelacijsko analizo ter modeliranje strukturnih enačb.

Magistrsko delo sestavljajo štiri poglavja, tematika pa je razdeljena po podpoglavjih. V prvih dveh poglavjih opredelim teoretično ozadje, medtem ko se tretje in četrto poglavje neposredno navezujeta na empirično raziskavo. V prvem poglavju opredelim virtualni tim ter ga primerjam s klasičnim, ne-virtualnim, oziroma kolociranim timom. Nadalje opredelim tudi kohezivnost ter povezavo slednje z uspešnostjo tima. V drugem poglavju preučim s kakšnimi izzivi se srečujejo vodje virtualnih timov, kakšne dodatne lastnosti ti potrebujejo za učinkovito vodenje virtualnega tima ter kako lahko z vodenjem vplivajo na kohezivnost le tega. Obenem preučim tudi kako primerni in uspešni so nekateri, že uveljavljeni, stili vodenja v primeru virtualnih konfiguracij. V tretjem poglavju preučim teoretično ozadje štirih konstruktov: nagnjenosti vodje k deljenju, LMX, participativnega postavljanja ciljev in idealiziranega vpliva. Ti konstrukti se neposredno navezujejo na raziskovalni model po Hahm (2018), ki bo uporabljen v četrtem poglavju. V tem, empiričnem, poglavju opišem metodologijo raziskave, na podlagi več slovenskih podjetij preučim vpliv različnih stilov vodenja na kohezivnost virtualnih timov, kakor tudi predstavim ugotovitve raziskave ter potrdim ali ovržem hipoteze. V nadaljevanju podam še omejitve raziskave ter predloge za nadaljnje raziskovanje, nakar magistrsko delo zaključim s sklepnimi ugotovitvami.

1 TIMI IN NJHOVA KOHEZIVNOST

Berry (2011) meni, da timi in timsko delo predstavljajo vseprisoten del opravljanja dela v skorajda vsaki organizaciji. Tim predstavlja skupino posameznikov, ki medsebojno sodelujejo in so združeni, da bi dosegli določene rezultate ali izpolnili posebne naloge. Uporaba timov naj bi povečevala zmogljivost, odzivnost in fleksibilnost znotraj organizacij, deloma zato, ker se ustvarjajo sinergije med člani tima z različnimi spretnostmi, izkušnjami in znanjem. Gupta in Karve (2020, str. 117) kot tim definirata majhno skupino strastnih ljudi s komplementarnimi spretnostmi, ki jih družijo skupni cilji za katere so enakopravno odgovorni. Medsebojno odvisni člani tima skozi aktivnosti, usmerjene napram doseganju kolektivnih ciljev, pretvarjajo vložke v rezultate. Kirkman in Harris (2017, str. 10) tim opredeljujeta kot soodvisno zbirko posameznikov, ki si delijo odgovornost za določene rezultate podjetja. Člani timov z visoko soodvisnostjo nenehno izmenjujejo stvari s katerimi delajo, na primer informacije, material, ideje; imajo visoko stopnjo usklajevanja in povezovanja ter zahtevajo visoko stopnjo sodelovanja za opravljanje dela. V tovrstnih timih je včasih težko ločiti prispevke posameznih članov.

V nasprotju s timi, Kirkman in Harris (2017, str. 11) skupine definirata kot ljudi, ki se učijo drug od drugega in si izmenjujejo ideje, sicer pa niso soodvisni in si ne prizadevajo za doseg

skupnega cilja. Ključne razlike skupin predstavljajo nizka stopnja soodvisnosti ter malo skupne odgovornosti, izdelek, storitev, idejo ali odločitev pa ponujajo posamezniki in ne celoten tim. Kirkman in Harris (2017, str. 11) nadalje opozarjata, da timi niso nedvoumno boljši od skupin in skupine niso boljše od timov. Ali je tim ali skupina bolj sposobna opraviti delo je odvisno od tega, katera struktura je bolj primerna za nalogo. Za močno soodvisno delo je tim pogosto boljša izbira, medtem ko za bolj samostojno delo skupine, po uspešnosti, pogosto presegajo time.

Gupta in Karve (2020) ugotavljata, da tim sprejema boljše odločitve v primerjavi s posameznikom, sploh če gre za multidisciplinarni ali celo transdisciplinarni tim, pri tem pa je prav tako bolj učinkovit. Kriek (2019, str. 90) kot multidisciplinarne definira time, katere sestavljajo posamezniki z znanji iz različnih področij, kjer vsak izmed njih prevzame odgovornost v zvezi z njegovo posebno disciplino, funkcijo ali strokovnim znanjem. Po drugi strani v transdisciplinarnih timih enakovredni člani, skozi bogate razprave, izmenjujejo informacije, s čimer se meje posameznih disciplin začno odstranjevati in strokovnjaki pridobivajo večšine na ostalih področjih (Batorowicz & Shepherd, 2008). Kirkman in Harris (2017, str. 6) prav tako prepoznavata potencial timov za prekašanje primerljivih skupin posameznikov, ki bi delovali samostojno, vendar pa opozarjata, da do tovrstnih sinergij znotraj timov ne prihaja po naključju. Ti so prav tako odgovorni za izgubljanje časa, frustriranje članov, omejevanje ustvarjalnosti in doseganje slabših rezultatov. Timi so sami po sebi namreč neurejeni in zapleteni. Posamezni člani imajo različne sklope spretnosti, izrazit pogled na svet in različne stopnje motivacije. Nadalje je sestava tima spremenljiva. Ko se kritični člani premaknejo na druge naloge njihova mesta prevzamejo novinci, dinamika in cilji tima pa se sčasoma spreminjajo kot odziv na različne dejavnike. Stanley (2004, str. 10) medtem trdi, da lahko delo v timih privede do osupljivih rezultatov in boljših odločitev. Timi namreč dosegajo boljše rezultate od posameznikov, še posebej, kadar delo zahteva več različnih spretnosti, presoj in izkušenj. Stanley (2004, str. 11) je mnenja, da dober tim ni naključen, ampak ima določene lastnosti. Pri tem igra izbira ustreznih članov ključno vlogo. Prava mešanica veščin bo zagotovila sprejetje dobrih odločitev. Prav tako je pomembno dati na stran individualne cilje za skupno dobro, kar od članov tima zahteva razumevanje organizacijskih ciljev, ustvarjanje produktivnih idej, mirno sprejemanje dobrih odločitev ter izkazovanje odločnosti za timsko delo.

Kriek (2019, str. 179) timsko delo definira kot interakcijo med člani tima, ki z medsebojno odvisnimi skupinskimi aktivnostmi usklajujejo naloge z namenom uresničevanja ciljev tima. Timsko delo v osnovi predstavlja medsebojno povezano vedenje članov tima za usklajevanje in sinhronizacijo kolektivnega delovanja, ter vključuje prizadevanja za sodelovanje in usklajevanje dejavnosti tima, nanaša pa se tudi na procese, ki jih tim uvede za lažje in učinkovitejše doseganje zadanih ciljev. Raven timskega dela vpliva na procese odločanja, reševanja problemov ter obvladovanja konfliktov.

Kirkman in Harris (2017, str. 7) navajata glavne razlike med modernim in starejšim načinom delovanja v timih. V preteklosti je bil posameznik navadno član enega tima, medtem ko je

trenutno pogosto, da posamezniki hkrati delujejo v več različnih timih. Enako velja za vodje. Kjer so bili prej zadolženi za vodenje enega tima, sedaj hkrati vodijo več različnih timov. Oba dejavnika močno vplivata na stabilnost le-teh. Če smo se včasih srečevali s stabilnimi timi, katere so v celotnem življenjskem obdobju sestavljali isti člani, so dandanes ti visoko dinamični, kjer se člani redno izmenjujejo in prehajajo med različnimi timi, meje teh pa so močno zabrisane. Prav tako se je spremenila življenjska doba timov, kjer se dandanes večinoma srečujemo s kratkotrajnimi in ad hoc timi, ki so veliko bolj soodvisni. Moderne time prav tako sestavljajo posamezniki iz različnih koncev sveta in kultur, prevladujoč način interakcije pa je, iz oči v oči, prešel v virtualne in hibridne oblike.

Ker time sestavljajo različni, močno soodvisni posamezniki, je za uspešno delovanje le-tega nujno potrebno, da so ti sposobni dobrega sodelovanja. Še bolje je, kadar se med člani tima porajajo pozitivni občutki in obstaja visoka raven medsebojne naklonjenosti. Takrat lahko govorimo o kohezivnem timu.

Hahm (2018, str. 124) definira kohezivnost tima kot stopnjo, do katere se člani tima med sabo motivirajo in privlačijo. Kadar ima tim visoko stopnjo kohezivnosti se v članih navadno porajajo občutki spoštovanja, varnosti in zvestobe do ostalih članov tima. Takrat so ti zadovoljni in pripravljeni za aktivno sodelovanje pri skupinskih dejavnostih, obenem pa nimajo želje po zapustitvi tima. Ko pa je stopnja kohezivnosti nizka velja ravno nasprotno. Kriek (2019, str. 333) kohezivnost vidi kot procese, katerih se tim poslužuje z namenom združevanja članov in ohranjanja osredotočenosti ter predanosti skupnemu cilju. Kohezivnost prispeva k solidarnosti in občutku skupnosti v timu, kakor tudi vpliva na vedenje le-tega. Skupna vizija in soglasje o tem, kako naj tim deluje omogočata članom, da ustvarijo medosebne vezi in začno razvijati zanos. To jim omogoča oblikovanje medsebojne harmonije, kar ustvarja občutek kohezivnosti. Zaznavanje moči v številu in medsebojna odvisnost prav tako krepi medsebojno zavezanost članov tima. Kohezivnost v timu postane očitna, ko člani sedejo bliže skupaj, se osredotočijo drug na drugega in pokažejo znake medsebojne naklonjenosti. Kohezivnost ustvarjajo člani tima, ki uživajo v družbi drug drugega in cenijo prispevke svojih kolegov. Zavezanost skupnemu cilju povezuje tim in omogoča članom, da učinkoviteje komunicirajo in usklajujejo svoja prizadevanja. To vzbuja občutek ponosa, ki timu pomaga razvijati identiteto in občutek pripadnosti.

Kriek (2019, str. 333-334) oriše pet dimenzij, ki sestavljajo kohezivnost:

- medsebojna privlačnost članov se nanaša na stopnjo bližine, podobnosti in enotnosti znotraj tima ter na željo po razvoju in vzdrževanju družbenih odnosov v timu. Dimenzija vključuje občutke posameznikov glede njihove osebne vpletenosti v naloge tima in vključenosti v medsebojne družbene interakcije. Družbene interakcije v timu vzpostavljajo skupinske norme, ki posledično vplivajo na počutje članov, pri čemer pozitivne izmenjave povečujejo kohezivnost, medtem ko pri negativnih izmenjavah velja ravno obratno;
- zavezanost k nalogam se nanaša na privlačnost ali povezovanje, ki temelji na skupni zavezanosti k dokončanju skupinskih nalog. Ta vpliva na usklajevanje, sodelovanje in

soodvisnost, ter tako olajšuje delovanje tima. Vedenja, ki povečujejo zavezanost k nalogam in ciljem tima, imajo lahko na kohezivnost enak vpliv kot naklonjenost med člani tima;

- pripadnost pove v kolikšni meri si posameznik želi biti del tima in sprejet s strani kolegov, ter stopnjo, do katere želi posameznik ostati v timu zaradi ostalih članov;
- skupinski ponos se nanaša na občutek ponosa pripadnosti določeni skupini s strani posameznikov, ker jih privlači status pripadnosti tej skupini. Ta občutek lahko vzbudi strinjanje z ideologijo, cilji in prizadevanji skupine in želja po promoviranju le-teh. Občutek namena, ki ga najdejo v tem, kar predstavlja skupina, vodi v občutek povečane kohezivnosti;
- vzdušje, kjer je visoka stopnja zvestobe med člani značilna za kohezivne time. Člani so pripravljeni podpirati drug drugega, si med seboj pomagati in se podpirati. Občutek predanosti in medsebojne zvestobe, ki temelji na občutku zanesljivosti in zaupanja, člane zavezuje k timu in gradi njegovo vzdušje.

Čeprav ga ne uvršča med dimenzije kohezivnosti, Kriek (2019, str. 335) prepoznava pomembno vlogo, ki jo igra čas pri razvoju kohezivnosti tima. Že samo dejstvo, da se timi razvijajo in rastejo kaže, da je kohezivnost dinamičen proces. Na začetni nivo kohezivnosti vplivajo prvi vtisi, ki predstavljajo temelje za njen nadaljnji razvoj, ta pa se nato spreminja skozi celotno življenjsko dobo tima, kjer uspehi in premagovanje izzivov izboljšujejo raven kohezivnosti, medtem ko jo razočaranja in padci v zaupanju rušijo.

Huang (2009) prepoznava kohezivnost tima kot bistveno komponento celotne socialne vključenosti znotraj tima, kakor tudi privlačnost, ki jo posameznik čuti do tima, njegovo zadovoljstvo z ostalimi člani in pogled na družbene interakcije med njimi. Huang (2009) nadalje povzema kohezivnost tima v štirih dimenzijah:

- posamezne privlačnosti do skupinske naloge predstavljajo dožemanje posameznih članov o njihovem osebnem sodelovanju pri skupinski nalogi;
- naloga skupinske integracije se nanaša na dožemanje posameznikov o podobnosti, bližini in povezovanju, ki obstaja znotraj tima v okviru njegove skupinske naloge;
- privlačnost posameznikov do socialnega omrežja v timu opisuje dožemanje posameznih članov o njihovem občutku sprejetosti v timu in njihovi socialni interakciji z ostalimi člani;
- skupinska družbena integracija, katera se nanaša na dožemanje posameznikov o podobnosti, bližini in povezovanju med člani tima na podlagi družbenih vrednot.

Po mnenju Huang (2009) bi kohezivnost tima bilo potrebno osredotočiti na socialni vidik – privlačnost posameznikov do socialnega omrežja v timu in skupinska družbena integracija; ali vidik usmerjen v naloge – posamezne privlačnosti do skupinske naloge ter naloga skupinske integracije.

Huang (2009) nadalje trdi, da je kohezivnost tima moč graditi s pomočjo družbenih vezi ter kolektivnega uma. Slednja spadata med strukturne dimenzije socialnega kapitala in sta

povezani s trdnostjo odnosov med člani tima, časom, ki ga ti preživijo skupaj ter pogostostjo interakcij. Kadar člani tima vzdržujejo tesne odnose, porabijo veliko časa za interakcijo in izmenjavo mnenj, komunicirajo medsebojne težave ter oblikujejo družbene vezi. Zatorej lahko na družbene vezi gledamo kot kohezivnost za katero je značilna družbena interakcija v timu. Kolektivni um po drugi strani predstavlja skupinsko spoznanje, ki se nanaša na strukture kolektivnega pomena, ki nastanejo in usklajujejo dejavnosti tima. Kadar so medsebojni odnosi pozorni se ljudje zavedajo širše slike h kateri prispevajo, zaradi česar se bodo njihove aktivnosti prej vključile v in uskladile z aktivnostmi ostalih članov tima. Na ta način so člani medsebojno odvisni in delujejo kot tim pri opravljanju nalog. V timu z oblikovanim kolektivnim umom člani oblikujejo sodelovanje in skupinsko odgovornost za naloge, ter se tako medsebojno spodbujajo, da povezujejo svoje aktivnosti in delujejo kot usklajen tim. Zatorej lahko na kolektivni um gledamo kot kohezivnost za katero so značilni pozorni medsebojni odnosi. Huang (2009) omenja tudi večdimenzionalni pogled na kohezivnost, ki kohezivnost tima označuje z medosebno kohezivnostjo in opravilno kohezivnostjo. Medosebna kohezivnost predstavlja nivo pozitivnih medosebnih odnosov med člani v timu, medtem ko je opravilna kohezivnost posledica medsebojne odvisnosti med posamezniki, ki se povežejo v tim z namenom doseganja nekih ciljev. V tem vidiku bi družbene vezi spadale pod medosebno kohezivnost, medtem ko bi kolektivni um padel pod opravilno kohezivnost.

1.1 Virtualni timi

Virtualne time prav tako sestavljajo ljudje s skupnim ciljem ali nalogo, vendar so ti med sabo ločeni časovno ali z geografsko razdaljo. Njihov nastanek je omogočil razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije, saj se člani virtualnega tima pri delu zanašajo na telekonference, videokonference, e-pošto, ter ostalo računalniško posredovano komunikacijsko tehnologijo (Gupta & Karve, 2020). Hill in Bartol (2016) v splošnem virtualne time prepoznavata kot skupino ljudi, ki so geografsko porazdeljeni in med sabo komunicirajo s pomočjo telekomunikacijske in informacijske tehnologije, z namenom izvedbe neke naloge. Podobnega mnenja je tudi Pullan (2016, str. 3), ki kot virtualne time prepoznava ljudi, ki so geografsko razpršeni, a delujejo skupaj navkljub temu, da se vsaj ena oseba nahaja na drugi lokaciji. Delo virtualnih timov podpira komunikacijska tehnologija, ki pripomore k povezovanju fizično ločenih posameznikov. Hoch (2019, str. 147) navaja, da se tako virtualni, kot tudi kolocirani timi poslužujejo orodij kot so e-pošta, telefonski pogovori, sporočila in socialna omrežja. Virtualni timi se prav tako pogosto poslužujejo video konferenc in tehnologij, ki omogočajo skupno rabo koledarjev ter skupih namizij. Čeprav nobena izmed navedenih tehnologij ni omejena na kontekst virtualnega dela, je relativno večja uporaba elektronskih komunikacijskih medijev v primerjavi s sorazmerno manjšo količino stikov iz oči v oči, tista ki odraža delovne razmere virtualnih timov. Virtualni in kolocirani timi lahko pri delu uporabljajo isto tehnologijo, vendar imajo kolocirani timi dodatno možnost srečanj iz oči v oči, medtem ko je ta v virtualnih timih le redko na voljo.

Morgan, Paucar-Caceres in Wright (2014) natančneje opredeljujejo globalni virtualni tim kot začasno, kulturno raznoliko, geografsko razpršeno, elektronsko komunicirajočo delovno skupino. Virtualni tim se lahko uporabi iz več razlogov, vsak pa se bo razlikoval glede na njegov namen in pogostost sodelovanja med člani tima. Mreža virtualnega tima bo pogosto vključevala ljudi iz različnih kultur, funkcij in organizacij, da bi zagotovila potrebno strokovno znanje in spretnosti za doseganje ciljev. Tim lahko ostane izključno virtualen, pri čemer ni osebnega stika med člani, lahko pa se poslužuje občasnih sestankov v živo. Gross (2018) virtualne time opredeli kot skupine geografsko in organizacijsko razpršenih delavcev znanja (delavci katerih glavni kapital je znanje), ki se, po potrebi, med sabo povezujejo s pomočjo informacijskih in komunikacijskih tehnologij, kot odgovor na posebne potrebe strank ali za dokončanje edinstvenih projektov. Lauring in Jonasson (2018) medtem globalne virtualne time definirata kot skupine geografsko razpršenih članov, ki so med sabo povezani s pomočjo telekomunikacij in informacijske tehnologije, z namenom opravljanja različnih nalog. Ena izmed opredeljujočih značilnosti tovrstnih timov je raznolikost na več razsežnostih, kot sta na primer kultura in jezikoslovje.

Hoch (2019, str. 142) navaja, da so zgodnje definicije virtualnih timov poudarjale predvsem pomanjkanje osebnega stika iz oči v oči, medtem ko v zadnjem času na pomenu pridobivajo geografska in časovna razdalja ter kulturne razlike. V zvezi s tem novejša definicija virtualnih timov poskušajo izmeriti nivo virtualnosti tima in na ta način težijo k bolj večdimenzionalnem konstrukt. Morgan, Paucar-Caceres in Wright (2014) nadalje razširijo svojo definicijo z uporabo štirih dimenzij porazdelitve s katerimi se označuje virtualne time: prostorska, časovna, kulturna in organizacijska. Stopnja virtualnosti tima je odvisna od stopnje razpršenosti pod katero tim deluje v vsaki izmed štirih dimenzij. Na tej podlagi je mogoče trditi, da se vsi timi nahajajo nekje na kontinuumu med ekstremnimi virtualnimi timi in virtualnimi timi nizke ravni. Morgan, Paucar-Caceres in Wright (2014) zatorej trdijo, da stopnja razpršenosti timov znotraj štirih dimenzij vpliva na stopnjo kompleksnosti in izzivov s katerimi se lahko virtualni tim srečuje.

Shuffler, Wiese, Salas in Burke (2010) virtualne time prepoznajo kot geografsko razpršene time, ki z izkoriščanjem virtualnosti opravljajo določene naloge v namen doseganja nekega cilja. Ena izmed opredeljujočih značilnosti virtualnih timov je računalniško omogočena komunikacija, ki v tovrstnih timih, zaradi časovne in prostorske ločenosti članov, ki onemogoča redna srečanja iz oči v oči, predstavlja pogoj za delovanje tovrstnih timov. S tem razpršenost, oziroma distribucija članov tima predstavlja pomemben del virtualnosti. Tu Shuffler, Wiese, Salas in Burke (2010) opozarjajo, da za popolno razpršen tim niso potrebne velike prostorske in časovne razdalje, ampak lahko tega sestavljajo posamezniki v istem mestu ali celo v isti zgradbi. Virtualnost in distribucija sta v veliki meri postali osrednji vprašanji raziskav o skupinah in timih. Shuffler, Wiese, Salas in Burke (2010) ter Hoch in Kozlowski (2014) ugotavljajo, da sta virtualnost in distribucija do sedaj bila pogosto obravnavana kot dihotomna pojava, kjer obstajata popolnoma virtualen ter ne-virtualen tim in popolnoma razpršen ter popolnoma kolociran tim. Shuffler, Wiese, Salas in Burke (2010) ter Hoch in Kozlowski (2014), podobno kot Morgan, Paucar-Caceres in Wright (2014),

virtualnost in distribucijo vidijo kot kontinuum kjer se lahko ta nahajata kjerkoli med obema ekstremoma. Shuffler, Wiese, Salas in Burke (2010) nadaljujejo, da se lahko virtualni timi med sabo močno razlikujejo v stopnji virtualnosti kjer nekateri komunicirajo izključno s pomočjo virtualnih orodij, medtem ko se ostali le občasno poslužujejo videokonferenc in za namene komunikacije večinoma uporabljajo osebna srečanja. Podobno se lahko virtualni timi razlikujejo tudi po stopnji distribucije, kjer so člani tima popolnoma razpršeni po različnih lokacijah, medtem ko se nekateri timi srečujejo z delno razpršenostjo. V tem primeru se na isti lokaciji nahajajo vodja tima in nekaj članov, medtem ko so ostali člani tima razpršeni na različnih lokacijah.

Hahm (2018, str. 124) pravi, da ima virtualni tim edinstveno obliko kjer so člani tima geografsko razpršeni z malo ali brez osebnih srečanj. Virtualni tim sestavljajo člani z različnimi veščinami in strokovnim znanjem, ki so obenem specializirani za hitro reševanje problemov, izkazovanje ustvarjalnosti ter spoštovanje raznolikosti in navzkrižne funkcionalnosti. Člani virtualnega tima, na daljavo, sodelujejo pri določenem projektu ali nalogi, nakar je tim razpuščen. Malhotra, Majchrzak in Rosen (2007) virtualne time opredeljujejo kot time katerih člani so geografsko razpršeni, kar od njih zahteva sodelovanje preko elektronskih sredstev z minimalno interakcijo iz oči v oči. Virtualne time pogosto sestavljajo posamezniki s ključnimi kompetencami na različnih področjih, ki skupaj opravljajo soodvisne naloge in delijo odgovornost za rezultate tima kot celote. Sénquiz-Díaz in Ortiz-Soto (2019) virtualne time prepoznavata kot tehniko za doseganje fleksibilnosti zaradi sestave posameznikov znotraj razpršenega geografskega območja, ki med sabo komunicirajo s pomočjo informacijske in komunikacijske tehnologije, z namenom doseganja ciljev. Sénquiz-Díaz in Ortiz-Soto (2019) v virtualnih timih vidita priložnost za premagovanje organizacijskih izzivov povezanih z napredkom pri izmenjavi znanja.

Levasseur (2012, str. 213) navaja tri izmed glavnih razlogov za rastočo popularnost virtualnih timov, in sicer: želja po uporabi najboljših ljudi, ki so na voljo; potreba po iskanju ključnih ljudi bliže geografsko razpršenim trgom z namenom dviga zadovoljstva strank in uspešnosti podjetja; ter razpoložljivost tehnologije, ki olajšuje virtualno sodelovanje. Berry (2011, str. 187) nadalje prepozna 6 značilnosti virtualnih timov:

- tim ima običajno, vendar ne vedno, določljivo in omejeno članstvo. Člani tima se tega skupnega članstva zavedajo, tim pa ostane nedotaknjen, tudi če se članstvo nekoliko spremeni;
- člani tima delujejo soodvisno, običajno z občutkom skupnega namena, ki je timu dan ali pa si ga ti oblikujejo sami;
- člani tima nosijo skupno odgovornost za rezultate;
- člani tima skupaj upravljajo odnose med organizacijskimi mejami;
- člani tima so lahko geografsko razpršeni;
- člani tima se, za opravljanje nalog, večinoma zanašajo na računalniško posredovano komunikacijo.

Izmed navedenih, štiri značilnosti prav tako veljajo za klasične kolocirane time, medtem ko sta zadnji dve specifični za virtualne time (Berry, 2011).

Tannenbaum in Salas (2020) ugotavljata, da so organizacije zaradi epidemije koronavirusa povečale uporabo tehnologije v namen sodelovanja na daljavo. Tannenbaum in Salas (2020) nadalje predvidevata, da bodo tovrstni virtualni sestanki postali norma v prihodnosti.

1.2 Prednosti virtualnih timov

Virtualni timi s sabo prinašajo številne prednosti. Hill in Bartol (2016), ter Jones (2020) izpostavljajo, da delo v obliki virtualnih timov omogoča, da pri isti nalogi sodelujejo najbolj tehnično usposobljeni posamezniki, ne glede na lokacijo, podjetju pa hkrati, zaradi manj potovanj, ponuja priložnosti za precejšnje prihranke.

Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay in Wellen (2014) poudarjajo priložnost enostavnega zaposlovanja ljudi iz različnih koncev sveta, večjo fleksibilnost dela, ki je povezana z možnostjo dela od doma, kakor tudi večjo nagnjenost k 24-urnem delovanju. Poleg tega delovanje v obliki virtualnih timov povečuje sposobnost hitrega odziva na nastajajoče potrebe in večjo produktivnost v najkrajšem možnem časovnem okvirju. Hunsaker in Hunsaker (2008) dodajata možnost, da podjetja ne bodo nujno iskala najbolj usposobljene posameznike, ampak bodo zaposlila ljudi z visoko stopnjo strokovnosti, katere bo potrebno plačati manj. Levasseur (2012) pri možnosti dela od doma poudarja tudi zmanjšanje potnih stroškov in prihranke časa potovanj, kar posledično ustvarja finančne prihranke za podjetje in potencialno povečuje zadovoljstvo članov tima. Gross (2018) podobno kot Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay in Wellen (2014) ter Levasseur (2012) meni, da delo v virtualnih timih omogoča učinkovitost v obliki 24-urnega delovanja, nižjih stroških na zaposlenega ter hitrejšem razvoju produktov za posamezne trge, medtem ko Malhotra, Majchrzak in Rosen (2007) poleg hitrejšega razvoja produktov izpostavljajo tudi razvoj produktov, ki so prilagojeni posameznim trgom, a hkrati v večji meri identični. Hoch (2019, str. 140) dodaja, da delo v virtualni obliki zmanjšuje potrebo po skupnem fizičnem delovnem prostoru, kar lahko privede do znatnega znižanja stroškov podjetja.

Sénquiz-Díaz in Ortiz-Soto (2019) time prepoznava kot temeljne učne enote v sodobnih organizacijah. Virtualni timi imajo v tem pogledu prednost, ker organizacijam omogočajo hitrejši odziv na povečano konkurenco, saj so sposobni hitro izkoristiti znanje članov tima, ne glede na lokacijo. Virtualni timi so potencialno veliko bolj sposobni posredniki izmenjave znanja kot posamezniki ali tradicionalni timi, saj predstavljajo namerno učno sredstvo, ki med sabo povezuje veliko število posameznikov, kar omogoča hitro širjenje skupnega znanja, zlasti s pomočjo tehnologije, ki podpira delovanje virtualnih timov. Tovrsten sodoben način dela organizacije izpostavlja novemu znanju in slednjim ponuja priložnosti za premagovanje izzivov povezanih s pridobivanjem in izmenjavo znanja.

Hoch in Kozlowski (2014) virtualnim timom pripisujeta prednosti, kot so zmožnost sestaviti ekipo strokovnjakov neodvisno od njihove lokacije, večjo fleksibilnost kadrov za izpolnitev tržnih zahtev ter prihranke zaradi manjših stroškov iz naslova potovanj. Hahm (2018)

dodaja, da uspešno delovanje virtualnih timov podjetjem prinaša večjo ustvarjalnost in konkurenčne prednosti, medtem ko Malhotra, Majchrzak in Rosen (2007) menijo, da narava dela v virtualnih timih omogoča posameznikom, da hkrati delujejo v več različnih virtualnih timih, s čimer lahko organizacije bolje izkoristijo njihove zmožnosti.

Kriek (2019, str. 108) kot eno izmed prednosti virtualnih timov prepoznava raznolikost. Organizacije uporabljajo raznolike time, saj raznolikost pripomore k uspešnosti tima in posledično povečuje dobiček organizacije. S tem, ko virtualni timi niso omejeni s časovnimi in prostorskimi razlikami omogočajo lažje izkoriščanje raznolikosti. Luring in Selmer (2011) prav tako poudarjata pomen raznolikosti, ki lahko izboljša obdelavo informacij, skupinsko reševanje problemov in ustvarjalnost. A Luring in Selmer (2011) obenem opozarjata, da raznoliki timi, zaradi morebitnih konfliktov, nizke kohezivnosti in komunikacijskih težav, ne bodo nujno izkoristili prednosti, ki jih raznolikost prinaša. Kriek (2019, str. 109) pojem raznolikost deli na tri tipe: ločenost, ki se nanaša predvsem na ključne razlike v stališčih in mnenjih članov tima, lahko pa se nanaša tudi na fizično razdaljo med člani tima; pestrost, ki opisuje razlike v znanju, izkušnjah in socialnih omrežjih med člani tima; ter neskladje, ki se nanaša na razlike v koncentraciji družbenih produkcijskih sredstev. Med tremi tipi raznolikosti le pestrost pozitivno vpliva na učinkovitost tima, saj višja stopnja pestrosti širi kognitivni in vedenjski repertoar tima in ima na splošno pozitivne učinke, na primer pri kakovosti reševanja problemov ali skupinskem odločanju. Pestri timi bodo zaradi različnih pogledov bolj ustvarjalni, prilagodljivi in inovativni, hkrati pa je, zaradi pestrosti, moč pričakovati tudi več konfliktov med člani tima. Ločenost in neskladje po drugi strani v tim prinašata večinoma negativne vplive v obliki več medosebnih konfliktov, manj interakcij med posamezniki, nižjo stopnjo zaupanja in posledično slabšo učinkovitost pri delu.

Pullan (2016, str. 4) meni, da delo v obliki virtualnih timov podjetjem omogoča, da pri isti nalogi sodelujejo najbolj usposobljeni ljudje, ne glede na njihovo lokacijo. Virtualni timi so po navadi bolj raznoliki kot tradicionalni, kolocirani timi, kar se odraža v širšem naboru spretnosti, znanja, izkušenj in kultur. Te pripomorejo pri sodelovanju s kupci iz različnih koncev sveta, posebej pri razumevanju njihovih potreb. Virtualni timi, z uporabo geografsko razpršenih članov po načelu »sledi soncu«, nadalje omogočajo delovanje 24 ur na dan, 7 dni v tednu. Virtualni timi prav tako omogočajo posameznikom večjo fleksibilnost pri delu glede lokacije in, do neke mere, tudi časa.

1.3 Izzivi virtualnih timov

DeRosa in Lepsinger (2010) sta, v svoji raziskavi, ugotovila, da 25 odstotkov virtualnih timov ni izpolnilo pričakovanj. Izkoriščanje, pogosto neuresničenega, potenciala virtualnih timov, zahteva od vodij premagovanje izzivov prisotnih v tovrstnih timih.

Hill in Bartol (2016) navajata, da lahko geografska razpršenost ovira učinkovito izmenjavo informacij, koordiniranje, reševanje problemov, krepitev zaupanja in konstruktivno reševanje konfliktov med člani tima. Kriek (2019, str. 185) kot konflikt definira zaznano nezdržljivost interesov, prepričanj ali pogledov enega ali več članov tima, ki se lahko

nanašajo na naloge, odnose ali procese. Prvi se nanaša na razlike v zvezi z izvajanjem nalog, konflikt v odnosih se nanaša na medosebne razlike, medtem ko procesni konflikt vključuje delitev, prenos in distribucijo nalog ter odgovornosti, kakor tudi pričakovanja članov tima. Konflikti so lahko koristni, na primer konflikt nalog lahko vodi do širših pogledov na problem in posledično boljših rešitev. Konflikti v odnosih imajo po drugi strani negativen vpliv na delovanje tima. Medosebni odnosi namreč vplivajo na uspešnost tima, kjer pozitivni medosebni odnosi v povezavi s konflikti nalog vodijo k večji uspešnosti tima, medtem ko negativni medosebni odnosi vodijo v zaostrene konflikte nalog in posledično slabšo uspešnost tima.

Hoch in Kozłowski (2014) kot slabosti virtualnih timov prepoznata nižje stopnje kohezivnosti, zadovoljstva, zaupanja, sodelovanja, nadzora nad vedenjem in predanosti ciljem napram klasičnim, ne-virtualnim timom. Vsi naštetih faktorji lahko negativno vplivajo na uspešnost tima. Kriek (2019, str. 182) trdi, da, ob nezadostni stopnji zaupanja v timu, posamezniki svoj čas in energijo porabijo za ščitenje sebe in preverjanje ter pregledovanje ostalih, namesto za sodelovanje. Kriek (2019, str. 182) zaupanje opisuje kot razumevanje med člani tima, da bo vsak opravil svoje naloge, in da se lahko člani tima zanašajo drug na drugega pri ščitenju njihovih interesov, pravic ter varnosti. Ta pogoj je še posebej pomemben za timsko delo, saj neposredno vpliva na vedenje članov in ostale dimenzije timskega dela, na primer spremljanje uspešnosti. Ko v timu obstaja zadostna stopnja zaupanja, so člani tima mnenja, da so dejanja njihovih kolegov narejena v dobro tima.

Levasseur (2012) je ugotovil, da vodje virtualnih timov kot glavna izziva prepoznajo prostorsko ločenost in odvisnost od računalniško posredovane komunikacijske tehnologije, ki nadomešča medosebno komunikacijo. Natančneje razlike v geografskih razdaljah, jeziku in kulturi otežujejo komunikacijo med člani virtualnih timov. Razvijanje zaupanja med člani znotraj tima je prav tako oteženo zaradi pomanjkanja priložnosti osebnih srečanj. Poleg tega se nekateri virtualni timi srečujejo še z edinstvenim izzivom, kjer nimajo ustrezne tehnologije, oziroma ustreznega znanja za uporabo tehnologije, ki bi omogočala učinkovito komunikacijo med geografsko razpršenimi člani tima. Gross (2018) meni, da se v virtualnih timih pojavijo problemi, ko pride do razpada v komunikaciji, koordinaciji ali obeh hkrati. Zaradi kompleksne narave dokončanja nalog s pomočjo virtualne tehnologije temu navadno sledita zmeda in kaos. Zanašanje na tehnologijo za komuniciranje preko meja nadalje prinaša svojevrstne izzive povezane s kulturo, jezikom in morebiti dostopnostjo do tehnologije, ki bi omogočala učinkovito sodelovanje.

Jones (2020, str. 176) trdi, da se globalni virtualni timi lahko soočajo s številnimi komunikacijskimi izzivi, med njimi izpostavlja jezikovne ovire ter izzive povezane s časovnimi razlikami. Ker globalni virtualni timi vključujejo člane iz različnih držav in kultur, ki govorijo različne materne jezike in se nahajajo na različnih ravneh jezikovnega znanja glede tujih jezikov, lahko to pripelje do tega, da se ključne informacije izgubijo v prevodu. Drugi izpostavljen izziv predstavljajo časovne razlike. Delo z ostalimi člani tima, ki so razpršeni po vsem svetu in v raznih časovnih pasovih lahko privede do raznih frustracij,

saj imajo člani tima le omejeno časovno obdobje v katerem lahko učinkovito komunicirajo med sabo. Tovrstni izzivi v komunikaciji lahko pripeljejo do nižje produktivnosti tima in zamud pri delu.

Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay in Wellen (2014) so mnenja, da veliko kompleksnih težav pri vodenju virtualnih timov nastane kot posledica stopnje razlik med člani tima. Te razlike vključujejo prostorsko in časovno ločenost, kulturne razlike, jezikovne ovire, odnos do avtoritete, dostop do informacij in politično okolje. Nordbäck in Espinosa (2019), kot posledico višje stopnje virtualnosti tima, opozarjata na zmanjšano sposobnost neposrednega vpliva vodje na člane tima, zaradi manj priložnosti za komunikacijo. Nordbäck in Espinosa (2019) hkrati dodajata, da se lahko člani tima, zaradi kulturnih razlik, razlikujejo v svojih pričakovanjih glede samega načina vodenja.

Pullan (2016, str. 18) ugotavlja, da se nekateri izzivi delovanja v virtualnih timih prepletajo z izzivi delovanja v kolociranih timih. Pullan (2016) mednje uvršča:

- potrebo po jasnosti, kjer člani tima potrebujejo jasen namen in vizijo dela, opredeljene individualne cilje in razumevanje kako ti sovpadajo v celoto, ter zavedanje kaj je potrebno narediti in kdo kaj dela;
- potrebo po sposobnostih, kjer posamezniki potrebujejo ustrezna znanja in spretnosti, ki jim omogočajo učinkovito izpolnjevanje svoje vloge v timu;
- potrebo po predanosti, kjer morajo biti člani tima predani svojim obveznostim, s čimer se lahko zanesejo drug na drugega;
- potrebo po sodelovanju, ki skupaj z deljenjem znanja predstavljata pogoj za uspešno delovanje modernih timov.

Pullan (2016, str. 18-21) nadalje prepoznava izzive s katerimi se srečujejo izključno virtualni timi. Zaradi narave virtualnega dela lahko posamezniki in njihovi prispevki postanejo nevidni. Prav tako je moč pričakovati, da bodo posamezniki, ki so si blizu z vodjo, ali delujejo na isti lokaciji imeli na delovanje tima večji vpliv. Ker v virtualnih timih obstaja manj naključnih neformalnih pogovorov med člani, imajo ti posledično manj možnosti graditi medosebne odnose. Prav tako je težje zaznati konflikt in poskrbeti, da se ta čim prej razreši, obenem pa vzpostavljanje zaupanja v virtualnih timih navadno traja dalj časa kot v kolociranih. Poleg tega posamezniki pogosto hkrati delujejo v več različnih timih, s čimer je variabilna njihova predanost k posameznem timu. Obenem je moč pričakovati, da bodo posamezniki, ki sodelujejo tako v virtualnih, kot tudi kolociranih timih več pozornosti namenil slednjim. Podobno opozarjajo tudi Malhotra, Majchrzak in Rosen (2007) kjer se morajo vodje virtualnih timov pogosto boriti za predanost posameznikov, ki hkrati delujejo v več različnih virtualnih ali kolociranih timih.

Berry (2011) tovrstne izzive in probleme prepoznava kot resnične na kratek rok, saj navadno zbledijo, ko člani tima pridobijo zadostne izkušnje v zvezi z logistiko ali sistemom delovanja v virtualnem okolju. Sčasoma se v virtualnih timih oblikujeta tudi občutka zadovoljstva in kohezivnosti, čeprav oblikovanje slednjega po navadi traja dalj časa kot v kolociranih timih.

1.4 Vpliv kohezivnosti na uspešnost timov

Organizacije se zanašajo na različne vrste timov za razvoj novih, oziroma izboljšanje obstoječih izdelkov, tehnologij, storitev ter procesov. Delo v timski strukturi naj bi namreč izboljšalo predanost in zmogljivost posameznika. Timi z visoko stopnjo kohezivnosti držijo skupaj, zato so člani tima bolj pripravljeni na sodelovanje, med sabo več komunicirajo, naloge rešujejo skupaj, ter pri usklajevanju delovanja tima upoštevajo vložke vseh članov (Huang, 2009).

Forsyth (2021) meni, da je odnos med kohezivnostjo in uspešnostjo močnejši v timih, ki delujejo na nalogah katere zahtevajo višje ravni soodvisnosti. Dvig kohezivnosti tima prav tako poveča motivacijske ravni in omeji zapravljanje časa. Forsyth (2021) nadalje dojema odnose med kohezivnostjo, motivacijo in uspešnostjo kot vzajemne, kjer kohezivnost povečuje motivacijo, ki povečuje uspešnost, dvig uspešnosti pa prav tako povzroči povečanje motivacije in kohezivnosti.

Huang (2009) je mnenja, da kadar člani tima razumejo področja znanja ostalih, delijo in izmenjujejo znanje učinkoviteje. S tem oblikujejo transakcijski pomnilniški sistem tima (angl. transactive memory system – TMS), ki vključuje znanje s katerim razpolagajo posamezniki, skupaj s kolektivnim zavedanjem kdo ve kaj. Ta se razvija in obstaja med člani tima, ko ti izkoriščajo svoje poznavanje znanja drugih pri skupnem opravljanju danih nalog. Pogoj za nastanek transakcijskega pomnilniškega sistema predstavlja zaupanje, ki prav tako močno olajša deljenje znanja v timu. Ko člani tima zaupajo drug drugemu, lažje gradijo medosebne odnose in so posledično pripravljeni več komunicirati. Učinkovito deljenje in uporaba znanja je odvisna od sposobnosti tima, da ustvari in upravlja s svojim transakcijskim pomnilniškim sistemom. Kriek (2019, str. 186) je mnenja, da transakcijski pomnilniški sistem v kombinaciji s skupnimi miselnimi modeli tvori spoznanje tima. Ta se nanaša na skupno razumevanje med člani o delovanju tima, kakor tudi o nalogah, vlogah, odgovornostih in znanju posameznikov v timu.

Ko v timu obstajajo konflikti v odnosih med člani tima se bodo ti manj verjetno posluževali skupinskega reševanja problemov, saj se med sabo ne marajo. Z izgradnjo trdnejših družbenih vezi, ki predstavljajo kohezivnost za katero je značilna družbena interakcija, je možno zmanjšati konflikte v odnosih, s čimer bo tim deloval bolje. Po drugi strani v timih obstajajo konflikti povezani z načinom opravljanja nalog. Pri tovrstnih konfliktih bodo člani tima manj pripravljeni na sodelovanje, saj ne vedo kdo bi moral kaj početi. Ko člani tima spoštljivo usklajujejo svoje aktivnosti izboljšujejo kolektivni um, ki predstavlja kohezivnost za katero so značilni pozorni medsebojni odnosi, s čimer se tim poveže k boljšem razumevanju nalog, kar vodi do zmanjšanja števila konfliktov iz naslova načina opravljanja nalog (Huang, 2009). Pri konfliktu nalog Sarker, Ahuja, Sarker in Kirkeby (2011) poudarjajo pomen komunikacije in medosebnih interakcij, ki imajo močan vpliv na rezultate tima.

Hoch (2019, str. 153) podobno kot Huang (2009) meni, da kohezivnost sestavljajo vsaj dve dimenziji, in sicer opravilna kohezivnost ter medosebna, družbena kohezivnost. Timi z

visoko stopnjo obeh dimenzij so uspešnejši, občutek močne kohezivnosti v timu pa, ob povečani stopnji virtualnosti, postane še pomembnejši. Huang (2009) medtem trdi, da tim ne more v celoti izkoriščati znanja posameznih članov, če ga ti ne uspejo ali ne želijo ustrezno deliti. V primerih, ko tim povečuje svoje znanje skozi ustrezno komunikacijo med člani, lažje pride do najboljše možne rešitve za določen problem. Pridobljeno znanje je lahko uporabljeno tudi pri reševanju novih problemov, s čimer deljenje znanja skozi ustrezno komunikacijo povečuje učinkovitost tima.

Mullen in Copper (1994) v svoji raziskavi ugotavljata, da je povezava med kohezivnostjo in uspešnostjo statistično značilna z majhnim učinkom. Učinek je bil močnejši v manjših timih in predvsem posledica zavezanosti k nalogam in ne medosebne privlačnosti ali skupinskega ponosa. Evans in Dion (1991) ugotavljata pozitiven odnos med kohezivnostjo in uspešnostjo tima, medtem ko sta Yang in Tang (2004) prišla do istega zaključka na podlagi preučevanja timov, ki razvijajo informacijske sisteme. Dailey (1978) ugotavlja, da je na podlagi nivoja kohezivnosti tima moč napovedati sodelovanje članov pri reševanju težav in produktivnost v projektnih timih za raziskave in razvoj (angl. research and development, v nadaljevanju R&R), medtem ko je Keller (1986) ugotovil, da so kohezivni R&R timi delovali bolje in uspeli doseči svoje cilje znotraj časovnih in finančnih omejitev. Nambisan in Wilemon (2000) ugotavljata, da se morajo timi za razvoj programske opreme razviti v kohezivne delovne enote predno lahko postanejo visoko zmogljivi timi. Sohal, Terziovski in Zutshi (2003) na podlagi avstralskega podjetja, ki proizvaja visoko tehnološke instrumente ugotavljajo, da prostovoljno članstvo v multidisciplinarnih timih rezultira v večji produktivnosti kot prisilno članstvo v tovrstnih timih. Člani tima so namreč bolj motivirani za delo napram ciljem in imajo boljše razumevanje nalog. Prav tako so ugotovili, da je bil rezultat skupnih prizadevanj članov tima večji od rezultata njihovih individualnih prizadevanj. Hoegl, Gibbert in Mazursky (2008) ugotavljajo, da je uspešno delovanje timov za inovacijske projekte, znotraj finančnih omejitev, verjetneje, če so ti kohezivni. Huang (2009) v svoji raziskavi, kjer je preučeval time, ki se ukvarjajo z raziskavami in razvojem v tehnološkem sektorju, ugotavlja, da kohezivnost tima pozitivno in pomembno vpliva na uspešnost le-tega. Ta je še posebej pomembna v timih, ki se srečujejo z nalogami, katere zahtevajo veliko soodvisnosti. Mathieu, Kukenberger, D'Innocenzo in Reilly (2015) ugotavljajo pozitiven in vzajemen odnos med kohezivnostjo in uspešnostjo skozi čas. Ugotovili so tudi, da vpliv kohezivnosti na uspešnost narašča s časom in je večji od vpliva uspešnosti na kohezivnost, kateri se s časom ni spreminjal.

1.5 Razlogi za slabšo kohezivnost v virtualnih timih

Virtualni timi delujejo brez, ali pa z le redkimi srečanji v živo in spominjajo na delovno skupino, ki je razpršena po opravljeni nalogi. Zatorej se virtualni timi srečujejo s prirojeno pomanjkljivostjo, da je stopnja kohezivnosti relativno nizka. Ker kohezivnost vpliva na vedenje članov virtualnega tima in njihovo pripravljenost za deljenje informacij, je stopnja te tesno povezana z uspešnostjo virtualnega tima (Hahm, 2018, str. 125).

Lauring in Jonasson (2018, str. 394) sta mnenja, da kombinacija prostorske razpršenosti ter kulturne in jezikovne heterogenosti zmanjšujejo kohezivnost tima, kar ima negativne posledice na uspešnost posameznika in delovanje tima kot celote. Hoch (2019, str. 141) dodaja, da pomanjkanje srečanj iz oči v oči otežuje izmenjavo informacij in usklajevanje, kar lahko posledično oteži nastanek skupnih struktur znanja, kohezivnosti, zaupanja in deljenega vodenja (angl. shared leadership). Sarker, Ahuja, Sarker in Kirkeby (2011) zaupanje prepoznavajo kot lepilo, ki omogoča tvorjenje medosebnih odnosov v virtualnih timih ter predstavlja pogoj za uspešno sodelovanje. Vprašanje zaupanja je v kontekstu tovrstnih timov bolj problematično saj se, po navadi, člani tima predhodno med sabo ne poznajo, nimajo skupne zgodovine in skupnega družbenega konteksta, so geografsko razpršeni ter sodelujejo preko elektronskih medijev, z redkimi osebnimi srečanji.

Pullan (2016, str. 182) opozarja, da se geografsko razpršeni člani tima pogosto nahajajo v različnih časovnih pasovih kar dodatno otežuje nemoteno delovanje. Glede na lokacijo posameznih članov in njihove delovne ure ima tim omejen čas za sinhrono komunikacijo. Zgodi se lahko tudi, da se delovni čas članov tima sploh ne prekriva kar, brez prilagoditev posameznih članov, izključuje možnost sinhrono komunikacije s timom kot celoto. Nemoteno delovanje prav tako otežujeta poletni in zimski čas. Evropa in ZDA na primer preskakujeta iz poletnega na zimski čas in obratno na različne datume kar lahko vnese dodatno zmedo v delovanje, kjer se člani tima sestankom priključijo uro prezgodaj ali prepozno. Pri delovanju z ljudmi iz različnih držav in kultur se virtualni timi srečujejo tudi z različnimi delovniki, prazniki in dnevi dopusta, ki jih imajo člani tima na voljo.

Mortensen (2015, str. 3) prepoznava več vrst razdalj s katerimi se srečujejo virtualni timi. Mednje spadajo geografska, časovna, kulturna, jezikovna in konfiguracijska razdalja. Slednja predstavlja relativno število članov virtualnega tima na vsaki lokaciji. Vsaka izmed navedenih dimenzij vpliva na dinamiko tima, zato je vpliv tudi na uspešnost in učinkovitost le-tega. Razdalje na tim vplivajo preko dveh temeljnih mehanizmov: skupne identitete ter skupnega konteksta. Ker razdalje vplivajo na to kako ljudje dojemamo drug drugega, zgoraj navedene dimenzije sprožajo občutek socialne oddaljenosti, ki zajema pomanjkanje skupne identitete ter mišljenje »mi proti njim«. Pomanjkanje skupne identitete ima veliko močnejši vpliv na dinamiko tima kot katera koli posamezna vrsta razdalje in dodatno otežuje koordinacijo virtualnega tima ter zmanjšuje njegovo skupinsko spoznanje v obliki transakcijskega spomina, oziroma transakcijskega pomnilniškega sistema kot ga je imenoval Huang (2009). Mortensen (2015) podobno kot Huang (2009) ugotavlja, da timi, ki delujejo z visoko stopnjo transakcijskega spomina, vedo kje se nahaja določeno znanje ter kako dostopati do njega, medtem ko v timih z oslabljenim transakcijskim spominom trpi učinkovitost. Mortensen (2015, str. 3) nadalje trdi, da razdalje vplivajo tudi na to kar ljudje vemo drug o drugem. Skupni kontekst predstavlja gonilo sposobnosti usklajevanja in sodelovanja članov tima, za občutek skupnega konteksta pa je pomembno ne le razumevanje tega kaj počnemo, ampak tudi zakaj in kako to počnemo. Timi z razvitim skupnim kontekstom so bolj učinkoviti, saj ne izgubljajo časa pri zagotavljanju, da so vsi člani tima »na isti strani«, obenem pa se srečujejo tudi z manj pogostimi napakami v komunikaciji.

Kriek (2019, str. 187) kontekst vidi kot značilnosti ali dogodke določene situacije, ki vplivajo na vedenje in se nanašajo na to, kako okolje vpliva na tim. V kolociranih timih je skupni kontekst pogosto enak širšemu organizacijskemu kontekstu, kjer različni sistemi nagrajevanja, usposabljanja in podpore vodstva pomagajo ali ovirajo delo tima, medtem ko sta v geografsko razpršenih virtualnih timih skupni in organizacijski kontekst redko ista. Kriek (2019, str. 187) skupni kontekst nadalje deli na fizični kontekst tima, ki se nanaša na vidike delovnega okolja, vključno z razpoložljivostjo virov; ter okolje opravil tima, ki se nanaša na način na katerega je potrebno opraviti naloge in vključuje norme uspešnosti ter merila odličnosti, ki jih tim vzpostavi. Kontekst tako ponuja paleto na kateri se izvaja timsko delo.

Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay in Wellen (2014, str. 3) kot tri najpogostejše ovire v mednarodnih timih prepoznajo:

- različna stališča. Time pogosto sestavljajo posamezniki z različnimi stališči. Ta lahko vodijo do konfliktov med člani tima in otežujejo njihovo delo. Vpliv različnih stališč se poveča, ko tim sestavljajo posamezniki iz različnih držav z različno kulturo, interesi in standardi;
- konflikt vlog. Virtualne time pogosto sestavljajo posamezniki, ki hkrati delujejo v več tovrstnih timih, ali pa imajo, poleg dela v timu, še mnogo ostalih nalog, obveznosti in odgovornosti na svojem stalnem delovnem mestu. S tem se člani tima srečujejo s konfliktom upravljanja časa, ki ga namenijo delu v timu in ostalim obveznostim, ter konfliktom določanja in opravljanja prednostnih nalog, kar lahko privede do zamud pri delu v timu;
- boj za moč. Pomanjkanje vodstva lahko pripelje do internega boja za moč. Ta članom tima dodeli različne statuse, kar lahko vodi v situacijo, kjer se predlogi posameznikov z nižjim statusom prezrejo. Na ta način lahko tim sam sebe potencialno oropa kopice kreativnih idej.

Kirkman in Harris (2017, str. 202) ugotavljata, da virtualni timi pogosto ne uspejo delovati na pravi medsebojno odvisen način, ampak se, zaradi razlik v časovnih pasovih, pomanjkanja bogate komunikacije in globokih medosebnih odnosov ter različnih delovnih kultur, razdelijo v podskupine glede na lokacijo. Skupne naloge si nato razdelijo med podskupine, pred naslednjim načrtovanim sestankom pa člani vseh podskupin združijo svoje delo v, pogosto neskladno, celoto, s čimer izničijo namen ustvarjanja virtualnega tima.

Večino razlogov za slabšo kohezivnost virtualnih timov je moč umestiti v tri skupine, in sicer: virtualnost, omejena komunikacija ter medkulturne razlike. Navedene skupine so pogosto povezane med sabo, saj se člani timov z visoko stopnjo virtualnosti srečujejo z večjo geografsko in časovno razdaljo, imajo omejene možnosti za komunikacijo, hkrati pa je verjetnost, da ti izhajajo iz različnih kultur veliko večja.

1.5.1 Vpliv virtualnosti

Medem ko so bila zgodnja pojmovanja virtualnosti izključno osredotočena na geografsko porazdelitev članov tima, so tej v kasnejših pojmovanjih virtualnosti dodali tudi elektronsko komunikacijo, kakor tudi opozorili na razlike med sinhrono in asinhrono komunikacijo (Hoch & Kozlowski, 2014). Shuffler, Wiese, Salas in Burke (2010) navajajo tri dimenzije, ki skupaj določajo raven virtualnost tima, in sicer: obseg zanašanja na virtualna orodja, ki opisuje delež virtualno posredovane interakcije med člani tima; informacijsko vrednost, ki se nanaša na obseg v katerem virtualna orodja prenašajo podatke, ki so koristni za učinkovitost tima; ter sinhronost, ki jo ta orodja omogočajo, katera predstavlja delež skupinskih interakcij, ki se odvijajo v realnem času in delež skupinskih interakcij, ki se odvijajo z zamikom.

Berry (2011) trdi, da sama uporaba tehnologije še ne naredi tima virtualen. Skoraj vsi timi namreč uporabljajo tehnologijo do neke mere, nivo virtualnosti pa se povečuje s stopnjo odvisnosti od elektronske komunikacije. Timi, ki večino svojega dela opravijo preko telefona, e-pošte, elektronskih oglasnih desk, skupin za klepet, elektronskih baz podatkov ali telekonferenc in se le redko, če sploh kdaj, srečajo iz oči v oči, so bolj virtualni kot timi, kjer se člani redno srečujejo, čeprav lahko oba tima pri svojem delu uporabljata popolnoma enako tehnologijo. Nivo virtualnosti tima Berry (2011) pojmuje kot kompleksen, večdimenzionalen konstrukt, pri čemer kot glavnega dejavnika virtualnosti prepozna čas, ki ga člani, namesto komunikacije iz oči v oči, porabijo za temeljito računalniško posredovano komunikacijo. V tem primeru najvišjo stopnjo virtualnosti predstavlja tim kjer vsi člani delujejo ločeno drug od drugega na oddaljenih lokacijah in komunicirajo izključno s pomočjo računalniško posredovane komunikacije ali drugih komunikacijskih tehnologij na daljavo. Primer zelo omejene virtualnosti po drugi strani predstavlja ena sam pisarna kjer si zaposleni medsebojno izmenjujejo datoteke za nadaljnje delo v elektronski obliki, komunikacija iz oči v oči pa je, po potrebi ali želji, na voljo skoraj brez omejitev.

Shuffler, Wiese, Salas in Burke (2010) nadalje menijo, da razpršenost članov tima prav tako predstavlja pomemben sestavni del virtualnosti, saj lahko določa katere vrste in kako pogosto se uporabljajo virtualna orodja, ki določajo nivo virtualnosti tima. Tim, ki je bolj virtualen se je primoran več zanašati na računalniško posredovano komunikacijo. Ne glede na uporabljeno obliko je ta način komuniciranja manj naraven, saj zatira več vidikov človeške interakcije iz oči v oči. S tem postane interakcija kognitivno napornejša, dvoumnost komunikacije narašča, stopnja fiziološkega vzbujenja pa se zmanjša. Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay in Wellen (2014, str. 1) trdijo, da vse več geografsko razpršenih projektnih timov nastaja kot posledica večje globalizacije poslovanja. Za lokalne projekte se pogosto uporabljajo centralno locirani timi, kjer večina interakcij ter projektnih dejavnosti poteka v bližnji okolici. Multinacionalni projekti po drugi strani predstavljajo precej bolj zahtevno nalogo, saj je potrebno ne le integriranje projektov na dolge razdalje, ampak morajo biti ti tudi poenoteni med različnimi poslovnimi procesi, slogi upravljanja, operativnimi podporami sistemov ter organizacijskimi kulturami.

Timi z večjo stopnjo virtualnosti se hkrati z geografsko, srečujejo tudi s časovno razdaljo. Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay in Wellen (2014) v časovni ločitvi vidijo eno izmed pasti vodenja virtualnih timov. Prednost kolociranih timov je, da se vse dejavnosti izvajajo v istem časovnem pasu, medtem ko člani virtualnih timov navadno delujejo v različnih časovnih pasovih, kar negativno vpliva na komunikacijo. Čeprav virtualni timi, zaradi geografske in časovne razpršenosti članov, omogočajo neprekinjeno 24-urno delo, pa iz istega razloga vsi člani tima ne morejo hkrati biti na voljo za komuniciranje. Berry (2011, str. 189) virtualne interakcije deli v štiri kategorije:

- interakcije ob istem času in na istem mestu, katere so podobne interakcijam iz oči v oči, vendar potekajo s pomočjo komunikacijskih tehnologij. Primer predstavlja e-pošta znotraj iste pisarne;
- interakcije ob istem času, vendar na različnih mestih. Primer predstavlja sistem kratkih sporočil (SMS);
- interakcije na istem mestu, a ob različnem času. Primer predstavlja uporaba namenske sobe za klepet v omrežju;
- interakcije na različnih mestih ob različnih časih. Primer predstavlja izmenjava e-poštne komunikacije, kakršno običajno najdemo v spletnih učilnicah.

Hoch in Kozlowski (2014) poleg navedenih dimenzij virtualnosti opozarjata tudi na razlike v kulturi, saj virtualni timi vse več presegajo državne meje, s čimer kulturne razlike pridobivajo na pomenu, medtem ko Shuffler, Wiese, Salas in Burke (2010) ugotavljajo, da ima večja razpršenost članov tima in posledično višja stopnja virtualnosti negativne učinke na sodelovanje, zaupanje, izmenjavo informacij ter komunikacijo.

1.5.2 Vpliv omejene komunikacije

Berry (2011, str. 192) komunikacijo definira kot proces prenosa informacij, pomena in razumevanja med dvema ali več stranmi. Bodisi virtualna ali iz oči v oči, je komunikacija temeljnega pomena pri opravljanju kakršnega koli organiziranja ali dela, saj zagotavlja osnovne gradnike s katerimi ljudje sodelujejo, sprejemajo odločitve in ukrepajo z namenom doseganja organizacijskih ciljev.

Komunikacija, polega orodja za prenos informacij, predstavlja tudi enega izmed najučinkovitejših dejavnikov pri vzpostavljanju kohezivnosti v timih, saj olajša vzpostavljanje odnosov in zaupanja. Na učinkovitost komunikacije pogosto vpliva izbran kanal. Računalniško posredovana komunikacija predstavlja pogoj za obstoj virtualnih timov, saj članom teh omogoča komunikacijo ne glede na prostorske in časovne ovire, a s sabo prinaša izzive, ki izhajajo iz pomanjkanja neverbalnih namigov in družbenih ritualov, s katerimi se pogosto razkrije nadaljnji pomen sporočila. Virtualni timi pogosto trpijo zaradi pomanjkanja skupnega razumevanja, kar vodi v napačne razlage sporočil in napake v komunikaciji. Časovna in prostorska ločenost članov virtualnega tima omejuje njihove možnosti za neformalne stike in spontano komunikacijo, kar zmanjšuje njihovo medsebojno seznanjenost, zaupanje, povezanost ter nenazadnje tudi izmenjavo znanja (Morgan, Paucar-

Caceres & Wright, 2014). Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay in Wellen (2014) opozarjajo, da se pogostost komunikacije med člani tima znatno zmanjša, ko se ti nahajajo več kot 50 čevljev (približno 15 metrov) narazen, kar velja tako za kolocirane, kakor tudi virtualne time. Fizična oddaljenost oslabi zmožnost članov, da se srečajo in pogovarjajo o težavah, ki vplivajo na delo. Prav tako je v virtualnih timih, zaradi razdalje, očitno pomanjkanje neformalnih sestankov. V projektih, ki zahtevajo višjo raven usklajevanja, komunikacije in nadzora, lahko raven razdalje ovira produktivnost in izvedbo projekta. Vodja tima lahko izgubi nadzor nad projektom zaradi pomanjkanja komunikacije s timom, ki nastopi kot posledica učinkov razdalje.

Kriek (2019, str. 293) trdi, da raven raznolikosti v sestavi tima vpliva na kakovost komunikacije. Visoka stopnja raznolikosti, ki se kaže v razlikah v kulturi, jeziku, znanju in izvoru, lahko vodi do pomanjkanja skupnega razumevanja ter manj natančnih in prekrivajočih se miselnih modelov. V virtualnih timih je to lahko še bolj izrazito, saj je na voljo manj možnosti za pogovor in interakcijo, posledično pa tudi manj možnosti za razjasnitev morebitnih nesporazumov. Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay in Wellen (2014) kot pomemben problem pri virtualnem sodelovanju prepoznajo jezikovne ovire. Čeprav so člani tima veščji v skupnem jeziku (na primer angleščini), se standardi znanja razlikujejo iz države v državo, kar lahko oteži komunikacijo. Kot enega izmed načinov za premostitev jezikovnih ovir v virtualnih timih Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay in Wellen (2014) vidijo v pisnem sporazumevanju. To naj bi pripomoglo pri zmanjševanju razlik v jezikovnih pomanjkljivostih, saj se lahko posamezniki, z omejeno sposobnostjo govora tujega jezika, bolje izrazijo pisno. Luring in Jonasson (2018) nadalje poudarjata pomen jezika v virtualnih timih. Čeprav imajo vključujoči timski odnosi, kot je na primer odprtost do kulturnih razlik, pomembno vlogo, ima jezik osrednjo. Tu Luring in Jonasson (2018, str. 394) opozarjata predvsem na pomen odprtosti do jezikovne raznolikosti. Ta je mišljena kot odnos tima do notranje komunikacije, ki vsem članom dopušča sodelovanje v razpravi, ne glede na inherentne jezikovne značilnosti, kot so na primer različni naglasi in stopnje znanja skupnega jezika. Komuniciranje v tujem jeziku namreč pogosto predstavlja nadlogo in lahko vodi do manj interakcij, tudi pri osebah z dobrim znanjem jezika, medtem ko bodo pobudo pri razpravah navadno prevzeli posamezniki, ki komunicirajo v maternem jeziku. Odprtost do jezikovne raznolikosti je lahko zato ključnega pomena pri delovanju virtualnega tima, saj povečuje pripravljenost posameznikov za notranjo komunikacijo in potencialno preprečuje nastanek internih podskupin, ki temeljijo na jeziku.

Morgan, Paucar-Caceres in Wright (2014) menijo, da je komunikacija lahko ključna pri reševanju številnih izzivov s katerimi se srečujejo globalni virtualni timi. Komunikacijska izmenjava je, poleg besed, odvisna tudi od medosebnih vidikov komunikacije kot sta vedenje in kontekst, ki nudita dodaten pomen in globino pošiljateljnim besedam. Pošiljatelj in prejemnik lahko pogosto dojameta, ali je bilo sporočilo uspešno posredovano s pomočjo povratnih informacij. Te predstavljajo pomemben del komunikacijskega procesa, saj takojšnje, bogate povratne informacije omogočajo učinkovito komunikacijo. A takojšnje povratne informacije so možne le pri komunikaciji iz oči v oči, kjer se izražajo skozi ton

glasu, obrazno mimiko ter govorico telesa. Ob pomanjkanju povratnih informacij mora prejemnik sporočilo previdno dekodirati, da zagotovi pravilen pomen. Pomanjkanje osebnega stika pogosto vodi do napak v komunikaciji, saj lahko elektronsko posredovano komuniciranje negativno vpliva na prejemnikovo razumevanje sporočila. Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay in Wellen (2014) poudarjajo, da ne obstaja oblika komunikacije, ki bi uspešno nadomestila komunikacijo iz oči v oči, katera nam omogoča uporabo intonacije, barve glasu, obrazne mimike ter govorice telesa. Kljub temu je z uporabo novih tehnoloških orodij komunikacije moč odpraviti del težav iz naslova jezikovnih razlik ter zmanjšati komunikacijsko vrzel. Hill in Bartol (2016) sta mnenja, da virtualno sodelovanje od članov tima zahteva ustrezno uporabo tehnologije pri medsebojni komunikaciji, na način, da se zmanjšajo morebitni nesporazumi, negativno pripisovanje in škodljiv vpliv na razvoj skupnega razumevanja med člani tima. Ta potreba izhaja iz dejstva, da večja odvisnost od tehnologije za komunikacijo, zaradi razpršenih članov tima, zmanjšuje kontekstualne in neverbalne namige, ki pomagajo razjasniti predvideni pomen sporočil. Virtualno sodelovanje prav tako zahteva prevzem pobude za interakcijo z ostalimi člani tima na zelo podporen in odziven način, z namenom odpravljanja napak pri usklajevanju in vzpostavitvi na nalogah temelječega zaupanja. Slednje predstavlja primarni vir zaupanja v virtualnem timu. Za tovrsten način interakcije so značilne pogosta, predvidljiva in podporna komunikacija, konkretni odzivi na zahteve po informacijah in prispevkih ter dosledno izpolnjevanje zavez.

Morgan, Paucar-Caceres in Wright (2014) ugotavljajo, da so globalni virtualni timi sicer podvrženi večjim izzivom, a omejen nabor komunikacijskih metod, s katerimi se ti srečujejo, ni pomembno vplival na njihovo učinkovitost. Kot bolj pomembno se je pokazala potreba po dosledni in rutinski komunikaciji, s katero je moč razviti timske psihološke lastnosti.

1.5.3 Vpliv medkulturnih razlik

Kriek (2019, str. 187) kulturo definira kot predpostavke o medsebojnih odnosih in okolju, katere so skupne razvidni skupini ljudi, na primer timu, organizaciji ali narodu, in se odražajo v posameznikovi vrednotah, prepričanjih, normah družbenega vedenja in artefaktih. Kultura lahko izvira iz kateregakoli kolektiva, vključno s timi, organizacijami, strokovnimi področji ali na nacionalni ravni, in vpliva na to, kako posamezniki vidijo sami sebe znotraj kolektiva ter na njihovo interakcijo, predanost in prispevek h kolektivu. Kirkman in Harris (2017, str. 172) navajata delo Geerta Hofstedeja, ki je načrtoval najbolj znano ogrodje kulturnih dimenzij s katerimi je moč opazovati razlike med kulturami. Sprva je oblikoval štiri: individualizem/kolektivizem – ali ljudje raje delajo sami ali v skupini; odnos do moči – pomen statusa in hierarhije pri opravljanju dela v organizacijah; izogibanje negotovostim – koliko strpnosti imajo ljudje do dvoumnosti pri delu; in močatost/ženstvenost – ali dajejo ljudje večji poudarek odločnosti, tekmovanju in dosežkom (močatost) ali skrbi za druge in družbeni blaginji (ženstvenost). Kasneje je Hofstede dodal še dve dimenziji, kjer se kratkoročna/dolgoročna orientacija nanaša na vrednote ljudi glede spoštovanja tradicije, osredotočenosti na preteklost in spoštovanja družbenih obveznosti v primerjavi s

prilaganjem tradicij sodobnemu kontekstu, osredotočenosti na prihodnost in omejenem spoštovanju družbenih obveznosti; ter uživanje/obvladanje katera se nanaša na svobodo zadovoljevanja osnovnih človeških nagonov povezanih z uživanjem in zabavo, napram zadrževanju zadovoljevanja tovrstnih potreb in urejanju življenja po strogih družbenih normah.

Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay in Wellen (2014) kulturne razlike prepoznavajo kot najpogostejši vzrok za konflikte in probleme v virtualnih timih. Te se razlikujejo po obsegu in vrsti ter zajemajo razlike v nacionalni kulturi, organizacijski kulturi, vedenju, odnosu do dela, managerski kulturi, vse izmed naštetih pa imajo lahko večji ali manjši vpliv na delo virtualnega tima. Delo virtualnih timov vsakodnevno otežujejo kulturni dejavniki, ki segajo od preprostih jezikovnih težav zaradi napačno razlaganih pogodb, do kompleksnih vedenjskih vzorcev. Pullan (2016, str. 192) dodaja, da ima večina kultur svoj specifičen način reševanja problemov povezanih z medosebnimi odnosi, časom in okoljem, medtem ko Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay in Wellen (2014) menijo, da morajo biti, za složno delovanje tima, vodja in člani kulturno kompetentni.

Pullan (2016, str. 190-191) opozarja, da konflikti kultur povzročajo velike probleme v medosebnih odnosih, kjer lahko posamezniki izpadejo kot neuvidevni in brezčutni, čeprav so njihovi nameni ravno nasprotni. Tovrstni konflikti so pogosti že kadar so ljudje v interakciji iz oči v oči, zatorej do njih v virtualnih timih pride še toliko lažje. V interakciji iz oči v oči s posamezniki iz drugih kultur smo stalno vizualno opomnjeni na razlike v kulturi skozi govorico telesa in razne geste. Kadar razliko vidimo, jo lažje razumemo in se ji prilagodimo. Zaradi omejitev delovanja v virtualni obliki je lažje pozabiti na kulturne razlike, s čimer so konflikti zaradi le-teh toliko bolj pogosti.

Lauring in Jonasson (2018) menita, da pogoj za dobro delovanje tima predstavlja njegova koherentnost z vključujočimi odnosi, ki posameznikom omogoča, da delujejo kot tim. To je težje doseči v virtualnih timih, ki so zelo kulturno in jezikovno raznoliki. Namesto vključujočih odnosov, razlike v kulturi in jeziku med člani tima pogosteje rezultirajo v negativnih čustvih. Hill in Bartol (2016) zato poudarjata, da virtualno sodelovanje od članov tima zahteva premostitev razlik, s čimer lahko ti konstruktivno delujejo v razpršenem timu, s posamezniki, ki imajo različne perspektive ter delovne pristope. Premostitev teh razlik je pri razpršenih timih še posebej zahtevna zaradi raznolikosti vključenih kontekstov.

Nordbäck in Espinosa (2019) opozarjata na razlike v odnosu do moči, dojemanju hierarhije in vodenja v različnih kulturah. Nekatere kulture upoštevajo le formalne vodje, medtem ko v drugih obstaja neformalna vodstvena struktura, kjer si vlogo vodje tima člani izmenjujejo. Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay in Wellen (2014) opozarjajo tudi na razlike v delovnem tednu ter praznikih v različnih državah, oziroma kulturah.

Pullan (2016, str. 191), poleg nacionalnih kultur, velik pomen pripisuje tudi strokovnem in organizacijskem ozadju. Ljudje iz različnih strok in z različno izobrazbo pripisujejo različen pomen različnim stvarim, medtem ko organizacijska kultura, skozi norme in vrednote, ki jih spodbuja, vpliva na posameznikovo percepcijo normalnega delovanja. Pullan (2016, str.

198) prav tako opozarja na težave medgeneracijskega sodelovanja. Generacije delujejo kot subkulture, saj se med sabo močno razlikujejo v vrednotah, pričakovanjih, navadah dela ter percepcijah normalnosti, dobrega in slabega. Virtualno medgeneracijsko sodelovanje je še dodatno oteženo, saj pomanjkanje vizualnih znakov znatno vpliva na učinkovitost komunikacije.

2 VODENJE VIRTUALNIH TIMOV

Dimovski in drugi (2014, str. 77) vodenje opredeljujejo kot usmerjanje aktivnosti v doseganje zastavljenih ciljev. Vodenje se pojavlja med ljudmi kjer vodja aktivno uporablja svoj vpliv za doseg ciljev. Sposobnost vplivanja vodje na obnašanje drugih ljudi izhaja iz njegove moči. Po izvoru poznamo dve vrsti moči, in sicer pozicijsko moč, ki izhaja iz položaja posameznika znotraj organizacijske strukture; ter osebnostno moč, ki izhaja iz posebnih znanj ali spretnosti, ter osebnostnih značilnosti vodje. Pullan (2016, str. 27) meni, da je vodenje komplementarno managementu in predstavlja več kot le opravljanje stvari. Gre za deljenje in soglasje o privlačni sliki prihodnosti, povezovanjem z ljudmi in njihovim vključevanjem v delo ter skupnim doseganjem ciljev.

Kirkman in Harris (2017, str. 6) sta mnenja, da je prav vodenje tisti dejavnik, ki loči uspešne time od disfunkcionalnih. Definirata ga kot proces motiviranja in usmerjanja dejanj in energije soodvisne zbirke posameznikov k skupnemu cilju. Kirkman in Harris (2017, str. 8) trdita, da lahko, v preprostih okoljih, vodje uporabljajo vnaprej določeno vedenje in poudarjajo tehnične procese za povečanje učinkovitosti. Po drugi strani morajo, v bolj kompleksnih okoljih, vodje razumeti, da v njihovem okolju obstajajo bistvene neznane neznanke, poleg tega pa imajo tudi sami kognitivne omejitve koliko informacij lahko natančno obdelajo. Tako si morajo, v nasprotju s tradicionalnimi vodstvenimi slogi, prizadevati za ustvarjanje pogojev, ki omogočajo razvoj prilagodljivih lastnosti, kot sta na primer reševanje problemov in ustvarjalnost, v članih tima. Vodjam ni potrebno predstavljati primarni vir prilagodljivosti njihovega tima, ampak naj bi ti dajali prednost omogočanju prilagoditvenih sposobnosti tima. Hunsaker in Hunsaker (2008) kot primarni funkciji vodenja v virtualnih timih prepoznavata upravljanje uspešnosti in razvoj tima. Izziv v virtualnih timih predstavlja dejstvo, da morajo te funkcije opravljati nadomestki vodenja z razdeljevanjem funkcij med člane tima. Ti so običajno izbrani zaradi svojega znanja, usposobljenosti in predhodnih izkušenj s tovrstno obliko dela, zaradi česar se od njih pričakuje ustrezno tehnično znanje, spretnosti, sposobnosti in druge lastnosti, s katerimi lahko prispevajo k učinkovitem delovanju virtualnega tima. Pomembno je, da vodja virtualnega tima razdeli vidike teh funkcij na tim, skupaj s sistemom, v katerem bodo člani tima, kot celota, zmožni uravnavati lastno uspešnost. Hunsaker in Hunsaker (2008) nadaljujeta, da lahko vodje virtualnih timov to dosežejo z zagotovitvijo jasne in privlačne smeri, skupaj z natančnimi individualnimi cilji. Jasna smer in cilji krepijo posameznikovo samoregulacijo in omogočajo članom tima spremljanje lastne uspešnosti, zbiranje lastnih povratnih informacij ter ocenjevanje lastne uspešnosti. Čeprav je to relevantno v vseh timih, morajo biti vodje virtualnih timov toliko bolj proaktivni in strukturirani. Skozi določanje

pravil, smernic, rutin in standardnih operativnih postopkov morajo razviti mehanizme in procese, katere utrdijo člani tima skozi uravnavanje uspešnosti le-tega.

Kriek (2019, str. 150) trdi, da vsak član v timu zavzame določeno vlogo. Vloge se v timih uporabljajo za lažje izvajanje notranjih nalog, upravljanje odnosa tima z zunanjim kontekstom ter za zadovoljevanje medosebnih in družbeno-čustvenih potreb njegovih članov. Kriek (2019, str. 135) meni, da se vloge dinamično razvijajo, njihovi razvojni procesi pa so odvisni od nagnjenosti članov tima do določenih vlog, širšega konteksta tima, posebnih situacij ter namerne ali nezavedne razporeditve vlog med člane tima. Kriek (2019, str. 148) nadaljuje z dejstvom, da so posamezniki navadno bolj naklonjeni določeni vlogi, a hkrati izkazujejo značilnosti primerne več vlogam. Naloga vodje je, da poišče ravnovesje vlog in omogoči posameznikom delovanje v želeni vlogi. Stanley (2004, str. 12) ugotavlja, da dober timski vodja seznanja člane z njihovimi individualnimi odgovornostmi; postavi realne cilje; upravlja aktivnosti, da ni podvajanja dela; nadzira delo in skrbi, da so vsi na pravi poti; komunicira napredek članom in naročnikom, oziroma sponzorjem; ostaja fleksibilen ter osredotočen na cilj. Dober vodja bo vsem članom tima jasno in razumljivo predstavil cilje, ter jim zagotovil dovolj časa za doseg le-teh. Prav tako bo opolnomočil vse člane tima pri opravljanju individualnih nalog, ter skrbel za zgodnje in hitro razreševanje konfliktov. Gupta in Karve (2020) menita, da mora vodja poskrbeti, da imajo vsi člani tima jasno predstavo o tem kar se od njih pričakuje ter jih navdihniti, da ti prevzamejo odgovornost na lastnih strokovnih področjih. Tu predvsem poudarjata neprecenljivo vlogo sprotnih konstruktivnih kritik članom tima, ki vodijo v višjo stopnjo sodelovanja. Prav tako je pomembno, da vodja prepreči občutek izoliranosti v posameznih članih tima, ter da imajo prav vsi člani možnost prispevati k doseganju skupnega cilja. Hunsaker in Hunsaker (2008) tu poudarjata tudi pomen vloge vodje pri uvajanju novih članov v obstoječ virtualni tim.

Hunsaker in Hunsaker (2008) eno izmed ključnih vlog vodje vidita v razvijanju zaupanja med člani tima. V virtualnih timih lahko vodja to stori s pomočjo (Hunsaker & Hunsaker, 2008, str. 93):

- srečanja iz oči v oči, ali, če ta ni na voljo, digitalnega letopisa s slikami in interesi članov tima. Tako bodo ljudje lažje razumeli, s kom bodo imeli opravka;
- postavitve ciljev in pričakovanj. Člani tima nato, kot celota, oblikujejo načrte, pričakovanja, sistem kontrole dela ter sprejemljiv urnik;
- nudenja sprotnih povratnih informacij. Te so nujne tako za posameznika, kot tudi za celoten tim, da vedo kako jim gre in morebiti naredijo potrebne spremembe;
- predstavitve sposobnosti in strokovnih področij članov tima ter določitve jasnih vlog;
- negovanja kulturnih razumevanj. Ko se različna kulturna vprašanja ne obravnavajo odkrito, se lahko člani tima počutijo zavržene, kar privede v razvoj nezaupanja. Pogosto težavo predstavljajo tudi jezikovne ovire, a je te, osebam, ki jim ni prijetno govoriti v določenem tujem jeziku, moč olajšati s pomočjo klepetalnic.

Kirkman in Harris (2017, str. 213) menita, da je zaupanje moč graditi skozi sredstva, ki temeljijo na odnosih, kot sta preživljanje časa skupaj in deljenje obrokov, ter sredstva, ki

temeljijo na nalogah, na primer dosledno upoštevanje zahtev in hitro odgovarjanje na e-pošto. Ker virtualni timi pogosto nimajo priložnosti za grajenje zaupanja na odnosih, bo to verjetneje temeljilo na nalogah. Naloga vodje je okrepitev pravočasnosti in doslednosti timskih interakcij skozi zagotovitev hitrega odziva članov pri uporabi e-pošte, klepetalnic in ostale elektronsko posredovane komunikacije. Podobno meni tudi Elvira (2017), ki dodaja, da lahko vodja vzpostavi tudi norme, ki bodo pripomogle pri predvidljivi komunikaciji in hitrih odzivnih časih, a mora nato tudi nadzirati upoštevanje teh norm. Kirkman in Harris (2017, str. 213) nadalje trdita, da naj bi vodja prav tako spodbujal člane tima pri deljenju svojega strokovnega znanja, s čimer ti pridobivajo legitimnost.

Kriek (2019, str. 386) meni, da so procesi, katere tim izvaja v svojem življenjskem obdobju, strukturirani v niz epizod, ki so organizirane kot prehodne in akcijske faze. V prehodni fazi se tim osredotoča na aktivnosti, povezane s strukturiranjem le-tega, načrtovanjem dela in ocenjevanjem, ali deluje v obsegu, ki bo zagotovil doseganje zadanih ciljev, medtem ko se v akcijski fazi tim osredotoča na svoj način delovanja in opravljanja dela. Vodja v vsaki izmed faz opravlja različne naloge. V prehodni fazi je zadolžen za (Kriek, 2019):

- sestavljanje tima – vodja mora poskrbeti, da imajo člani ustrezne lastnosti, katere omogočajo optimalno delo tima skozi čas, ko se ta razvija in spopada s težavami iz notranjega in zunanjega okolja. Te zahteve vključujejo znanje, spretnosti, sposobnosti, predhodne izkušnje, medosebne veščine in ravni motivacije. Pri sestavljanju novega tima gre za izbiro ustreznih članov, medtem ko pri obstoječem timu vključuje vrednotenje trenutnih ravni lastnosti ter prilagajanje sestave s prerazporeditvijo ali zamenjavo članov tima. Vodja mora prav tako poskrbeti, da medosebni odnosi v timu spodbujajo optimalno delovanje;
- določitev poslanstva – vodja timu pomaga pri oblikovanju jasnega, prepričljivega in primerno zahtevnega poslanstva, ter zagotovi razumevanje s strani vseh članov. To v članih vzpodbudi občutek pripadnosti timu in jih usmerja k cilju. Timu prav tako pomaga zgraditi skupno identiteto, oblikovati kohezivne odnose ter taktične načrte za doseg ciljev;
- določitev pričakovanj in ciljev – vodja članom tima pomaga postaviti jasne in zahtevne cilje ter pričakovanja glede uspešnosti. Tovrstno ravnanje vodje naj bi usmerjalo individualne aktivnosti posameznikov napram ciljem, gradilo skupno identiteto in predanost uspešnosti ter pripomoglo timu, da deluje kot kohezivna enota;
- usposabljanje in razvoj – v primeru, da vodja v timu zazna pomanjkanje določenih znanj, veščin ali sposobnosti mora to obravnavati z usposabljanjem in razvojem. Te veščine so lahko operativne ali medosebne narave in jih je moč obravnavati z neposrednim usposabljanjem, trenerstvom (angl. coaching), spodbujanjem uporabe izobraževalnih virov, ki jih ponuja organizacija ter omogočanjem razvojnih priložnosti. Kriek (2019, str. 410) trenerstvo definira kot izvajanje specifičnih vedenj s strani vodje, ki zaposlenim omogočajo delovanje, rast in razvoj. Ta vedenja vključujejo poslušanje, spraševanje, izzivanje, povratne informacije, razmislek in postavljanje ciljev. V sklopu funkcije vodenja tima je pomemben element tovrstnih intervencij dejstvo, da zagotavljajo prostor,

v katerem zaposleni najdejo rešitve in alternative zase in s tem zagotavljajo prostor za soustvarjanje;

- strukturiranje in načrtovanje – ko ima tim določene cilje, je naslednji korak strukturiranje in načrtovanje dela z določitvijo, kako je treba delo dokončati (metoda), kdo bo izvajal katere vidike dela (razjasnitev vlog) in kdaj bo delo potekalo, oziroma kdaj bo opravljeno (časovni raspored). V ta namen se izdelajo načrti za usmerjanje in usklajevanje timskih prizadevanj, razvoj ustreznih strategij delovanja ter razvoj in standardizacijo timskih procesov;
- osmišljanje – ko tim opravlja svoje naloge in se razvija, je naravno, da se srečuje z dogodki, izzivi in spremembami, ki motijo njegovo delovanje. Naloga osmišljanja od vodje zahteva opazovanje in identifikacijo pomembnih znakov iz okolja, ki bi lahko vplivali na nemoteno delovanje tima ter seznanjanje le-tega s temi. Pri raziskovanju možnih posledic tovrstnih dogodkov si tim pomaga z zunanji viri, odprto razpravo in pojasnili;
- dajanje povratnih informacij – kot del odgovornosti vodje za upravljanje regulativnih mehanizmov, ki zagotavljajo delovanje, vzdrževanje in razvoj sistema skozi čas, mora ta timu zagotoviti povratne informacije. S temi lahko člani ocenijo preteklo uspešnost in naredijo prilagoditve, da zagotovijo prihodnji uspeh.

Po drugi strani so naloge vodje v akcijski fazi dejavnosti, ki neposredno prispevajo k doseganju ciljev tima, in sicer (Kriek, 2019):

- nadziranje tima – vodja vrednoti ali tim deluje optimalno in ali se zaveda zunanjih kontekstualnih dejavnikov, ki lahko vplivajo na njegovo delovanje. Vodja ocenjuje napredek tima pri dokončanju nalog, preučuje procese, ugotovi ali ima tim na voljo dovolj sredstev in spremlja morebitne spremembe v okolju tima, ki bi lahko vplivale na njegovo uspešnost;
- managiranje meja tima – se nanaša na upravljanje odnosov in zagotavljanje ustreznih ravni sodelovanja ter koordinacije med timom in organizacijskim kontekstom. Od vodje zahteva obvladovanje napetosti s preostalim delom organizacije;
- izzivanje tima – vodja sooča tim z obstoječimi predpostavkami, metodami in procesi ter jih spodbuja v ustvarjanje novih pristopov. Izzivi so lahko osebne narave, kjer vodja izziva posameznike, lahko pa so tudi širši, ki zahtevajo kolektiven razmislek s strani tima;
- opravljanje timskih nalog – poleg vodenja članov imajo vodje timov v tem običajno svoje operativne funkcije. Ti morajo sodelovati, posredovati in opravljati del dela tima. Vodja pogosto prevzame odgovornost za izvajanje nalog znotraj tima ali za dokončanje timskih nalog;
- reševanje problemov – nadaljnja kritična funkcija vodje je pomagati timu pri reševanju težav. Zaradi vseprisotne narave problemov v timih je to ena najtrajnejših nalog vodij. Reševanje problemov vsebuje funkcionalne ali operativne in medosebne komponente, odgovornost vodje pa je pomagati timu pri iskanju rešitev. V nekaterih primerih so vodje primerni za zagotovitev rešitve in bi jo morali ponuditi, medtem ko lahko v drugih

primerih omogočijo ustrezne postopke, s čimer privedejo tim do tega, da rešitev najde sam;

- zagotavljanje virov – katere tim potrebuje za optimalno delovanje. Ti viri so lahko informativne narave, da se zagotovi, da člani vedo, kaj morajo storiti, lahko pa so finančni in materialni, s katerimi zagotovimo, da je tim opremljen s sredstvi za opravljanje nalog, ali kadrovski, kjer člani tima potrebujejo določene veščine, znanja in sposobnosti za optimalno delovanje;
- spodbujanje samoupravljanja tima – vodja spodbuja tim, da ta sam rešuje težave povezane z nalogami in timskim delom, brez posredovanja ali vmešavanja zunanjih vplivov, deležnikov ali strokovnjakov. To ustvarja občutek opolnomočenja, zaradi katerega bo tim bolj prilagodljiv in vzdržljiv;
- podpora družbene klime – vodje skrbijo za socialno okolje tima s posredovanjem pri medosebnih vprašanjih, katera bi lahko ovirala njegovo delovanje. Tim kot družbeni sistem zahteva interakcijo skozi svoj življenjski cikel, vodja pa ima vlogo v vseh fazah njegovega razvoja. Vodje pomagajo podpirati družbeno ozračje z reševanjem konfliktov, gradnjo kohezivnosti, ustvarjanjem timskega ozračja, uvidevnostjo in opolnomočenjem članov tima.

Konflikti so del vsakdanjega življenja in zatorej neizogiben del timskega dela. V timih se konflikti manifestirajo v različnih oblikah, Kriek (2019, str. 254) prepoznava štiri: konflikt nalog, konflikt v odnosih, procesni konflikt in statusni konflikt. Kriek (2019, str. 254) kot konflikt nalog prepoznava nesoglasja glede vsebin nalog in lahko vključuje razlike v mnenjih o tem, kaj storiti, kako to storiti ali kdo je odgovoren za določeno nalogo. Ta vrsta konflikta se naravno dogaja v skupinah, in čeprav še vedno obstaja negotovost o koristih tovrstnega konflikta, se zdi, da lahko včasih pomaga skupini poiskati boljše načine za reševanje različnih nalog. Po drugi strani Kriek (2019, str. 255) meni, da je konflikt v odnosih po naravi čustven in ogroža delovanje tima, saj vpliva na medosebne odnose preko zmanjšanja zaupanja, pripravljenosti za sodelovanje in posledično kohezivnosti. Procesni konflikt ima po Kriekovem (2019, str. 255) mnenju potencialno najbolj neposreden vpliv na izid dela tima in predstavlja najbolj negativno obliko konflikta. Ima namreč dolgotrajnejši in bolj čustven vpliv na člane tima, saj se nanaša na dojetje enakosti in pravičnosti ter negativno vpliva na klimo, kakovost odločanja, ustvarjalnost in produktivnost. Kot zadnjo obliko konflikta Kriek (2019, str. 256) prepoznava statusni konflikt, ki se nanaša na spore glede statusa, ki ga različni člani zavzemajo v družbeni hierarhiji tima. Status je družbeno podeljen posameznikom v timu glede na soglasje med člani in ponuja številne ugodnosti, kot so vpliv ter dostop do virov in informacij. Status, pridobljen v meritokratskem kontekstu, spodbuja tim k optimalnem delovanju, medtem ko status, pridobljen s političnim manevriranjem, vodi v višjo raven konfliktov in nižjo uspešnost.

Kriek (2019, str. 360) nadalje navaja Hillov model vodenja, ki je namenjen predvsem timom in poudarja vlogo vodje v smislu ukrepanja ali spremljanja vedenja tima. Model predpostavlja, da vodja razume kontekst, trenutno situacijo ter prepoznani problem. Mentalni model, ki ga vodja uporablja, je kritična izhodiščna točka. Ko vodja oceni situacijo, mora

sprejeti nekaj ključnih odločitev, v pomoč pa so oblikovana tri različna vozlišča odločanja. Namen prvega vozlišča je ugotoviti, ali je spremljanje ali ukrepanje najustreznejši poseg. V skladu z modelom sta to dve kritični vodstveni vedenji, ki vplivata na učinkovitost tima, zato mora biti vodja usposobljen v obeh. Spremljanje zahteva, da vodje pregledajo okolje za informacije (in zlasti, da so jasni glede miselnega modela, ki vodi to skeniranje okolja), katere nato organizirajo, analizirajo ter interpretirajo, s čimer jih te usmerjajo pri nadaljnjih dejanjih. Naslednja stopnja odločanja se nanaša na to, ali je problem notranji ali zunanji. Če je potreben (zunanji) nadzor, ta vključuje skeniranje okolja glede sprememb in možnih vplivov na tim. Če je, po oceni vodje, potrebno ukrepanje mora ta zopet ugotoviti ali gre za notranji ali zunanji problem. V primeru zunanjega problema vodja ukrepa z namenom preprečevanja ali omejevanja vpliva, ki bi ta imel na tim. To stori z (Kriek, 2019):

- mreženjem in tvorjenjem zavezništov, zbiranjem informacij ter povečevanjem vpliva;
- zagovarjanjem in zastopanjem tima pred različnimi deležniki;
- pogajanjem z namenom zagotovitve potrebnih virov, podpore in priznanj;
- ščitenjem tima pred motnjami;
- ocenjevanjem kazalnikov uspešnosti in učinkovitosti tima, kot jih zahteva zunanje okolje;
- deljenjem relevantnih informacij timu.

Če pa je problem notranji, se od vodje zahteva nadaljnja ključna odločitev. Ugotoviti mora ali je problem povezan z nalogami ali odnosi ter, glede na odgovor, prilagoditi svoje ravnanje. V primeru, ko je problem povezan z nalogami so dejanja vodje usmerjena v (Kriek, 2019):

- osredotočanje na cilj z razjasnitvijo smeri, ki jo uporabi za spodbujanje tima in zagotavljanje predanosti cilju;
- strukturiranje za rezultate z načrtovanjem, vizioniranjem, organiziranjem, razjasnitvijo vlog in delegiranjem;
- spodbujanje odločanja, vključno z obveščanjem, nadzorom, usklajevanjem, posredovanjem, sintezo in osredotočanjem na problem;
- usposabljanje članov tima v spretnostih nalog skozi izobraževanje in razvoj;
- Vzdrževanje standardov odličnosti z ocenjevanjem uspešnosti in obravnavo odstopanj od zahtevanih standardov.

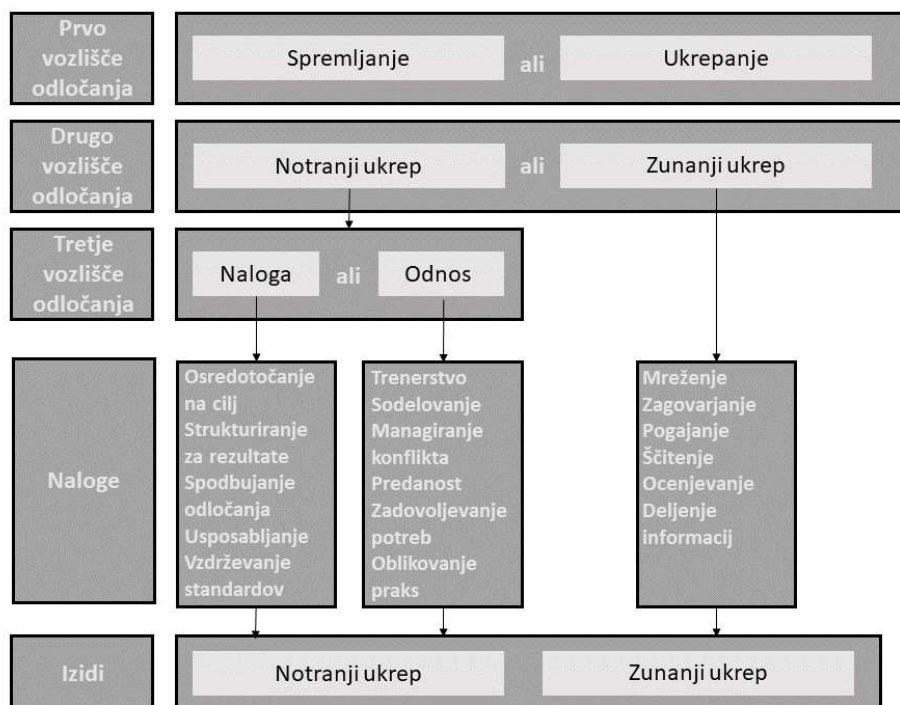
V kolikor je obravnavan problem povezan z odnosi, pa naj bi bila dejanja vodje usmerjena v (Kriek, 2019):

- trenerstvo v medosebnih veščinah;
- poudarjanje pomena sodelovanja in udeležbe;
- managiranje konflikta;
- grajenje predanosti in kohezivnosti z optimizmom, inovativnostjo, druženjem ter nagrajevanjem;
- zadovoljevanje potreb skozi zaupanje, podporo in zagovarjanje;

- oblikovanje etičnih praks.

Hillov model timskega vodenja je prikazan na sliki 1.

Slika 1: Hillov model timskega vodenja



Prirjeno po Kriek (2019, str. 362).

Kirkman in Harris (2017, str. 202) sta v svoji raziskavi, skozi anketiranje članov virtualnih timov v visoko tehnoloških podjetjih, ugotavljala, kakšen naj bi bil vodja virtualnega tima. Kot najpomembnejše Kirkman in Harris (2017) izpostavljata:

- proaktivnost, organiziranost in sposobnost sklepanja kompromisov (čas, stroški, obseg);
- znanje za izbiro prave mešanice ljudi;
- prilagodljivost, razumevanje različnih kultur ter premagovanje jezikovnih ovir in nesporazumov;
- upoštevanje rokov, določanje pričakovanj za člane tima, načrtovanje virov in proračuna ter razvoj talentov. Vse izmed, do sedaj, naštetih lastnosti zahtevajo večšine vplivanja brez uporabe moči, kot so poslušanje, gradnja odnosov, delegiranje in nadzor;
- motiviranje, ohranjanje pozitivnega odnosa in pošteno reševanje konfliktov;
- vzpostavljanje posebnega odnosa s posameznimi zaposlenimi ter deljenje nagrad in zaslug;
- realnost glede časovnih okvirov, jasno pojasnjevanje prednostnih nalog in visoka raven tehničnega znanja;
- sposobnost prepoznavanja močnih potencialnih strank v državah gostiteljicah in pridobivanje pravega znanja v tim;
- sodelovanje z in obveščanje deležnikov (upravljanje odnosov);

- postavljanje vzora pri izmenjavi znanja.

Tamkin, Pearson, Hirsh in Constable (2010) so raziskovale kaj loči izjemnega vodjo od dobrega. Ugotovile so, da izjemni vodja razmišlja in deluje sistemsko, pri čemer upošteva kako so različni vidiki organizacije medsebojno povezani; odnose dojema kot pot do uspešnosti in nameni veliko časa ter pozornosti ljudem in klimi v organizaciji; ter je samozavestno ponižen, saj se zaveda, da ne more sam doseči ciljev h katerim stremi. Ti so dosegljivi le s pomočjo ostalih in njegovega vpliva ter učinka na te ljudi.

2.1 Posebnosti vodenja virtualnih timov

Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay in Wellen (2014, str. 2) trdijo, da se vodje virtualnih timov srečujejo s kompleksnim okoljem, ki vključuje razlike v jeziku, politični klimi, organizacijskih politikah, časovnih pasovih in kulturi. Za učinkovito delo timov v tovrstnem okolju, mora obstajati dogovor o vlogah in odgovornostih vodje ter ostalih članov tima. Vloga vodje je vzpostaviti ustrezno timsko kulturo, ki upošteva dinamiko okolja globalnih projektov. Pri delu v multikulturnem okolju mora vodja prav tako razumeti, da deležniki, povezani z delom tima, ne bodo nujno dojemali stvari na enak način. Bolj kot bo vodja ozaveščen o dodatnih ovirah, ki obstajajo pri vodenju timov v virtualnem, multikulturnem okolju, večja bo možnost za premagovanje tovrstnih izzivov in doseganje zastavljenih ciljev.

Jefferies (2020) poudarja, da se mora dober vodja zavedati, da bo delo v virtualnem timu drugačno ter poskrbeti, da dobro obvlada tehnologijo katero bo tim uporabljal za sodelovanje in komuniciranje. Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay in Wellen (2014, str. 6) trdijo, da vodenje virtualnega tima presega vodenje klasičnih timov. Vodja poleg tima upravlja tudi z moralo le tega, razviti moralo pa pomeni graditi odnose s člani tima. Kirkman in Harris (2017, str. 206) trdita, da so vodje, ki se osredotočajo na izgradnjo odnosov, v primerjavi s tistimi, ki se osredotočajo na naloge, s strani članov virtualnega tima, videni kot bolj inteligentni, ustvarjalni in izvirni. To ne pomeni, da osredotočenost na naloge ni upravičena. Namesto tega nakazuje, da lahko ignoriranje individualnih odnosov ogrozi sposobnost vodje za motiviranje članov tima. Najboljši vodje virtualnih timov bodo našli način, da se povežejo s posameznimi člani. Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay in Wellen (2014) nadaljujejo, da lahko vodje virtualnih timov to storijo z ohranjanjem stikov, kjer zadostujejo redni telefonski klici ali video konference s člani tima. Redni stiki namreč zmanjšujejo možnost nastanka občutka osamljenosti pri posameznih članih tima, sposobnost vodje, da obvladuje individualne potrebe članov v primerjavi s potrebami tima kot celote pa je ključnega pomena pri tovrstni obliki dela. Kirkman in Harris (2017, str. 206) menita, da pogosta komunikacija skupaj s pozitivnimi odnosi med vodjo in člani spodbuja večjo inovativnost tima, saj so bolj pripravljeni prispevati svoj glas pri odločanju, vzpostavljajo stika s posameznimi člani tima pa je še posebej pomembno na začetku življenjskega cikla virtualnega tima. V tem obdobju naj bi vodja ne le izrazil splošno zanimanje za ozadje in skrbi posameznih članov tima, ampak tudi komuniciral realna pričakovanja, ki jih ima do teh. Elvira (2017) nadalje meni, da naj bi vodja člane tima kontaktiral tudi z namenom praznovanja doseženih mejnikov, kar, poleg zmanjšanja občutka izoliranosti, pripomore tudi k ohranjanju motivacije tima.

Hoch in Kozlowski (2014) trdita, da je vodenje virtualnih timov, kot posledica pomanjkanja stika iz oči v oči, geografske razpršenosti in pogosto asinhrona narave komunikacije, zahtevnejše od vodenja kolociranih timov, saj vodja težje izvaja vodenja, značilna za tradicionalno hierarhično vodenje, kot so motiviranje članov in upravljanje dinamike tima. Da bi virtualen tim deloval na isti ravni kot kolociran, mora vodja vložiti precej več časa in truda, kar pa ne bo vedno izvedljivo. Nordbäck in Espinosa (2019) opozarjata, da imajo v močno geografsko razpršenih virtualnih timih, zaradi kulturnih razlik, člani tima lahko različna pričakovanja in predstave o načinih in stilih vodenja, medtem ko Hunsaker in Hunsaker (2008) menita, da je sposobnost vodij za spremljanje uspešnosti posameznikov in reševanje vsakodnevnih težav pri delu, v virtualnih timih, močno omejena zaradi pomanjkanja osebnega stika. V tovrstnih timih vodje prav tako težje izvajajo procese mentorstva ter individualnega usmerjanja.

Malhotra, Majchrzak in Rosen (2007, str. 61) trdijo, da se vodje vseh timov, razpršenih ali kolociranih, ki se ukvarjajo z inovativnim reševanjem problemov, srečujejo s številnimi odgovornostmi. Mednje spadajo oblikovanje ter komuniciranje vizije, določanje načrta izvedbe s katerim bo vizijo moč doseči, novačenje članov tima ter oblikovanje timske kulture. Vodje to storijo z izbiro in motiviranjem primernih članov tima, vzpostavitev ustreznih norm vedenja, spodbujanjem druženja in krepitve zaupanja, postavljanjem ciljev, pripravljanjem tima na predvidevanje in spopadanje z novimi situacijami, spodbujanjem interne komunikacije in priznavanjem prispevkov. Nekatere izmed navedenih odgovornosti so težje izvedljive brez osebnega stika. Vodje kolociranih timov lahko na primer fizično opazijo, ko tim upočasni in potrebuje družabni dogodek za ponovno vzpostavitev zagona, ko potrebuje smer in osredotočenost ter kadar potrebuje sredstva. Vodje virtualnih timov nimajo enake možnosti fizičnega opazovanja, kar od njih zahteva večjo ustvarjalnost pri postavljanju struktur in procesov na način, s katerim je moč odstopanja od pričakovanj opaziti virtualno. Berry (2011, str. 196) trdi, da je za grajenje učinkovitega virtualnega tima pomembno, da:

- je zaznana vrednost timskega sodelovanja očitna vsem članom. Ti morajo razumeti, da je njihovo delo pomembno, kot pomembnega pa ga morajo prepoznati ne le ostali člani tima, ampak tudi organizacija;
- sta vloga in namen posameznega člana tima jasna ostalim članom. Člani kateregakoli tima so namreč izbrani iz posebnih razlogov;
- je, zaradi računalniško posredovane komunikacije, poudarjena skupna odgovornost za timske procese in protokole. Pogosta in stalna komunikacija med člani tima predstavlja najpomembnejši protokol, ki ga je potrebno podpreti;
- si, zaradi osredotočanja k nalogam v številnih virtualnih timih, vodje dodatno prizadevajo za ustvarjanje kar se da prijaznega virtualnega okolja.

Hoch in Kozlowski (2014) sta mnenja, da je, ob višji stopnji virtualnosti, tradicionalno hierarhično vodenje moč učinkovito nadomestiti s kombinacijo primernih podpornih struktur in deljenega vodenja. Podporne strukture sestavljajo pošteni in zanesljivi sistemi

nagrajevanja, ter pregledno upravljanje komunikacij in informacij. V virtualnem okolju zagotavljajo stabilnost in zmanjšajo nejasnosti, s čimer je moč kompenzirati turbulenco in nepredvidljivost, ki sta značilni za virtualno timsko delo. Zaradi geografske razpršenosti je pomembna funkcija vodenja zagotoviti strukture in rutine, ki nadomeščajo neposredni vodstveni vpliv in uravnavajo obnašanje tima. Deljeno vodenje po drugi strani ustvari močnejše vezi med člani tima, olajša nastanek zaupanja, zavezanosti in kohezivnosti, ter ublaži nekatere pomanjkljivosti virtualnih timov. Delitev vodstvene funkcije med člane tima zagotavlja mehanizem, s katerim je moč nadomestiti hierarhično vodenje v virtualnih timih. Berry (2011) pri vodenju učinkovitih virtualnih timov prepoznava štiri kompetence kot ključne, in sicer komunikacija, vzpostavitev pričakovanj, dodeljevanje sredstev in modeliranje zelenega vedenja. Te sovpadajo s kritičnimi kompetencami vodij kolociranih timov, a morajo vodje virtualnih timov, poleg izkazovanja navedenih kompetenc, obenem okrepiti pomembnost virtualnega dela in najti načine s katerimi bodo dosegli, da bodo člani tima virtualno delo dojemali kot prioriteto. Kirkman in Harris (2017, str. 210) pri spodbujanju zelenega vedenja v virtualnih timih poudarjata pomen nagrajevanja, vezanega na uspešnost tima ali kombinacije timske in individualne uspešnosti. Ob pomanjkanju finančnih sredstev pa trdita, da priznanje za prispevke tima in njegovih članov v organizacijskem smislu ali s strani deležnikov predstavlja močen in še posebej ekonomičen način za spodbujanje delovanja tima. Pullan (2016, str. 35) v primeru virtualnih timov, kjer so člani fizično oddaljeni drug od drugega, meni, da vodja ne more videti kaj vsaka oseba počne. Dodaten izziv predstavlja dejstvo, da se ljudje zlahka odvrnejo od virtualnega dela z delom na ostalih projektih ali celo brskanjem po družabnih medijih. Avtokratski stil vodenja, s poudarkom na ukazovanju in nadzoru, v tem okolju ne bo obrodil sadov. Da bi fizično oddaljeni člani tima nadaljevali z delom morajo biti samo-motivirani. Ker nihče nima konstantnega vpogleda v njihovo delo, je smiselno, da imajo avtonomijo pri opravljanju svojih zadolžitvev. Pullan (2016, str. 35) meni, da naj bi vodja deloval predvsem v vlogi posrednika, ki služi članom tima, olajšuje njihovo delo, jim omogoča, da dajo vse od sebe in razvijejo mojstrstvo, kakor tudi deli širši pomen dela, ki ga opravljajo, s čimer bodo člani tima dodatno motivirani.

Berry (2011) poudarja pomen formacijskih dejavnosti, kot so vzpostavitev enostavne komunikacije, razumevanje tehnologije, ki se uporablja in tehnološko usposabljanje ter ustvarjanje eksplicitnih zagonskih norm in pričakovanj za člane tima. Te dejavnosti so namreč bolj pomembne pri zagonu virtualnih timov, saj zagotavljajo skupno podlago, ki omogoča premostitev razlik med člani tima in razvoj osnovne operativne strukture, ki pomaga ustvarjati stabilnost in skupna pričakovanja, katere omogočajo dokončanje nalog. Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay in Wellen (2014) ter Mortensen (2015) po drugi strani poudarjajo pomen postavljanja jasnih, nedvoumnih ciljev. Člane tima je namreč lažje voditi in usmerjati na daljavo, kadar so cilji jasni in vedo katera navodila morajo upoštevati, saj vodja virtualnega tima ne bo vedno na voljo za dajanje pojasnil. Luring in Jonasson (2018) prav tako poudarjata pomen postavljanja ciljev s strani vodje, še posebej v globalnem virtualnem kontekstu, kjer je težko doseči ugodno komunikacijsko klimo. Ugotovila sta

namreč, da lahko vodja virtualnega tima, tega odvrne od jezikovno povezanih težav z oblikovanjem jasnega cilja. V primerjavi s kolociranimi, je v virtualnih timih težje skupaj oblikovati cilje zaradi pomanjkanja interne komunikacije. Zaradi višje stopnje interakcij je v kolociranih timih lažje razviti odprtost do jezikovnih razlik, prav tako pa je potreba po tem, da vodja zastavi timske cilje manjša, saj močnejši notranji timski procesi in skupno povezovanje olajšajo razvoj in prenos timskih ciljev. Mortensen (2015) dodaja tudi pomen premagovanja negativnih učinkov v virtualnih konfiguracijah, ki izvirajo iz pomanjkanja skupne identitete in konteksta. Da bi preprečili razmišljanje »mi proti njim« naj bi vodje poudarjali tisto kar je timu skupno, na primer skupen cilj, ki je dosegljiv le, če člani tima sodelujejo med sabo. Poleg tega Mortensen (2015) trdi, da naj vodje, v namen lažjega sodelovanja, spodbujajo podrejene pri deljenju informacij, ter da se ti večkrat postavijo v čevlje svojih kolegov, s čimer bodo lažje razumeli njihova sporočila. Elvira (2017) trdi, da so globalni virtualni timi kulturno raznoliki že po naravi. Zato je naloga vodje, da spodbuja globalno miselnost in kulturno inteligenco na treh nivojih, in sicer zavedanje različnih kulturnih norm, razumevanje različnih vrednot, stališč in praks ter izvajanjem pravilnega verbalnega in neverbalnega vedenja v medkulturnih interakcijah.

Hunsaker in Hunsaker (2008) poudarjata pomembnost ohranjanja zavedanja o sinergijah znotraj tima. To definirata kot razumevanje posameznika, kako aktivnosti drugih določajo kontekst za njegove aktivnosti. Posameznikovo zavedanje o prispevkih drugih članov tima zagotavlja kontekst, v katerem lahko razume dejavnosti in predvideva dejanja drugih, kar zmanjša napor, potreben s strani vodje, za usklajevanje nalog in virov. Hunsaker in Hunsaker (2008, str. 96) trdita, da so za sinergijo tima potrebne štiri vrste zavedanja:

- zavedanje dejavnosti je znanje o dejavnostih ostalih članov, katere so povezane z delom virtualnega tima;
- zavedanje o razpoložljivosti je znanje o tem, kdaj so ostali člani tima na voljo za srečanje, oziroma sodelovanje;
- zavedanje procesa je znanje o tem, kje se naloge članov ujemajo v faze virtualnega dela, kakšno je zaporedje korakov in kaj je potrebno narediti za vstop v naslednjo fazo;
- družbeno zavedanje, katero predstavlja znanje o članih tima, njihovem socialnem položaju in kaj počnejo zunaj službe.

Hunsaker in Hunsaker (2008) opozarjata, da lahko pomanjkanje ozaveščenosti povzroča težave pri sinergijah in učinkovitosti tima. Med pogoste primanjkljaje ozaveščenosti spadajo pomanjkanje zavedanja o vsakodnevnem delu ostalih članov virtualnega tima, pomanjkanje zavedanja o njihovi razpoložljivosti, nepoznavanje zahtev in rokov njihovih ključnih nalog ter pomanjkanje znanja o njihovih občutkih glede podanih idej, oziroma predlogov. Da bi se izognili tovrstnim primanjkljajem, mora vodja spodbujati zgodnje in pogosto komuniciranje med člani tima. Nadalje je za izmenjavo informacij potrebna neprekinjena komunikacija o dejavnostih v zvezi z nalogami in obveščanje ostalih članov tima o napredkih pri delu.

Jones (2020) meni, da je vodja virtualnega tima nujen za produktivnost le-tega. Vodja naj ne bi razumel le izzivov, ampak tudi strategije, ki jih uporabljajo uspešni virtualni timi, s

čimer lahko zagotovi, da člani tima delujejo preko svojih znanih zmožnosti. Naloga vodje je upravljanje soodvisnosti timskega procesa ob ohranjanju in gradnji odnosov med člani tima ter hkratnem osredotočanju na cilj, pri čemer je učinkovita komunikacija ključnega pomena. Jones (2020) meni, da je pomembno razvijati strategije, ki jih lahko vodje izvajajo v podporo nenehnem izboljševanju in razvoju visoko zmogljivih virtualnih timov. Politis (2014) ugotavlja, da morajo virtualni vodje nadalje razvijati svoje elektronske vodstvene prakse in biti usposobljeni za uporabo mehanizmov usklajevanja in nadzora za lažjo izmenjavo informacij med virtualnimi delavci. Kot posebej pomembno dimenzijo vodenja Politis (2014) prepoznava dajanje povratnih informacij in podpore. V virtualnem okolju je za kvalitetne povratne informacije in podporo potrebna uporaba ustrezne komunikacijske tehnologije, ki omogoča učinkovito izmenjavo dela ter širjenje informacij.

Pullan (2016, str. 162) meni, da je potrebno načrtovati komunikacijo, s katero, poleg prenosa informacij, gradimo tudi pripadnost timu. Virtualni tim se namreč srečuje z različnimi komunikacijskimi potrebami v različnih življenjskih obdobjih. Komunikacija je najboljša, ko je primerna za posameznika in prilagojena njegovim potrebam. Pullan (2016, str. 163) poudarja, da ni potrebno pošiljati vsega vsem, ampak je bolje, ko imajo posamezniki možnost, da sami izberejo katere informacije bodo prejeli. Podatkovna baza v tem primeru predstavlja boljšo rešitev kot pošiljanje e-pošte prevelikemu številu ljudi. Kirkman in Harris (2017, str. 215) poudarjata tudi primerno uporabo komunikacijskih tehnologij. Za komuniciranje kontroverznih, čustvenih in kompleksnih sporočil naj bi uporabljali bogatejše medije, kot sta komunikacija iz oči v oči in videokonference, medtem ko sta za rutinske informacije primernejša medija e-pošta in spletne klepetalnice.

Hunsaker in Hunsaker (2008, str. 92) trdita, da morajo vodje virtualnih timov pozorno spremljati vse spremembe v zunanjem okolju. Ker so člani virtualnega tima razpršeni, se manj zavedajo širšega stanja in dinamike celotnega timskega okolja. S spremembo pogojev v zunanjem okolju, kot so spremenjene specifikacije nalog, nov rok ali spremembe v ciljnih tima, je dolžnost vodje omogočiti ustrezne spremembe in prilagoditve znotraj tima. Gross (2018) meni, da, glede na kompleksnosti povezane z razdaljo in odvisnostjo od tehnologije, ki so v virtualnih timih precej drugačne kot v kolociranih, medosebni odnosi članov in njihove zadolžitve prav tako zahtevajo stalno pozornost in spremljanje. Virtualna konfiguracija vodjem dodatno otežuje usklajevanje dejavnosti članov in ohranjanje njihove odgovornosti, glede na stalne potrebe članov virtualnega tima po novih informacijah, širjenju znanja ter povratnih informacijah. Kar zadeva logistiko, se morajo informacije prenašati med člani in spremeniti v aktivnosti, ki pomagajo pri učinkoviti absorpcijski sposobnosti. Vodstvo močno vpliva na ravnotežje pretoka informacij, tako da znanje ne izgubi vrednosti, ko je posredovano, s čimer se absorpcijska sposobnost poveča. Na izoliranost članov tima lahko vpliva neravnovesje v pretoku informacij in izmenjavi znanja, kar je nenamerna posledica virtualnega toka znanja. Ko vodje orkestrirajo učinkovit prenos znanja in informacij med člani, ti doživljajo soodvisnost, katera na splošno povečuje učinkovitost in pozitivno pripomore pri reševanju konfliktov v timu.

2.2 Vpliv vodenja na kohezivnost virtualnega tima

Elvira (2017) poudarja pomen izbire pravih članov za delo v virtualnem timu. Vodja naj bi upošteval posameznikove preference za virtualno delo, spodbujal odprt dialog in uporabljal pozitivne okrepitve za doseganje želenega vedenja. Trenutni člani tima lahko prav tako pripomorejo pri iskanju novih članov, kar prinaša dodatno prednost lažje integracije le-teh v tim. Kirkman in Harris (2017, str. 203) dodajata, da je morebitne člane tima potrebno oceniti glede ustreznosti njihovega znanja, veščin in sposobnosti ter ugotoviti ali razpolagajo z orodji, s katerimi lahko pomembno prispevajo k poslanstvu tima. Hunsaker in Hunsaker (2008) hkrati dodajata, da mora vodja aktivno upravljati kombinacijo znanj, ozadij in poznavanja delovnih procesov s strani članov tima, za zagotovitev uspešnega doseganja zastavljenih ciljev. Kirkman in Harris (2017, str. 204) nadaljujeta, da so v kolociranih timih primernejši kolektivistični posamezniki, medtem ko so se individualistični posamezniki izkazali za uspešnejše v virtualnih timih. Ti namreč bolje obvladujejo vmesna obdobja brez skupinskih interakcij, ki se pogosto pojavijo v globalno razpršenih timih. Poleg individualizma-kolektivizma, Kirkman in Harris (2017, str. 204) prepoznavata še šest lastnosti, ki napovedujejo posameznikovo sposobnost, da uspe v virtualnem okolju:

- posameznik se počuti udobno pri delu z velikimi količinami nejasnosti;
- posameznik je sposoben opravljati delo brez veliko usmerjanja;
- posameznik je proaktiven pri predvidevanju in spopadanju z izzivi;
- posameznik je zelo učinkovit komunikator, zlasti pri uporabi manj bogatih komunikacijskih orodij, kot je na primer e-pošta;
- posameznik razpolaga z visoko kulturno inteligenco, zlasti občutljivostjo na kulturne razlike in ustreznim odzivom nanje;
- posameznik je zelo energetičen in lahko sledi zahtevam hitrega dela in dolgih ur v virtualnem okolju.

Hill in Bartol (2016) sta mnenja, da so za učinkovito virtualno timsko delo potrebne značilnosti članov, ki so povezane z učinkovitim sodelovanjem v virtualnem okolju. V skladu s tem naj bi vodje več pozornosti namenili raziskovanju lastnosti posameznikov, ki jim omogočajo učinkovito delovanje v razpršenem, tehnološko posredovanem timskem okolju. Situacijska presoja virtualnega timskega dela (angl. virtual teamwork situational judgment) predstavlja individualno lastnost, ki je še posebej pomembna za učinkovito delovanje v kontekstu razpršenega tima. V splošnem se ta nanaša na obseg, v katerem ima posameznik znanje o tem, kako se najučinkoviteje spopasti z vsakdanjimi situacijami, s katerimi se srečuje v določenem delovnem kontekstu in sposobnosti uporabe znanja za oblikovanje ustreznega odziva na nastale situacije. Posamezniki z visokim nivojem situacijske presoje so učinkovitejši pri prepoznavanju in odzivanju na situacijske namige na določenem področju, in zato boljše pozicionirani, da se odzovejo na vsakdanje situacijske zahteve v določenem delovnem kontekstu. Hunsaker in Hunsaker (2008) izpostavljata tudi razvoj skupnih mentalnih modelov. Ti temeljijo na podobnosti znanja znotraj tima in predstavljajo predpogoj za usklajeno timsko delovanje. Timi z razvitimi mentalnimi modeli

so bolj usklajeni, saj člani razumejo kako njihovo individualno delo prispeva k skupnemu rezultatu tima.

Zaradi razpršene narave virtualnih timov, Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay in Wellen (2014) menijo, da morajo člani tima imeti sposobnosti samousmerjanja in hkratnega izvajanja več nalog. Aktivnosti lahko dodatno zapletejo kulturne razlike, različne ravni orodij in komunikacijske ovire. Za premagovanje tovrstnih izzivov naj bi člani tima imeli naslednje lastnosti (Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay & Wellen 2014, str. 2):

- visokokakovostne tehnične veščine – močan nabor spretnosti zmanjša potrebo po zunanji pomoči;
- politična in splošna občutljivost – zaradi verjetnosti močnih kulturnih prepričanj in ritualov je občutljivost nujna pri medosebni komunikaciji med člani tima;
- močna problemska usmerjenost – posamezniki, usmerjeni v težave, se nagibajo k temu, da se učijo in sprejmejo katerokoli tehniko reševanja problemov, ki se jim zdi koristna za uspešno dokončanje nalog;
- močna ciljna usmerjenost – virtualni projekti so na splošno tvegani podvigi in člani tima morajo pogosto preseči svoje redne dolžnosti, da bi uspešno in učinkovito dosegli zastavljene cilje;
- visoka stopnja samospoštovanja – člani tima se ne bi smeli bati priznati lastnih napak ali prepoznati ostale člane tima, ki povzročajo motnje pri delu.

Barnwell, Nedrick, Rudolph, Sesay in Wellen (2014) nadaljujejo, da se grajenje visoko zmogljivih virtualnih timov prične z ozaveščanjem vseh članov tima o različnih kulturnih normah prisotnih v le-tem. Eden izmed možnih načinov za doseganje tega predstavlja organiziranje team buildinga, kjer se lahko člani tima predstavijo v sproščenem vzdušju. V primeru virtualnih timov ti seveda ne bodo vedno predstavljali realne možnosti. S team buildingom ali kako drugače, je pomembno, da vodja, na začetku življenjskega cikla tima, ustvari dobro ujemanje med člani, ki bo zagotovilo, da vsi vlečejo v isto smer. Kriek (2019, str. 429) team building definira kot proces, pri katerem se ekipam pomaga, da postanejo učinkovitejše pri uresničevanju svoje vizije, dokončanju svojih nalog in zadovoljevanju potreb svojih članov. Gre za načrtovan proces, ki je sestavljen iz enodnevnega ali daljšega programa, usmerjenega v izboljšanje medosebnih odnosov, produktivnosti ali usklajenosti z organizacijskimi cilji. Skozi team building ekipe najdejo nove načine za zagotavljanje zahtevanih rezultatov, gradijo odnose, kohezivnost in občutek pripadnosti, kar izboljša motivacijo ter predanost. Team building ponuja tudi priložnost, da se člani bolje spoznajo, izboljšajo svoje veščine in razumevanje operativnih ter medosebnih nalog ekipe in njenih članov.

Levasseur (2012, str. 215) meni, da je kohezivnost virtualnega tima mogoče izboljšati z omejitvijo števila članov v timu na maksimalno deset, vzpostavljanjem stalnega članstva in omejitvijo števila timov v katerih posameznik sodeluje. Podobnega mnenja kot Levasseur (2012) sta tudi Kirkman in Harris (2017, str. 205), vendar postavljata zgornjo mejo članstva v timu pri sedmih članih. Levasseur (2012) prav tako poudarja, da se prvi sestanek, če je to

le mogoče, odvije v živo, saj je bistvenega pomena za premagovanje pomanjkanja stika iz oči v oči in razvijanje zaupanja. Na prvem sestanku naj bi vodja postavil tudi osnovna pravila, ki vodijo vedenjske vzorce članov tima. Dialog, potreben za vzpostavitev osnovnih pravil, je močan mehanizem za dvig in legitimacijo medosebnih skrbi vseh članov tima na način, ki se osredotoča na vzpostavitev kodeksa ravnanja, kateri odraža potrebe tima in raznolikosti njegovih članov. Sam dialog in njegov izid, v tem primeru osnovna pravila, igrajo pomembno vlogo pri razvoju zaupanja in zmanjševanju komunikacijskih ovir. Kirkman in Harris (2017, str. 206) nadaljujeta, da je vzpostavitev podobnih pričakovanj za posameznike v timu ključnega pomena. Neusklajena pričakovanja namreč vodijo do motivacijskih težav, nezadovoljstva in nižje individualne uspešnosti v timu. Po drugi strani lahko oblikovanje podobnih pričakovanj pomaga zgraditi skupne norme in okrepiti statut tima, ki običajno odgovarja na vprašanja vlog, vizije, poslanstva, ciljev, nalog, pogostosti sestankov, spoštovanja rokov in namena tima. Spoštovanje statuta lahko prav tako izboljša številne individualne rezultate, kot so zaupanje, pripravljenost biti del tima in individualno uspešnost.

Politis (2014) meni, da morajo biti vodje virtualnih timov ustrezno usposobljeni v virtualnih komunikacijskih praksah in biti večji uporabe mehanizmov usklajevanja in nadzora za olajšanje izmenjave informacij med člani tima, kakor tudi nuditi stalne povratne informacije o virtualnih urnikih, organizacijskih ciljih in uspešnosti. Poleg tega, vzpostavljanje zaupanja in sodelovanja med vodstvom in virtualnimi timi zahteva močne vodstvene prakse. Če člani tima zaznajo pomanjkanje ustreznih veščin za delo v virtualnem okolju s strani vodje virtualnega tima, to vodi v zmanjšanje zaupanja in posledično slabšo kohezivnost. Politis (2014) nadalje navaja nujnost uporabe zanesljive računalniške in ostale elektronsko posredovane tehnologije za spodbujanje zavezanosti k timu in grajenju zaupanja med vodjo in člani. Malhotra, Majchrzak in Rosen (2007) poudarjajo pomen uporabe norm pri komuniciranju. Timi se lahko, sploh v začetku življenjskega cikla, srečujejo s težavami zaradi pomanjkanja skupnega nabora postopkov ali načina dela. V odsotnosti komunikacijskih norm se bodo člani tima zatekli k uporabi praks, s katerimi se srečujejo vsakodnevno. Posledično bo vsak član tima komuniciral na svoj način, izmenjava informacija pa bo nezadostna, kar vodi v pomanjkanje kohezivnosti in težave pri povezovanju nekaterih članov tima. Malhotra, Majchrzak in Rosen (2007) prav tako poudarjajo, da se, v svojem življenjskem ciklu, tim razvija, zaradi česar je potrebno prilagajati tudi norme.

2.3 Stili vodenja virtualnih timov

Pullan (2016, str. 27) navaja spremembe v vodstvenih slogih skozi čas. Tradicionalno vodenje je bilo osredotočeno na močne posameznike, ki so izrekli ukaze, katerim so podrejeni sledili brez dvomov, tudi v smrt. V 20. stoletju se je, kot primaren vodstveni stil, oblikoval, tako imenovani, avtorski stil poveljevanja in nadzora (angl. command and control). Še posebej primeren je bil na področjih, kjer je nekvalificirana delovna sila opravljala ponavljajoče se gibe, na primer množična proizvodnja in tovarne. V tovrstnem

vodstvenem stilu so bile moč, vpliv in avtoriteta v rokah managerjev, skupaj z odgovornostjo za doseganje ciljev. Managerji sprejemajo pomembne odločitve, te prenesejo delavcem, katere nato pozorno nadzorujejo pri delu. Vodstveni stil poveljevanja in nadzora je izgubljal na pomenu konec 20. stoletja, z avtomatizacijo rutinskih, ponavljajočih se opravil, pri prehodu v kompleksno delovno okolje 21. stoletja pa je vse več delavcev postalo, tako imenovanih, delavcev znanja (angl. knowledge workers). Ti predstavljajo izobraženo in visoko usposobljeno delovno silo, pri kateri avtorski stili vodenja ne ustvarijo želenih rezultatov. Moderni vodstveni stili tako temeljijo na vključujočem pristopu, kjer delavci ne le izvajajo svoje delo, ampak tudi aktivno sodelujejo v procesu odločanja. Znanje, sposobnosti in izkušnje teh delavcev znanja predstavljajo ključ do uspešnosti njihovega tima, oziroma podjetja.

Gross (2018) navaja, da podrejeni opazujejo dejanja vodje, nakar pripisujejo vodstvene lastnosti njegovi uspešnosti, odnosu in namenu. Pomembnejši kot je vodja, bolj bodo podrejeni nagnjeni k temu, da ga razglasijo za kompetentnega ali nesposobnega. Še pomembneje, ne samo, da podrejeni v mnogih pogledih pripisujejo kompetence vodji, ampak pripisujejo tudi učinkovitost namenov le-tega. V tem primeru je vodstveni stil gledan iz subjektivne perspektive podrejenih. Gross (2018, str. 187) nadalje trdi, da vodenje v virtualnih timih vpliva na področja komunikacije in komunikacijskih tehnologij, tehnologij, ki obogatijo znanje in povečajo absorpcijsko sposobnost, odnosov ter učinkovitosti nalog. Sposobnosti vodje in članov tima morajo biti usmerjene v skupne cilje ter se dopolnjevati v virtualnem vodenju, deljenju znanja in kohezivnosti med člani skozi čas in prostor. V virtualnem kontekstu je, zaradi kompleksnosti nalog in geografskih ter časovnih razdalj, vse bolj pomembna interakcija med soodvisnimi člani tima. Ker čas in razdalja predstavljata pomembna dejavnika pri prenosu in pretvorbi znanja med člani tima, je naloga vodje, da z uporabo specializiranega znanja, izkoristi virtualno konfiguracijo, navkljub geografski oddaljenosti.

Gross (2018) meni, da so vodstveni slogi povezani s krepitvijo inovativnosti podrejenih, uspešnostjo podjetja, vodenjem ustvarjalnosti, intelektualno stimulacijo, skupno vizijo, čustveno inteligenco in splošno učinkovitostjo podrejenih. Kriek (2019) opozarja, da morajo biti vodje virtualnih timov prilagodljivi in uporabljati več kot le en vodstven slog, hkrati pa biti sposobni razločiti kdaj določen slog uporabiti. Ker se vodje pogosto nagibajo k določenemu vodstvenemu slogu je nujno, da se zavedajo, da ne uporabljajo izključno tega sloga, saj s tem posledično tvegajo, da bi ga uporabili neprimerno. Gross (2018) nadalje navaja, da je vodenje učinkovito, kadar daje pomen dogodkom, usklajuje cilje s strategijami, vključuje predanost podrejenih k nalogam ter vzpostavlja zaupanje med vodjo in podrejenimi.

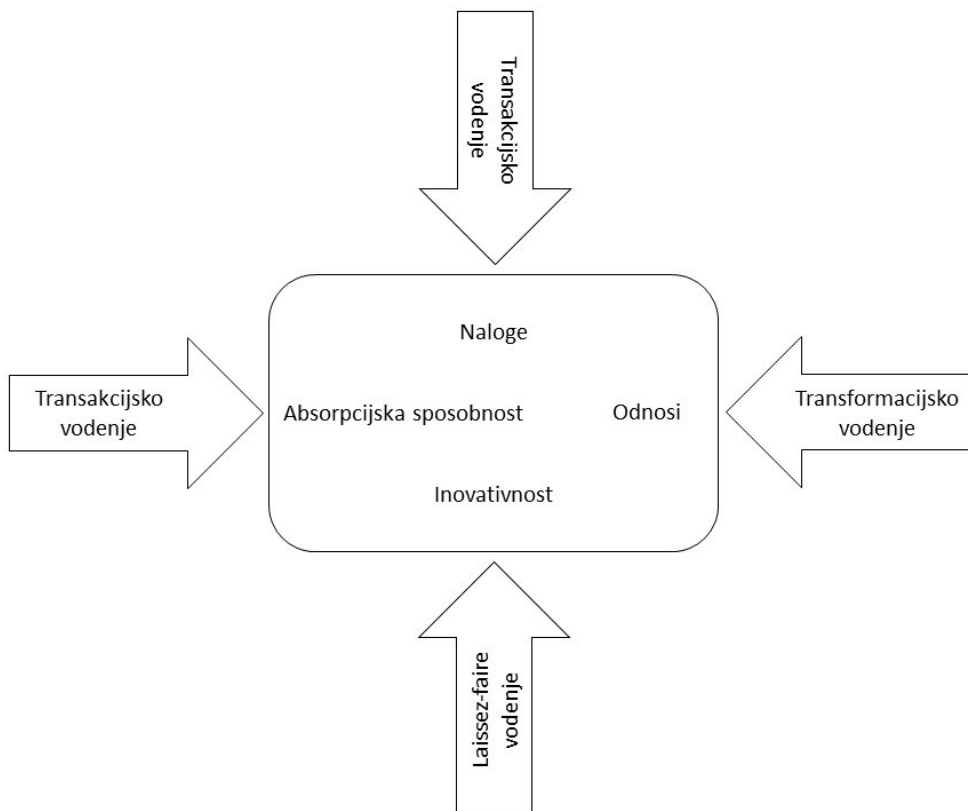
Lauring in Jonasson (2018) menita, da bo posamezen vodstveni stil v virtualnih timih, zaradi razpršenosti in pomanjkanja interakcij, prišel bolj do izraza in imel večji vpliv na uspešnost tima, kot v kolociranih timih. Gross (2018) medtem meni, da je, zaradi kompleksnosti

vodenja v virtualnih konfiguracijah, potrebno povezati vodstvene stile z njihovim implicitnim učinkom in vplivom na učinkovitost virtualnega tima.

Med člani virtualnega tima se vodenje materializira na daljavo. Da bi bili učinkoviti, morajo vodstveni slogi pozitivno vplivati in korelirati z učinkovimi dimenzijami virtualnih timov: odnosi, nalogami, absorpcijsko sposobnostjo in inovativnostjo (Gross, 2018, str. 193).

Slika 2 prikazuje soodvisnost stilov vodenja, vedenja članov virtualnega tima in razsežnosti učinkovitosti, skozi integrativen model, ki napoveduje teoretične povezave iz domene vodenja do dimenzij timske učinkovitosti. V modelu je moč opaziti povezavo med transakcijskim vodenjem in nalogami ter absorpcijsko sposobnostjo, transformacijskim vodenjem in odnosi, ter laissez-faire vodenjem in inovativnostjo zaposlenih. Ti slogi spodbujajo učinkovitost, kar pozitivno vpliva na dejavnike uspešnosti, kot so timsko doseganje ciljev, prenos znanja in tehnološke iteracije (Gross, 2018).

Slika 2: Povezave vodstvenih stilov z dimenzijami učinkovitosti virtualnih timov



Prerejeno po Gross (2018).

V nadaljevanju poglavja podrobneje preučim vodstvene sloge, katere je opazoval Gross (2018) – transformacijsko, transakcijsko in laissez-faire, v kontekstu virtualnih timov, omenjenim trem slogom vodenja pa dodam še avtentično ter deljeno vodenje.

2.3.1 Transformacijsko vodenje

Lauring in Jonasson (2018, str. 395) transformacijsko vodenje opisujeta kot stil vodenja, kjer vodja sodeluje s podrejenimi pri ustvarjanju vizije za vodenje sprememb z navdihom. Vodstveni slog sestavljajo idealiziran karizmatični vpliv, navdihujoča motivacija, upoštevanje individualnosti in intelektualna stimulacija. V splošnem naj bi bilo transformacijsko vodenje učinkovito za mobilizacijo človeških virov pri upravljanju na daljavo. Gross (2018) transformacijskega vodjo definira kot nekoga, ki ubesedi vizijo prihodnosti, katero je mogoče deliti z vrstniki in podrejenimi, intelektualno spodbuja podrejene in posveča veliko pozornosti individualnim razlikam med ljudmi. Podobnega mnenja so Grošelj, Penger in Černe (2016), ki transformacijskega vodjo vidijo kot posameznika, ki razvije in komunicira privlačno vizijo, sledilec predstavlja vzor, jih individualno obravnava ter poudarja smisel in vrednost njihovih delovnih vlog, s čimer jim izkazuje tudi svobodo. Dimovski in drugi (2014, str. 84) transformacijskem vodji pripisujejo posebne sposobnosti spodbujanja inoviranja in sprememb, tako pri podrejenih, kot tudi v organizaciji kot celoti. Poudarek dajejo neoprijemljivim kvaliteta, kot so vizija, skupne vrednote in ideje, z namenom gradnje odnosov in vključevanja podrejenih v proces sprememb. Transformacijski vodja naj bi jasno definiral vizijo, mobiliziral zavezanost, opolnomočil zaposlene in institucionaliziral kulturo sprememb. S sledenjem tem štirim načelom lahko transformacijski vodja organizacijo uspešno popelje skozi proces sprememb, medtem ko Breevaart in drugi (2014) menijo, da transformacijski vodja poleg komuniciranja privlačne vizije prihodnosti, hkrati izkazuje zaupanje v sposobnosti svojih sledilcev, da ti prispevajo k uresničitvi te vizije. Transformacijski vodja prav tako spodbuja sledilce k postavljanju interesov skupine pred lastne interese.

Gross (2018) meni, da je transformacijsko vodenje usmerjeno v odnose med člani in se uresničuje z zagotavljanjem in sprejemanjem vizije, ki presega organizacijske in družbeno zgrajene meje. Tovrstni stil vodenja zagotavlja upoštevanje zaposlenih skozi usmerjanje in je nagnjen k podpori le-teh, ko ti iščejo in prilagajajo podjetne metode za reševanje kompleksnih problemov. Transformacijski slog vodenja goji dolgotrajne odnose z ustvarjanjem močnih vezi med člani, s čimer pozitivno vpliva na dimenzijo učinkovitosti tima. Še posebej pride do izraza v virtualnih konfiguracijah, kjer se od članov tima pričakuje izgradnja zaupanja vrednih odnosov, z minimalnim številom, ali brez osebnih interakcij, saj so ti medsebojno odvisni za dokončanje kompleksnih nalog. Člani virtualnega tima krožijo okoli skupnih ciljev, kjer vsak izmed njih zasleduje skupno vizijo tima. Vodje, ki uporabljajo transformacijski slog povezujejo cilje, namen in veščine v skupno nit, ki spodbuja vzdušje rasti in zaupanja med člani virtualnega tima. Podobnega mnenja sta Lauring in Jonasson (2018), ki trdita, da lahko transformacijsko vodenje zlasti podpira rezultate virtualnega timskega dela z oblikovanjem skupnih ciljev in ustvarjanjem občutka smeri. Ta tip vodenja okrepi uporabo komunikacije za motiviranje članov z namenom doseganja skupnih ciljev. Slednje je še posebej pomembno v virtualnih timih, kjer je interakcija, zaradi odvisnosti od računalniško posredovane komunikacije, manj naravna. Zaradi interakcij, temelječih na tehnološki podlagi, se lahko v članih tima vzbuja občutek oddaljenosti in anonimnosti, ti pa

so pogosto tudi bolj zmedeni in brez jasnega občutka namena. V skladu s tem Luring in Jonasson (2018) menita, da je transformacijsko vodenje lahko še posebej koristno v virtualnih timih, glede na težave pri razvoju kolektivnega občutka smeri na daljavo. Hoch in Kozlowski (2014) menita, da je vodenje transformacijskega vodje usmerjeno v navdih in motivacijo sledilcev ter spodbujanje le-teh, da presežejo svoje obstoječe zmožnosti. Vendar pa Hoch in Kozlowski (2014) nasprotno kot Gross (2018) ter Luring in Jonasson (2018) trdita, da ima transformacijsko vodenje manjši vpliv v virtualnih konfiguracijah, saj naj bi bilo v virtualnem delovnem kontekstu težje interpretirati vodenje vodje kot transformacijskega.

Luring in Jonasson (2018, str. 395) trdita, da transformacijsko vodenje, v članih, pomaga graditi občutek kolektivne vrednosti in mobilizira identifikacijo tima. Ker vodstveni stil podpira skupne cilje, naredi tim in njegove cilje toliko bolj izrazite, kar članom pripomore pri usmerjanju njihovih individualnih prizadevanj. Transformacijsko vodenje je prav tako pomembno z vidika heterogenosti delovne skupine. V timih, kjer so posamezniki izpostavljeni visokim stopnjam različnosti med člani, tem pomaga pri proaktivni uporabi timskih virov. Poleg tega je transformacijsko vodenje povezano tudi z izboljšanjem opravilne kohezivnosti in oblikovanja ekip na daljavo. Shin, Kim, Lee in Bian (2012) so mnenja, da transformacijsko vodenje povečuje motivacijo članov tima in jih spodbuja k temu, da so odprti za različne ideje, kakor tudi cenijo edinstvene potrebe in perspektive. Z zagotavljanjem navdihujoče motivacije transformacijski vodja zmanjšuje negativne reakcije članov tima na raznolikost in z njo povezana vedenja. Skozi dvig zavedanja o timski identifikaciji so posamezni člani tima pripravljeni izkoristiti široko paleto idej in perspektiv, ki izhajajo iz njihove kognitivno raznolike ekipe. Poleg tega transformacijski vodja, z intelektualno stimulacijo, spodbuja člane tima k odkrivanju novih in boljših idej, ter jih poziva k raziskovanju in eksperimentiranju z novimi pristopi. Transformacijski vodja motivira člane tima, da iščejo ustvarjalne ideje brez strahu pred kaznovanjem. Posledično se ti ne bojijo izobčenja in udobneje raziskujejo in razpravljajo o svojih idejah. Z visoko stopnjo psihološke varnosti bo tim verjetneje uporabil različne ideje in vidike kognitivno raznolikih članov. Grošelj, Penger in Černe (2016) prav tako govorijo o pozitivni povezavi med transformacijskim vodenjem in inovativnim vedenjem sledilcev. Transformacijski vodja namreč spodbuja preučevanje trenutnega stanja, spreminjanje obstoječih procesov in tveganje z novimi načini dela, ki imajo za organizacijo lahko dolgoročne koristi.

Luring in Jonasson (2018) sta v svoji raziskavi ugotovila, da navdihujoča motivacija, ki predstavlja del transformacijskega vodenja, lahko nadomesti pomanjkanje vključujočih odnosov z zagotavljanjem skupnega cilja. Jasno oblikovani cilji lahko prav tako odvrnejo tim od jezikovnih težav. Luring in Jonasson (2018) tako trdita, da je v globalnem virtualnem kontekstu, kjer je pozitivno komunikacijsko klimo težko doseči, postavljanje jasnih ciljev s strani vodje zelo pomembno. Gross (2018) v svoji raziskavi ugotavlja, da transformacijsko vodenje v virtualnih timih vpliva na komuniciranje in dokončanje nalog, kakor tudi ustvarja strukture družbenih omrežij, ki spodbujajo kontinuiteto, zagotavlja intelektualno stimulacijo, trenerstvo in deljenje ciljev ter vizije, medtem ko Breevaart in drugi (2014)

ugotavljajo, da transformacijsko vodenje prispeva k ugodnejšem delovnem okolju, v katerem so podrejeni deležni več podpore in avtonomije s strani svojega vodje.

2.3.2 Transakcijsko vodenje

Lauring in Jonasson (2018, str. 395) transakcijsko vodenje, katerega sestavljata razsežnosti managementa izjem in pogojnih nagrad, opredeljujeta kot stil vodenja, kjer izmenjava med vodjo in sledilcem temelji na nadzoru doseganja ciljev. Za razliko od transformacijskega se transakcijski vodja ne osredotoča na ustvarjanje skupnega cilja z namenom vodenja podrejenih, ampak le sprejema korekturne ukrepe v primeru nedoseganja zastavljenih ravni uspešnosti. Breevaart in drugi (2014) so mnenja, da transakcijski vodja motivira sledilce, da ti dosežejo njegova pričakovanja, medtem ko jih transformacijski vodja spodbuja, da ta presežejo. Gross (2018) transakcijskega vodjo vidi kot posameznika, ki deluje znotraj obstoječega sistema ali kulture, se raje izogiba tveganju, je pozoren na časovne omejitve in učinkovitost ter na splošno daje prednost procesom kot sredstvom za ohranjanje nadzora. Gross (2018) nadalje meni, da je tovrsten vodstveni stil ugoden kadar se srečujemo s predvidljivo organizacijsko klimo in v situacijah, kjer je usmerjenost v naloge nujna.

Gross (2018) meni, da je transakcijsko vodenje, zaradi svoje osredotočenosti na naloge in izpolnjevanje ciljev, razjasnitve le-teh, obvladovanja pričakovanj in izmenjave pohval ali nagrad za dosežene cilje, pozitivno povezano z državljskim vedenjem in predanostjo zaposlenih. Za razliko od Lauring in Jonasson (2018), Gross (2018) transakcijsko vodenje razdeli na tri razsežnosti. Tega, enako kot pri Lauring in Jonasson (2018) sestavljata pogojna nagrada in management izjem, s tem, da Gross (2018) management izjem deli na pasivnega in aktivnega. Pasivni management izjem predpostavlja spremljanje morebitnih odstopanj od nalog, kjer vodja ne posreduje dokler ne pride do odstopanj, medtem ko Breevaart in drugi (2014) aktivni management izjem prepoznavajo kot predvidevanje napak in uveljavljanje pravil za preprečitev nastanka le-teh. Gross (2018) meni, da naj bi aktivni management izjem pripomogel pri ohranjanju kontinuitete med nalogami in lažšanju dvoumnosti med vodjo in podrejenimi v zapletenih virtualnih konfiguracijah.

Breevaart in drugi (2014) trdijo, da pogojna nagrada predstavlja močnega motivatorja. Vodje, ki uporabljajo nabor pogojnih nagrad postavijo jasne cilje in komunicirajo kaj lahko sledilci pričakujejo v primeru doseženih ciljev, s čimer so ti, v primeru ustrezne nagrade, motivirani. Gross (2018) meni, da lahko pogojno nagrajevanje poveča absorpcijsko sposobnost tima, kadar so člani nagrajeni za pridobivanje novega znanja in učenje iz izkušenj. Učenje in difuzija znanja nato delujeta kot katalizatorja pri pretvarjanju potencialnih sposobnosti v realizirane zmožnosti. Učinek na absorpcijsko sposobnost naj bi bil še večji v virtualnih konfiguracijah zaradi različnih ozadij, znanj in sposobnosti posameznikov, ki sodelujejo v tovrstnih konfiguracijah. Breevaart in drugi (2014) so mnenja, da pogojno nagrajevanje predstavlja razsežnost transakcijskega vodenja, kadar so nagrade materialne, na primer denarni bonus, medtem ko v primeru psiholoških nagrad, recimo pohvale, to spada pod transformacijsko vodenje. Gross (2018) nadalje meni, da je

pogojno nagrajevanje prav tako pozitivno povezano s predanostjo zaposlenih in njihovim državljskim vedenjem v organizaciji.

Lauring in Jonasson (2018) ugotavljata, da je bilo transakcijsko vodenje, v virtualnem kontekstu, prepoznano kot manj učinkovito. Kot možen razlog navajata pomanjkanje podpore timskega sodelovanju, ki je nujno potrebno pri opravljanju delovnih nalog v virtualnih timih. Gross (2018) v svoji raziskavi ugotavlja, da transakcijsko vodenje v virtualnih konfiguracijah vpliva predvsem na komunikacijo med člani tima o nalogah ter dokončanje le-teh, medtem ko Breevaart in drugi (2014) v svoji raziskavi ugotavljajo, da ima pogojno nagrajevanje pozitiven vpliv na vsakodnevno delovno angažiranost sledilcev, medtem ko aktivni management izjem na vsakodnevno delovno angažiranost sledilcev ni imel vpliva. Breevaart in drugi (2014) menijo, da aktivni management izjem znižuje samostojnost zaposlenih pri delu in posledično nima vpliva, oziroma celo negativno vpliva na njihovo delovno angažiranost.

2.3.3 Avtentično vodenje

Kriek (2019, str. 371) navaja štiri ključne značilnosti, ki sestavljajo avtentično vodenje, in sicer: samozavedanje, transparentnost v odnosih, uravnotežena obdelava in ponotrnan moralni vidik. Samozavedanje se nanaša na vpoglede, katere ima vodja o lastnih prednostih in slabostih, strasteh in vrednotah ter vpliv, ki ga ima na člane tima. Transparentnost v odnosih pomeni, da posameznik v svojih odnosih brez strahu in zadržkov izpostavi svoj pravi jaz. Svoje občutke, motive in nagnjenja je pripravljen deliti z drugimi na ustrezne načine z odprto in neposredno komunikacijo. Uravnotežena obdelava predstavlja sposobnost posameznika, da ta uravnoteži svoje poglede s pogledi ostalih in obdela vrednost različnih stališč. Tovrsten posameznik zagovarja in se zavzema za alternativne poglede, saj verjame, da z upoštevanjem različnih stališč postane njegovo lastno stališče jasnejše. Ponotrnan moralni vidik medtem predstavlja samoregulacijski proces, katerega posameznik uporablja za usmerjanje svojega vedenja pod pritiskom. Vodje se pogosto znajdejo v situacijah, ko se morajo soočiti z več deležniki, kateri imajo različne in pogosto nasprotujoče si zahteve. Način, na katerega uporabljajo svoj notranji moralni kompas za usmerjanje vedenja in odločanja, bi moral temeljiti na tej notranje utemeljeni moralni perspektivi. V primeru, da so dejanja vodje skladna z njegovimi moralnimi načeli, ga sledilci dojemajo kot avtentičnega.

Grošelj, Penger in Černe (2016) avtentičnega vodjo definirajo kot posameznika, ki vodi v skladu s svojo osebnostjo, vrednotami in prepričanji, deluje kot vzor sledilec ter spodbuja njihovo osebno in strokovno rast. Dimovski in drugi (2014, str. 91) dodajajo, da avtentični vodje dobro poznajo lastno bit, se identificirajo s svojo vlogo, pri svojem poslanstvu ne odstopajo od lastnih prepričanj in vrednot, medtem ko so njihovi interesi podrejeni kolektivnim interesom skupine. Parker (2009) trdi, da avtentični vodja:

- zbere informacije s strani članov tima in ostalih posameznikov, predno sprejme kakršne koli zaključke;

- ve, da ni strokovnjak na vseh področjih, ki zajemajo delo tima, kar članom tudi ustrezno komunicira;
- postavlja odprta vprašanja, zaradi katerih člani tima sodelujejo v procesu;
- uporablja spretnosti aktivnega poslušanja na visoki ravni za sporočanje pristnega zanimanja in popolnega razumevanja;
- izkazuje pripravljenost za spremembo smeri.

Hsieh in Wang (2015) v avtentičnosti vidita pomemben vir karizme vodje. Sledilci avtentičnega vodje bodo temu bolj zaupali, se močneje identificirali z njim, kakor tudi z organizacijo ter izboljšali delovno angažiranost. Grošelj, Penger in Černe (2016) trdijo, da avtentični vodja v sledilcih vzbudi pozitivna čustva, kot sta pogum in navdušenje, zaradi česar bodo ti verjetneje predlagali inovativne rešitve, bili samozavestnejši glede njihove implementacije ter se lažje soočali s problemi in priložnostmi. Hsieh in Wang (2015) nadalje menita, da naj bi avtentično vodenje pozitivno vplivalo na odnos, vedenje in delovne rezultate zaposlenih. Natančneje, odprtost in doslednost vodje med prepričanji in dejanji igra pomembno vlogo pri vplivanju na odločitve zaposlenih za prostovoljno posredovanje pripomb, oziroma predlogov, ki spodbujajo organizacijske izboljšave, kar jim posledično pomaga pri učenju in angažiranosti pri delu. Podobnega mnenja sta tudi Nyberg in Sveningsson (2014), ki omenjata koristi za sledilce v obliki pozitivnih čustev, delovne angažiranosti, motivacije in zadovoljstva, dodajata pa še koristi za vodjo v obliki povečanja pozitivnih čustev, boljšega počutja in večje učinkovitosti vodenja.

Po drugi strani Nyberg in Sveningsson (2014) navajata kritike avtentičnega vodenja, ki sprožajo vprašanja o trditvah, da je mogoče poznati in dosledno izraziti svoje inherentne lastnosti; ter trditvah o naravni dobroti avtentičnega vodenja. Predpostavka, da lahko ljudje z introspekcijo dosežejo bolj ali manj popolno samozavedanje, pomeni privilegiranje posameznikovega »jaz-a« kot bolj ali manj fiksne entitete in marginalizacijo družbenih in kulturnih kontekstov. »Jaz« je tukaj viden kot integriran in robusten, s specifično smerjo in skladnostjo. Avtentičnega vodjo tako poganja samopodoba in ne zunanji elementi. Toda ali obstaja »pravi jaz« je zelo vprašljivo. Ljudje se trudijo doseči neko obliko pozitivne in koherentne ideje o tem, kdo so, vendar ta prizadevanja ne odražajo nujno ali dosežejo svoje resnično jedro. »Resnični jaz« je precej težko zgraditi na družbeno spremenljivem, relacijskem in dinamičnem delovnem mestu (oziroma v nepopolnem svetu), ki zahteva vrsto različnih vlog in dejanj, ki se ne prekrivajo nujno s katerim koli pojmom »resničnega jaz-a«. Nyberg in Sveningsson (2014) nadalje navajata problematičnost naravne dobrote avtentičnosti zaradi svoje samoreferenčne in tautološke narave. Argument temelji na ideji, da je avtentično vodenje dobro, ker je dobro vodenje avtentično. Vendar pa ne moremo pa vedeti kaj je dobro ali kdo to določa, saj ne obstajajo univerzalna moralna merila, s katerimi bi se odločili, kateri vodje so dobri/avtentični ali slabi/neavtentični. Nyberg in Sveningsson (2014) poudarjata, da bi bilo potrebno inherentno dobroto avtentičnosti empirično preučiti in ne naivno domnevati.

2.3.4 Deljeno vodenje

Nordbäck in Espinosa (2019) definirata deljeno vodenje kot dinamičen in interaktiven proces vplivanja med posamezniki v skupinah, katerih cilj je voditi drug drugega do dosežka skupinskih ali organizacijskih ciljev. Shuffler, Wiese, Salas in Burke (2010) deljeno vodenje vidijo kot distribucijo vodstvenih odgovornosti znotraj tima, ki hkrati ne izniči možnosti vertikalnega vodenja. Hoch in Kozlowski (2014) deljeno vodenje pojmujeta kot proces medsebojnega vpliva, za katerega je značilno sodelovanje pri odločanju in deljena odgovornost, pri čemer člani tima vodijo drug drugega napram zastavljenim ciljem. Kriek (2019, str. 288) medtem načelo deljeno vodenje povezuje s skupnim odločanjem, kjer se vodstvo porazdeli glede na znanje, spretnosti in sposobnosti posameznikov, in kjer skupni miselni modeli določajo, kako se vodenje uporablja. Kriek (2019, str. 376) nadalje dodaja, da se deljeno vodenje zanaša na proaktivno sodelovanje članov pri nalogah tima, s čimer se sprostijo sinergijske prednosti timskega dela.

Nordbäck in Espinosa (2019) navajata, da je deljeno vodenje še zlasti pomembno za učinkovitost v globalnih virtualnih timih, kjer člani sodelujejo s pomočjo tehnologije preko prostorskih, časovnih in kulturnih meja, ki ovirajo komunikacijo. V tovrstnih situacijah ima posamezen vodja zmanjšano sposobnost neposrednega vpliva na člane tima zaradi manj komunikacijskih priložnosti, ki rezultirajo kot posledica večje stopnje virtualnosti. Poleg tega se lahko člani globalnih virtualnih timov razlikujejo glede svojih vodstvenih pričakovanj, zaradi česar bo vertikalno, oziroma posamezno vodstvo manj učinkovito. Shuffler, Wiese, Salas in Burke (2010) vertikalno vodenje obravnavajo kot zunanje in formalno, kjer je vodja timu dodeljen in ni vpleten v vsakodnevna opravila, medtem ko deljeno vodenje spada pod notranje in neformalno vodenje, kjer je porajajoči se vodja (angl. emergent leader) enakovreden član tima in deluje bolj v vlogi svetovalca. Hoch in Kozlowski (2014) sta mnenja, da deljenje vodstvenih funkcij s člani tima zagotavlja mehanizem za dopolnjevanje hierarhičnega vodenja v virtualnih konfiguracijah; Nordbäck in Espinosa (2019) menita, da bo, v primeru visoke stopnje virtualnosti, deljeno vodenje učinkovitejše od vertikalnega vodenja; Kriek (2019, str. 288) je mnenja, da bo deljeno vodenje uspešno, kadar je usmeritev tima dobro določena, hkrati pa je tim zasnovan tako, da ustreza svojemu namenu; Shuffler, Wiese, Salas in Burke (2010) pa menijo, da bo deljeno vodenje najbolj prišlo do izraza v primeru soodvisnih in kompleksnih nalog.

Nordbäck in Espinosa (2019) opozarjata na morebitne koordinacijske težave pri uporabi deljenega vodenja. Tu gre predvsem za primere kjer porajajoči se vodja dodeli delo svojim kolegom, formalni vodja nato te posameznike preusmeri na druge naloge, porajajoči se vodja pa o tem ni obveščen. Nordbäck in Espinosa (2019) nadalje trdita, da ima deljeno vodenje pozitiven doprinos k uspešnosti tima, kadar je učinkovito koordiniran in presega tradicionalno usklajevanje nalog. Pri deljenem vodenju namreč ne gre le za usklajevanje nalog, ampak za usklajevanje vodstvenih odvisnosti, ki jo morajo doseči vodje in njihovi sledilci, da lahko vodstvo deluje kot kohezivna celota. Hoch in Kozlowski (2014) navajata, da naj bi deljeno vodenje pripomoglo pri ustvarjanju močnejših vezi med člani tima, olajšal

vzpostavitev zaupanja, kohezivnosti in zavezanosti, kakor tudi blažil pomanjkljivosti virtualnih timov. Wang, Waldman in Zhang (2014) menijo, da z deljenjem vodstvenih vlog znotraj tima, člani delujejo v smeri skupnega cilja in vodijo vedenje drug drugega, kar v zameno ustvarja zaupanje ter krepi sodelovanje in kohezivnost, medtem ko Robert Jr in You (2018) menita, da deljeno vodenje olajša oblikovanje sodelovalne klime.

Hoch in Kozlowski (2014) sta v svoji raziskavi ugotovila pozitiven vpliv deljenega vodenja na uspešnost timov, ne glede na nivo virtualnosti, pozitiven vpliv med uspešnostjo tima in deljenim vodenjem pa prav tako ugotavljajo Wang, Waldman in Zhang (2014). Robert Jr in You (2018) medtem ugotavljata povezavo med deljenim vodenjem ter dvigom zadovoljstva in zaupanja, ne pa tudi avtonomije. Deljeno vodenje je namreč ublažilo učinke zaupanja in avtonomije na zadovoljstvo, kar pomeni, da sta slednja, v prisotnosti deljenega vodenja, relativno šibka napovedovalca zadovoljstva v virtualnih timih. Robert Jr in You (2018) prav tako ugotavljata povezavo med deljenim vodenjem in dvigom uspešnosti virtualnega tima preko dviga zadovoljstva članov tima.

2.3.5 Laissez faire vodenje

Gross (2018) meni, da se laissez faire, kot slog vodenja, precej razlikuje od ostalih, predvsem zaradi svojih ne-vodstvenih značilnosti. Ena izmed tipičnih značilnosti laissez faire sloga je namreč odsotnost vodje v situacijah, kjer ga zaposleni potrebujejo. Tovrsten slog ne spodbuja želenega, oziroma zavira nesprejemljivo vedenje, to se ne opazi in ne prizna. Yang (2015) navaja, da laissez faire v literaturi velja za ne-strateško, oziroma odsotno vodenje, ki predstavlja popolno nasprotje transformacijskemu ali transakcijskemu slogu vodenja in je pogosto povezano s stresom, demotivacijo in negativnimi organizacijskimi izidi. Podobnega menja sta tudi Breevaart in Zacher (2019), ki neučinkovitost laissez faire vodenja prepoznavata predvsem v pomanjkanju povratnih informacij in podpore s strani vodje. Pomanjkanje ustreznega vodstva ima za podrejene negativne posledice v obliki višjih ravni stisk in povečanja konfliktov s kolegi. Usman in drugi (2020) laissez faire vodenje povezujejo z izgorelostjo zaposlenih katero definirajo kot postopno erozijo energije in virov zaposlenih, zaradi česar ti podvomijo o svoji sposobnosti za delo in postanejo cinični glede vrednosti lastnega dela. Usman in drugi (2020) v svoji raziskavi ugotavljajo, da se odsotnost vodenja, značilna za laissez faire slog, kaže v pomanjkanju čustvene podpore, svetovanja, povratnih informacij ter finančnih in informacijskih virov, ki lahko izčrpajo posameznikove osebne vire in vodijo v občutek izgorelosti. Vendar pa Yang (2015) meni, da lahko odsoten pristop v določenih situacijah vzbudi občutek spoštovanja in avtonomije v podrejenih.

Yang (2015) opozarja na pomen situacijskih dejavnikov in njihovega vpliva na pozitivne ali negativne učinke laissez faire vodenja. Yang (2015) poudarja predvsem:

- sposobnosti podrejenih. Podrejeni namreč določajo učinkovitost vodenja nadrejenega. Ti bodo imeli večji učinek na podrejene, ki potrebujejo njihov vpliv napram tistim, ki ne. V primeru izkušenih zaposlenih se višje stopnje diskretnosti povezujejo s pozitivnim

učinkom na uspešnost, kar kaže, da so izkušeni in kompetentni zaposleni manj odvisni od vodje;

- zaupanje med nadrejenim in podrejenimi predstavlja nujen pogoj za spodbujanje pozitivnih učinkov laissez faire vodenja. V primeru pomanjkanja zaupanja med obema stranema obstaja nevarnost, da podrejeni nevpoletenost laissez faire vodenja dojemajo kot nevednost ali zavrnitev, ki predstavlja glavni vzrok za določene stresorje na delovnem mestu;
- čas. Razvoj kompetenc in zaupanja med podrejenimi zahteva čas. Močna prisotnost vodje je koristna predvsem v zgodnjih fazah razvoja tima, ko člani niso prepričani o svojih vlogah in pričakovanjih. Ko pa tim doseže stopnjo kjer so vloge jasne, zaupanje visoko, kompetentni člani pa se zavedajo drug drugega nastane kontekst v katerem je lahko nevpoletenost laissez faire vodenja pozitivna.

Gross (2018, str. 197) trdi, da se laissez faire v virtualnih konfiguracijah kaže v odsotnosti vodje, ki omogoča članom virtualnega tima ustvarjanje in raziskovanje idej, zlasti kadar se lahko člani usmerjajo sami, so tehnično usposobljeni in izkušeni. Nizka vključenost vodje v virtualnih timih koristi podjetniškemu duhu tima, spodbuja in podpira avtonomijo ter svobodo in delovno ustvarjalnost, katere se, ob zelo vpletenem vodji, ne bi razvile v tolikšni meri. Yang (2015) dodaja, da tovrsten vodstveni slog prav tako olajša ustvarjanje inovacijam naklonjenega okolja. Gross (2018) nadalje meni, da člani podjetja, ki so geografsko razpršeni, uživajo koristi oddaljenosti prostora in časa, saj je inovativnost na ravni podjetja moč kultivirati z uporabo laissez faire sloga. Ta na razdaljo ne deluje kot kanal za boljšo komunikacijo med člani, vendar lahko psihološko in strukturno podpira inovativnost in asociativno inovativno vedenje (generiranje, raziskovanje, izvajanje in zagovarjanje idej). Laissez faire prav tako podpira klimo, ki zahteva deljenje idej in izkušenj z ostalimi v iskanju novih priložnosti.

3 VODENJE USMERJENO V ODNOSE IN VODENJE USMERJENO V CILJE

Da Cruz, Nunes in Pinheiro (2011) menijo, da bo vodja, glede na svoje prioritete, dajal prednost izgradnji tesnih medosebnih odnosov – vodenje usmerjeno v odnose, ali doseganju ciljev – vodenje usmerjeno v naloge, cilje. Po mnenju Da Cruz, Nunes in Pinheiro (2011) eden slog ni absolutno boljši od drugega, ampak je uspešnost posameznega sloga primarno odvisna od situacije.

Pettersen in Solstad (2021) navajata, da vodje, v slogu vodenja usmerjenega v odnose, vključujejo svoje sodelavce in sodelujejo pri njihovem vsakdanjem delu s povečanjem usklajenega sodelovanja. Pettersen in Solstad (2021) nadalje trdita, da je zaznana bližina vodje lahko pomemben motivacijski dejavnik, še posebej v organizacijah znanja, kjer delo zaposlenih temelji na njihovih strokovnih veščinah. Breevaart in de Vries (2021) sta mnenja, da se v odnose usmerjeni vodje osredotočajo na splošno dobro počutje in potrebe svojih sledilcev. Tem so pripravljene prisluhniti, jim izkazujejo zaupanje in prepoznavajo njihove

dosežke. Briker, Walter in Cole (2020) dodajajo, da v odnose usmerjeni vodje poskušajo ustvariti ugodnejše in produktivnejše interakcije znotraj tima. To storijo z oblikovanjem pozitivnega delovnega vzdušja, spodbujanjem sodelovanja in zaupanja med člani tima ter z delovanjem v obliki dostopnega in prijaznega mentorja. Pettersen in Solstad (2021) ugotavljata, da velike razdalje zmanjšujejo sposobnost voditeljev, da gradijo osebne odnose s svojimi sledilci, kar posledično oslabi orientacijo vodij v odnos, kakor tudi možnosti ustvarjanja skupnega razumevanja in skupne identitete med udeleženci. Po mnenju Pettersen in Solstad (2021) bodo vodje, ob dvigu virtualnosti, več pozornosti namenjali orientaciji v naloge, medtem ko Tabernero, Chambel, Curral in Arana (2009) ugotavljajo, da vodje usmerjeni v odnose ustvarijo večjo kohezivnost med člani tima, kot vodje, ki se osredotočajo na naloge, oziroma cilje.

Colbert in Witt (2009) medtem navajata, da je pomemben vedenjski pokazatelj učinkovitosti vodenja ustvarjanje jasnega razumevanja ciljev organizacije, kakor tudi vloge zaposlenih pri doseganju teh ciljev. Na podlagi tega Colbert in Witt (2009) vodenje usmerjeno v cilje definirata kot vodenje, ki uporablja politike in prakse za sporočanje organizacijskih ciljev ter usklajevanje prizadevanj zaposlenih za doseganje teh ciljev. Kim, Choi in Vandenberghe (2018) dodajajo, da ciljno osredotočeni vodje spremenijo politiko podjetja v cilje za svoje time, povežejo moč sledilcev z organizacijskimi cilji in tem pomagajo razumeti izzivalni vidik ciljev. Colbert in Witt (2009) trdita, da vodenje usmerjeno v cilje deluje z razjasnitvijo ciljev in postavljanjem jasnih navodil za sledilce, kar povečuje specifičnost ciljev. To lahko služi kot namig, ki sproži osredotočenost na podrobnosti, izpolnjevanje in zanesljivost s strani vestnih delavcev, kar vodi v učinkovito delovanje. Kim, Choi in Vandenberghe (2018) opozarjajo, da na dejavnosti zastavljanja ciljev potencialno vplivajo osebne lastnosti sledilcev. Vpliv vodenja usmerjenega v cilje na uspešnost sledilcev je odvisen od individualnih razlik le-teh, kot sta vestnost in čustvena stabilnost. Podobnega mnenja so tudi Perry, Witt, Penney in Atwater (2010), ki ugotavljajo, da vodenje usmerjeno v cilje daje pozitivne rezultate, kadar imamo opravka z vestnimi sledilci, v primeru ne-vestnih sledilcev pa vodi v izčrpanost le-teh. Perry, Witt, Penney in Atwater (2010) dodajajo, da lahko visoka čustvena stabilnost kompenzira nizko vestnost in ščiti posameznike pred izčrpanostjo, kadar ti delujejo pod ciljno usmerjenim vodjo. Colbert in Witt (2009) medtem ugotavljata, da kadar vodje zagotavljajo strateško usmerjanje zaposlenih z zastavljanjem ciljev, ki so povezani z vizijo organizacije, in z opredelitvijo vlog, odgovornosti ter prioritet, se vestni zaposleni odzovejo z višjimi ravnmi učinkovitosti pri delu.

V nadaljevanju se osredotočim na dva elementa vodenja usmerjenega v odnose – nagnjenost vodje k deljenju in LMX, ter dva elementa vodenja usmerjenega v cilje – participativno postavljanje ciljev in idealiziran vpliv. Omenjeni štirje konstrukti bodo namreč relevantni v empirični raziskavi.

3.1 Nagnjenost vodje k deljenju

Sénquiz-Díaz in Ortiz-Soto (2019, str. 89) organizacijsko znanje prepoznavata kot dragocen neoprijemljiv vir za doseganje konkurenčne prednosti. Pomembnost izmenjave znanja

zahteva identifikacijo novih načinov za krepitev le-te, glede na to, da posamezniki predstavljajo elitne nosilce ustvarjanja znanja. Izmenjava znanja med posamezniki namreč ne prispeva le k ustvarjanju znanja na organizacijski ravni, ampak ima za posledico tudi individualno učenje, ki podpira organizacijsko učenje. Sénquiz-Díaz in Ortiz-Soto (2019) nadalje menita, da so organizacije izzvane, da ustvarijo, zajamejo in locirajo organizacijsko znanje za spodbujanje čezmejne izmenjave dejavnosti. Management znanja vključuje kombinacijo ljudi, tehnologije in kulture, zaradi česar je potrebno identificirati načine, kako dati znanje na voljo drugim z izrecnim namenom deljenja s strani posameznika, ki z znanjem razpolaga, s čimer izboljšamo organizacijsko učenje in inovativnost. V tem pogledu timi predstavljajo ključno komponento, saj veljajo za temeljno učno enoto v sodobnih organizacijah. Alsharo, Gregg in Ramirez (2017) opozarjajo, da je izmenjava znanja odvisna od pripravljenosti posameznih članov tima, da delijo edinstveno znanje, s katerim razpolagajo. Pogosto obstaja percepcija, da lahko izmenjava znanja vodi v izgubo, s tem povezane, moči, kar vodi v kopičenje znanja s strani posameznikov in nepripravljenost do deljenja le-tega. Kot ključen dejavnik za reševanje tovrstnih izzivov Alsharo, Gregg in Ramirez (2017) prepoznavajo zaupanje. Shao, Feng in Wang (2017) ugotavljajo, da lahko osebna karizma vodje pripomore pri ustvarjanju vzdušja psihološke varnosti v timu. Vodja naj bi se zanašal na lastno karizmo in osebno moč, namesto moči položaja, pri pridobivanju zaupanja in spoštovanja s strani sledilcev, da ustvari psihološko varno vzdušje, kar je koristno za spodbujanje odnosov in namer posameznikov do izmenjave implicitnega znanja.

Rüzgar (2018, str. 109) trdi, da znanje predstavlja najpomembnejše orožje za ustvarjanje vrednosti. Več kot se to deli, večjo vrednost ustvarja, na podlagi česar je paradigmo »znanje je moč« moč preoblikovati v »deljenje znanja je moč«. V tem smislu igrajo glavno vlogo vodstveni slogi. Vodje naj bi namreč vzpostavili organizacijsko okolje, ki spodbuja sodelovanje pri odločanju in izmenjavi znanja, kar pelje v dvig ustvarjalnosti zaposlenih, v smislu inovacij, zavoljo prihodnosti njihove organizacije. Management znanja zaposlenim zagotavlja znanje, ki ga potrebujejo, da bolje opravljajo svoje delo in postanejo produktivnejši. Rüzgar (2018, str. 109) nadalje trdi, da bi moral vsak nadrejeni deliti znanje s svojimi sledilci, s čimer bi dosegli napredek v obliki organizacijske rasti. Yi (2019) trdi, da ima prav vodja ključno vlogo pri ustvarjanju organizacijske kulture, ki spodbuja izmenjavo znanja. Podobnega mnenja so tudi Zhang, Wang in Zhang (2018), a dodajajo, da imajo vodje v organizacijah osrednjo vlogo, ne le pri ustvarjanju ugodne klime za spodbujanje uspešne izmenjave znanja, vključno z zagotavljanjem spodbud, ampak tudi s pošiljanjem vrste signalov svojim sledilcem, ki spodbujajo ali odvrčajo izmenjavo znanja.

Ugo-Agharanya, Igwe in Isichei (2021) menijo, da je izmenjava znanja ključnega pomena pri zagotavljanju ohranjanja konkurenčne prednosti organizacije pred njenimi tekmeci. Učinkovit sistem izmenjave znanja v organizaciji ne vključuje le prostega pretoka informacij med delavci, temveč tudi ustrezno uporabo tega znanja, kar ima za posledico izboljšane veščine in strokovno znanje, izboljšane delovne procese, kakor tudi izboljšano posameznikovo in organizacijsko uspešnost. Ugo-Agharanya, Igwe in Isichei (2021) nadaljujejo s poudarjanjem pomembnosti vloge vodij, saj ti nosijo breme usklajevanja

zaposlenih za uresničevanje ciljev organizacije. Vloga vodij je zagotoviti usposobljenost zaposlenih, kakor tudi ustvariti okolje, ki povečuje njihovo produktivnost. Po mnenju Ugo-Agharanya, Igwe in Isichei (2021) obnašanje in slog vodenja določata obstoj izmenjave znanja in stopnjo njegove intenzivnosti v organizaciji. Hahm (2017) meni, da je vodja sposoben motivirati in vplivati na sledilce, na način, da lahko ti naravno izboljšajo svoje deljenje znanja, skozi transparentnost ter deljenje idej, mnenj in informacij, medtem ko Yi (2019) trdi, da vodja vpliva na norme in vedenje sledilcev skozi vodenje z zgledom. Želja vodje po učenju in deljenju znanja je ključna, ne le kot zgled zaposlenim, ampak tudi kot znak, da je vodja predan gojenju kulture izmenjave znanja. Ugo-Agharanya, Igwe in Isichei (2021) nadalje menijo, da v kolikor bo vodja sposoben uporabiti in podpreti svoje sledilce za sodelovanje v izmenjavi znanja, bo to vodilo k dvigu konkurenčnosti podjetja.

Becker (2018) trdi, da vodje kopičijo pravo bogastvo znanja in izkušenj ter poudarja pomen prenašanja tega bogastva kolegom in sledilcem, medtem ko Jones (2017) poudarja pomen dobre komunikaciji pri spodbujanju okolja, ki omogoča učinkovito izmenjavo znanja. Yi (2019) meni, da mora vodja spodbujati odprto komunikacijo skozi spodbujanje osebja k sodelovanju v neformalnih klepetih, kot so jutranja srečanja ob kavi, kakor tudi v uradnih sestankih s podpiranjem prostega dialoga in razprav, ki vodi v krepitev komunikacije in izmenjave znanja med osebjem. Medtem ko formalni sestanki in razprave povečujejo znanje in spodbujajo izmenjavo znanja med osebjem in vodstvom, neformalni argumenti in izražanje dvomov o vidikih dela spodbujajo ljudi, da odprto delijo svoja mnenja. Yi (2019) obenem dodaja, da timski sestanki, spletni klepeti in telekonference med osebjem ter vodstvom zagotavljajo nenehno odprtost komunikacijskih kanalov, ki omogočajo neprekinjeno izmenjavo znanja med ljudmi.

Zhang, Wang in Zhang (2018) navajajo, da bodo posamezniki z učno usmerjenostjo bolj verjetno delili znanje. Učna ciljna usmerjenost poudarja pridobivanje znanja in krepitev kompetenc. Posamezniki s tovrstno usmerjenostjo si prizadevajo povečati svoje znanje, strokovnost ali spretnosti, da bi obvladali določeno nalogo in cenijo učenje zaradi učenja samega, medtem ko izmenjavo znanja vidijo kot sredstvo za učenje in izboljšanje osebnega razvoja. Nadalje so tovrstni posamezniki prepričani, da se uspešnost lahko izboljša s trudom. Njihova motivacija je intrinzična, zaradi česar bodo vložili trud in vztrajali v opravljanju nalog tudi brez zunanjih nagrad. V učenje usmerjeni posamezniki izzivajo samega sebe s stalnim dvigovanjem svojih delovnih ciljev skozi čas in vlaganjem v dejavnosti izmenjave znanja, vključno z aktivnim sodelovanjem v delovnih razpravah in pridobivanju povratnih informacij od drugih. Zhang, Wang in Zhang (2018) ugotavljajo, da kadar se vodja in sledilec ujemata v učni usmerjenosti, je moč pričakovati, da ta skladnost spodbuja izmenjavo znanja, kjer namig za učni cilj s strani vodje deluje kot moderator in poveča nagnjenost sledilca. Učno usmerjeni vodja, ki dolgoročno ocenjuje uspešnost in postavlja zahtevne cilje, bo v učno usmerjenih sledilcih vzbudil željo po doseganju temeljitega in natančnega razumevanja nalog, katera jih bo motivirala za sistematično iskanje, izmenjevanje ter interpretiranje informacij.

3.2 Individualna obravnava

Kim, Choi in Vandenberghe (2018) LMX opredeljujejo kot kakovost odnosov, ki jih vodje razvijejo s svojimi sledilci. Ti segajo od visokokakovostnih socialno-čustvenih odnosov, ki vključujejo medsebojno zaupanje, spoštovanje in všečnost; do nizkokakovostnih transakcijskih odnosov. Podobnega mnenja je tudi Ciranoğlu (2022), ki nizkokakovosten LMX opisuje kot odnos, ki je omejen na opis delovnega mesta zaposlenega, medtem ko visokokakovosten LMX predstavlja odnos, ki vključuje pozitivno vedenje in presega opis delovnega mesta. Volmer, Spurk in Niessen (2012) menijo, da se LMX od ostalih vodstvenih pristopov razlikuje po izrecnem poudarku na edinstvenih, diadnih odnosih in predstavi, da vodja in sledilci spreminjajo svoj odnos skozi čas, medtem ko Aydin Kucuk (2022) dodaja, da je diadna povezava med vodjo in posameznim sledilcem neodvisna od ostalih odnosov, ta razmerja pa se med sabo razlikujejo po kakovosti. Zatorej lahko vodja, znotraj iste delovne skupine, z vsakim zaposlenim razvije različen odnos. Wang in Shi (2021) sta mnenja, da bodo vodje presodili ali naj vzpostavijo dober odnos s posameznimi podrejenimi glede na njihovo delovno uspešnost. Gojenje tesnega odnosa med vodjo in sledilcem vodi v občutek medsebojnega zaupanja in priznanja, kateri je ključni dejavnik pri izboljšanju psihološke varnosti zaposlenega, poleg tega pa ta prejme tudi več nasvetov, usposabljanj in podpore s strani vodje. Amina, Ul Hadi, Waheed in Fayyaz (2021) izpostavljajo, da bodo zaposleni, ki razvijejo tesen odnos z vodjo deležni tudi več splošnih informacij, medtem ko Yu, Matta in Cornfield (2018) navajajo, da je koristi visokokakovostnega LMX moč posploševati v kulturnih kontekstih, a ima vpliv le-tega različne jakosti v posameznih kulturah.

Volmer, Spurk in Niessen (2012) prepoznavajo več pozitivnih učinkov kvalitetnega razmerja med vodjo in sledilcem, ki se manifestirajo v večji predanosti, uspešnosti in zadovoljstvu sledilca z delovnim mestom, kakor tudi višji stopnji medsebojne všečnosti. Yu, Matta in Cornfield (2018) dodajajo tudi odnos do službe, medosebno vedenje in splošno uspešnost sledilcev, medtem ko Ciranoğlu (2022) omenja tudi izboljšanja v čustveni izčrpanosti le-teh. Podobnega mnenja kot Volmer, Spurk in Niessen (2012) so tudi Liang, Liu, Park in Wang (2021), ki zadovoljstvo in dobro počutje sledilcev povezujejo s kvalitetnim odnosom z vodjo iz katerega prejmejo dragocene, z delom povezane, vire, kot sta čustvena in materialna podpora. Vendar pa Liang, Liu, Park in Wang (2021) opozarjajo, da se vodje, zaradi omejenih virov, nagibajo k neenakomerni porazdelitvi teh med sledilce, kar ima za posledico razlike v zaznani kakovosti odnosa med vodjo in posameznimi sledilci. Yu, Matta in Cornfield (2018) tovrsten pojav prepoznavajo kot diferenciacija LMX in ga opredeljujejo kot variabilnost v kakovosti odnosov LMX med člani iste delovne skupine. Liang, Liu, Park in Wang (2021) nadalje opozarjajo, da lahko diferenciacija LMX oslabi ugodne učinke LMX na različne dejavnike povezane z uspešnostjo. Ker diferenciacija LMX kaže na različno obravnavo sledilcev in s tem neenakosti v odnosih, lahko vpliva na sledilčevo zaznavo virov, ki jih ta prejme s strani vodje, kakor tudi povečuje stres na delovnem mestu, v primeru da sledilci razlike v odnosih dojemajo kot nepravilne. Yu, Matta in Cornfield (2018) na primer ugotavljajo, da je diferenciacija LMX škodljiva za kolektivno harmonijo in solidarnost, na kar kaže dosleden negativen odnos do nastajajočih stanj in

skupinskih procesov. Yu, Matta in Cornfield (2018) nadalje ugotavljajo, da nastajajoča stanja in skupinski procesi ne le posredujejo negativno indirektno razmerje, ampak tudi zatirajo pozitivno direktno razmerje med diferenciacijo LMX in uspešnostjo skupine. Yu, Matta in Cornfield (2018) na podlagi svoje raziskave predlagajo, da se morajo vodje dobro zavedati kompromisov, povezanih z diferenciacijo, in uskladiti svoje odločitve v skladu s cilji delovne skupine, kakor tudi širše organizacije.

Amina, Ul Hadi, Waheed in Fayyaz (2021) so mnenja, da lahko LMX izboljša delovno uspešnost sledilcev na različne načine, in sicer:

- s spreminjanjem načina kako zaposleni vidi naravo trenerstva s strani nadrejenega;
- s povečanjem samoučinkovitosti zaposlenega;
- z dvigom stopnje predanosti, ki jo zaposleni izkazuje nadrejenemu;
- s spodbujanjem vseh porajajočih se, neformalnih vodij znotraj tima.

Visokokakovosten LMX delovno uspešnost prav tako izboljša z dodeljevanjem virov na bolj uresničljiv način, na primer dajanje različnih delovnih nalog in spodbujanje opolnomočenja zaposlenih, ter skozi razvoj virov (Amina, Ul Hadi, Waheed & Fayyaz, 2021). Wang in Shi (2021) medtem menita, da bodo, v vsakodnevnih managerskih aktivnostih, zaposleni bolj dovzetni do vodjevih pogledov, v kolikor imajo kvaliteten medsebojni odnos. Vključujoča vedenja, kot so na primer odprtost, razpoložljivost in dostopnost, bodo naredila pozitiven vtis na podrejene, vodjeve vrednote pa bodo še bolj prodrle v samopodobo le-teh. Fang, Meng, Liu in Liu (2021) trdijo, da zaposleni, ki z vodjo razvijejo visokokakovosten odnos, uživajo višje stopnje avtonomije pri reševanju problemov in dejavnostih odločanja, kar krepi ustvarjalnost. Tan, Wang, in Huang (2021) LMX prav tako prepoznavajo kot predhodnika kreativnosti zaposlenih. Vodje zagotavljajo dragocene vire in podporo tako, da vzpostavijo dober odnos s svojimi podrejenimi, kar dokazano vzbuja ustvarjalno vedenje zaposlenih na delovnem mestu, saj se naj bi ti počutili dolžne povrniti pozornost vodje skozi ustvarjalno delo.

Aydin Kucuk (2022) ugotavlja, da ima LMX, kot zunanji vir motivacije, neposreden prispevek k povečanju zanosa zaposlenih. Amina, Ul Hadi, Waheed in Fayyaz (2021) v svoji raziskavi ugotavljajo, da pozorni vodje, ki se odzivajo na potrebe svojih sledilcev, s temi izgradijo boljše odnose, tovrstni visokokakovostni odnosi pa nadalje pozitivno prispevajo k splošni uspešnosti sledilcev. Po ugotovitvah Ciranoğlu (2022) LMX, poleg delovne uspešnosti, pozitivno vpliva tudi na raven splošne sreče zaposlenih. Wang in Shi (2021) ugotavljata, da ima vključujoče vodenje, ob hkratnem visokem nivoju LMX, močan vpliv na psihološko varnost sledilcev, medtem ko Fang, Meng, Liu in Liu (2021) ugotavljajo, da naj bi organizacije stremele k ustvarjanju zabavnega delovnega okolja, v katerem lahko zaposleni razvijejo visokokakovosten LMX, kar bo v zameno spodbujalo ustvarjalnost zaposlenih.

3.3 Participativno postavljanje ciljev

Teorija postavljanja ciljev je motivacijski pristop, ki temelji na predpostavki, da jasen in zahteven cilj vodi v višjo delovno uspešnost kot, če cilja ne bi bilo, ali bi le-ta bil nejasen (Lee & Wei, 2011). Johansen in Hawes (2016) trdita, da jasni in natančno določeni cilji pozitivno vplivajo na delovno uspešnost, saj omogočajo organizaciji, da te enostavno komunicira, razvije v poslanstvo usmerjeno kulturo in preprečuje potencialno zmedo zaradi nasprotujočih si ciljev. Na podlagi te teorije Lee in Wei (2011) dodajata, da participacija pri postavljanju ciljev naredi te pomembnejše posamezniku, saj si cilje, vsaj delno, lasti. Posamezniki, ki so sodelovali pri postavljanju ciljev naj bi bili bolj motivirani za doseganje le-teh, kot tisti, katerim so cilji bili dodeljeni. Anderson, Dekker in Sedatole (2010) participativno postavljanje ciljev definirajo kot vidne in namerne procese podjetja, ki imajo koristi pri načrtovanju, koordinaciji in motivaciji. Johansen in Hawes (2016) medtem namerna prizadevanja managerjev, da zaposlenim na nižjih ravneh v organizaciji omogočijo glas pri načrtovanju in odločanju imenujeta participativni management. Po mnenju Johansen in Hawes (2016) managerji, ki zaposlene vključujejo v načrtovanje in odločanje dosegajo višje ravni uspešnosti, deloma zato, ker vključevanje zaposlenih v proces odločanja razširja sposobnost managerja za obdelavo informacij. Anderson, Dekker in Sedatole (2010) nadalje menijo, da sodelovanje zaposlenih, iz nižjih ravni podjetja, pri postavljanju ciljev spodbuja izmenjavo informacij, ter, podobno kot Lee in Wei (2011), procesu participativnega postavljanja ciljev pripisujejo motivacijske učinke preko zavezanosti ciljem, katere izzove sodelovanje pri postavljanju le-teh.

V primeru, da vodja postavlja cilje na participativen način, bodo sledilci, po mnenju Monzani, Ripoll in Peiró (2015), tovrstno vedenje interpretirali kot priložnost za glas in ponudili svoj prispevek o nalogi. Burke, Sims, Lazzara in Salas (2007) predlagajo, da bodo sledilci tovrstno posvetovalno vodstveno vedenje dojemali kot indikator dobrohotnosti vodje. Haslam, Wegge in Postmes (2009) trdijo, da se v primeru ciljev, postavljenih na ravni skupine, poveča verjetnost, da se bodo tisti, ki so zadolženi za doseganje le-teh, opredelili v smislu skupne družbene identitete, to je kot člani iste skupine ali tima. Haslam, Wegge in Postmes (2009) prav tako verjamejo, da so skupinski cilji sposobni usmerjati in osmišljati skupno družbeno identiteto, ki organizira vedenje različnih posameznikov. Tovrstni učinki, pri katerih skupinski cilji krepijo kategorizacijo na ravni skupine in obveščajo o vsebini skupne družbene identitete, niso le povezani, ampak se medsebojno tudi krepijo. Dejstvo, da skupinsko zastavljanje ciljev prinaša dodatne procese družbene identifikacije, družbenega vpliva, sodelovanja in usklajevanja pomaga razložiti, zakaj to pogosto vodi do bolj pozitivnih rezultatov kot individualno postavljanje ciljev. Monzani, Ripoll in Peiró (2015) nadalje menijo, da participativno postavljanje ciljev pozitivno vpliva na odnos sledilcev, kot so na primer zaupanje, normativna in afektivna zavezanost organizaciji ter zavezanost cilju. Johansen in Hawes (2016) dodajata, da participativno postavljanje ciljev izboljšuje uspešnost skozi dvig motivacije zaposlenih in njihovega zadovoljstva z delovnim mestom, medtem ko Lee in Wei (2011) trdita, da lahko postavljanje ciljev na ravni tima potencialno izboljša kohezivnost, vzpostavi norme in rutine ter poveča učinkovitost obdelave informacij.

Vsi ti dejavniki lahko potencialno povečajo raven uspešnosti tima. Participativno postavljanje ciljev na ravni tima spodbuja komunikacijo in povratne informacije, ki članom razjasnijo zakaj bi morali biti njihovi cilji zastavljeni kot takšni in kakšna so specifična pričakovanja in strategije za doseganje le-teh. V skladu s tem bo več članov tima motiviranih za doseg zastavljenih ciljev.

Locke in Latham (2002) ugotavljata, da je, iz motivacijskega vidika, dodeljen cilj enako učinkovit kot participativno zastavljen cilj, v primeru, da je namen ali utemeljitev cilja dobro razložena. V kolikor je cilj dodeljen na kratko in brez pojasnila, pa bo to vodilo v bistveno nižjo uspešnosti, kot v primeru participativno zastavljenega cilja. London, Mone in Scott (2004) dodajajo, da participacija v postavljanju ciljev ne izboljša uspešnosti, ker bi bilo sodelovanje samo po sebi motivirajoče, ampak ker zagotavlja zaposlenim boljše razumevanje pričakovanj in strategij za doseganje ciljev. Zatorej je, ne glede na to ali lahko samo sodelovanje pri postavljanju ciljev izboljša uspešnost tima, pomembno ali zaposleni razumejo kakšna so specifična pričakovanja in strategije za doseg cilja, ali imajo avtonomijo, da se odločijo, kako to storiti, ali imajo samozavest, da to storijo, in ali menijo, da so cilji smiselni.

Senécal, Loughhead in Bloom (2008) v svoji raziskavi ugotavljajo, da participativno postavljanje ciljev izboljšuje timsko kohezivnost, Haslam, Wegge in Postmes (2009) ugotavljajo, da koristi participativnega postavljanja ciljev še posebej pridejo do izraza, kadar se timi srečujejo z izjemno zahtevnimi izzivi, medtem ko Anderson, Dekker in Sedatole (2010) ugotavljajo, da participativno postavljanje ciljev navadno spremljajo nižji cilji, ki so natančnejši napovedovalci kasnejše uspešnosti. Eisele (2012) ugotavlja pozitiven vpliv kombinacije povratnih informacij in participativnega postavljanja ciljev na zavezanost cilju, kakor tudi, da participativno postavljanje ciljev pozitivno vpliva na tehniko viharjenja možganov. Lee in Wei (2011) medtem ugotavljata, da ima participativno postavljanje ciljev neposreden pozitiven učinek na poistovetenje s timom in timsko uspešnost. Po mnenju Lee in Wei (2011) je še pomembnejše dejstvo, da je odnos med participativnim postavljanjem ciljev, poistovetenjem s timom in timsko uspešnostjo posredovan s psihološkim opolnomočenjem. Na podlagi rezultatov Lee in Wei (2011) sklepata, da participativno postavljanje ciljev na rezultate tima vpliva na dva načina: neposredno kognitivno in posredno motivacijsko. Kognitiven vpliv participativnega postavljanja ciljev pride do izraza kadar vodja nima na voljo informacij, s katerimi bi sam rešil problem, potrebno znanje pa je razpršeno med člani tima. V tem primeru participativno postavljanje ciljev predstavlja dobro priložnost, da člani tima izmenjajo ideje in odpravijo razlike na skupnem cilju. Participativno komuniciranje in dogovor o timskem cilju zmanjša tesnobo, posameznikom daje večji nadzor nad situacijo, ustvari predanost cilju in posledično izboljša uspešnost. Po drugi strani se motivacijski vpliv participativnega postavljanja ciljev, v posameznikih, kaže skozi zadovoljevanje potreb. Kadar posamezniki sodelujejo v razpravah o ciljnih in izražajo svoje ideje ter mnenja, se v njih porajajo občutki dosežka, samozavesti in spoštovanja. Skozi sodelovanje v tovrstnih razpravah posamezniki zadovoljujejo potrebe višjega reda, kar vodi

v večje zadovoljstvo z delom. Izboljšan odnos zmanjša odpor do sprememb in poveča motivacijo skozi zadovoljevanje potreb.

3.4 Idealiziran vpliv

Idealiziran vpliv predstavlja enega izmed štirih temeljnih elementov, ki sestavljajo transformacijsko vodenje (Ahmad, Bakhsh & Rasool, 2019) in opisuje voditelje, ki so zgledni vzorniki sodelavcem (Mohsin, Zoya, Zheng, Xiaoting & Sarker, 2020). Tovrstne voditelje sodelavci spoštujejo in jim zaupajo, da bodo sprejemali dobre odločitve za organizacijo (Athalye, 2010). Nassif, Hackett in Wang (2021) idealiziran vpliv prepoznavajo kot komponento transformacijskega vodenja, kjer vodja predstavlja model za uresničitev skupne vizije, Mohsin, Zoya, Zheng, Xiaoting in Sarker (2020) menijo, da vodja skozi idealiziran vpliv navdihuje sledilce in pridobiva njihovo spoštovanje ter zvestobo, medtem ko Ahmad, Bakhsh in Rasool (2019) idealiziran vpliv vidijo v vodji, ki je upoštevan, cenjen, spoštovan in zaupanja vreden. Po mnenju Sabir, Shahani in Shahnawaz (2015) se idealiziran vpliv nanaša na kolektivistično vedenje, kjer je skupina pomembnejša od posameznika. Idealiziran vpliv izkazuje visok nivo etičnih norm in vrednot, kjer vodja predstavlja zgled svojim sledilcem. Združitev komponent idealiziranega vpliva in navdihujoče motivacije se, po mnenju Sabir, Shahani in Shahnawaz (2015) ter Nassif, Hackett in Wang (2021), odraža v karizmatičnem vodenju. Sarfraz, Badar, Khatak in Imtiaz (2018) prav tako menijo, da je idealiziran vpliv podoben karizmi, skozi katero so vodje videni kot popolni in vredni sledenja. Vodja deluje kot vzor sledilcem, ki ga posnemajo in prevzemajo njegove misli.

Kriek (2019, str. 370) idealiziran vpliv povezuje z etičnim in moralnim vidikom transformacijskega vodenja, ki ima komponenti »naredi« (angl. do) in »biti« (angl. be). Transformacijski vodje delajo prave stvari, delujejo moralno, etično in pravilno ter zagotavljajo, da se tim drži strogih kodeksov ravnanja. Pripravljeni so zagovarjati tisto, v kar verjamejo, in pokazati globoko prepričanje v to, kar cenijo. Podobno kot Kriek (2019) tudi Mayer, Aquino, Greenbaum in Kuenzi (2012) idealiziran vpliv povezujejo z etičnim vodenjem, in sicer opažajo določena konceptualna in operativna prekrivanja med vodstvenima konstruktoma, na primer v obeh primerih vodja predstavlja etični zgled sledilcem. Mayer, Aquino, Greenbaum in Kuenzi (2012) nadaljujejo, da definicije omenjenih konstruktov nadalje odražajo njune podobnosti. Etično vodenje opredeljujejo kot prikaz normativno primernega ravnanja skozi osebna dejanja in medosebne odnose ter spodbujanje takšnega ravnanja med sledilci s pomočjo dvosmerne komunikacije, okrepitev in odločanja. Idealiziran vpliv je povezan z etičnim vodenjem, saj predstavlja obseg v katerem se vodja obnaša na občudovanja vreden način, ki vodi sledilce do poistovetenja z vodjo.

Athalye (2010) idealiziran vpliv deli na dva dela, saj odraža pripisan in vedenjski vidik s strani sledilcev. Aydogdu in Asikgil (2011) trdita, da ločitev idealiziranega vpliva na dva vidika temelji na dejstvu, da se vedenjski idealiziran vpliv nanaša na to, kaj vodje dejansko počnejo, medtem ko se pripisan idealiziran vpliv nanaša na način, kako voditelje zaznavajo in doživljajo sledilci. Kriek (2019, str. 370) pri pripisanem dejavniku dodaja, da sledilci

pripisujejo določeno vedenje vodji in pričakujejo, da je idealen. Pripisan dejavnik idealiziranega vpliva se nanaša na čustveno komponento vodenja, kjer privrženci idealizirajo voditelje in jim poskušajo slediti. Ölçer (2015) medtem meni, da pripisan idealiziran vpliv vključuje komuniciranje in zakoreninjenje občutka vizije in poslanstva v sledilcih, medtem ko se vedenjski idealiziran vpliv nanaša na vodjo, ki deluje kot vzornik in prikazuje zgledno vedenje, sledilci pa ga opazujejo in ustrezno posnemajo. Idealiziran vpliv podobno razumejo tudi Rana, Malik in Hussain (2016), vendar pripisan dejavnik opredeljujejo kot vpliv vodje na podrejene, samozavest vodje in njegovo doslednost v vedenju, zaradi česar ga sledilci poskušajo posnemati; vedenjski dejavnik pa povezujejo z vodstvenim vedenjem, nesebičnimi dejanji in moralnimi premisleki za oblikovanje skupne vizije o organizaciji.

Zdaniuk in Bobocel (2015) menita, da voditelji z idealiziranim vplivom najbolj jasno izvajajo vedenja, ki poudarjajo kolektivne interese, na primer poudarjajo kolektivni občutek namena, se osebno žrtvujejo v korist skupine, izkazujejo visoke etične standarde ter delujejo kot zgled ostalim. Z osredotočanjem na vedenja, ki spodbujajo kolektivne interese naj bi vodje vzbudili kolektivno identiteto sledilcev. Mutha in Srivastava (2021) trdita, da idealiziran vpliv vodje pripomore pri izgradnji zaupanja med člani znotraj tima, medtem ko Joo in Lim (2013) potrjujeta, da zaposleni prispevajo več k pozitivnim rezultatom, kadar zaznavajo idealiziran vpliv svojih voditeljev. Joo in Lim (2013) dodajata, da idealiziran vpliv igra ključno vlogo pri krepitvi pozitivnega odnosa zaposlenih do organizacije in ga povezuje s pozitivnimi organizacijskimi rezultati. Ölçer (2015) trdi, da ima idealiziran vpliv močan učinek na intrinzično in zunanje zadovoljstvo zaposlenega pri delu, hkrati pa predstavlja tudi močnega napovedovalca zadovoljstva z delom, kakor tudi predanosti organizaciji.

V svoji terenski študiji sta Zdaniuk in Bobocel (2015) pokazali, da je vodenje z idealiziranim vplivom uspešno zatrla dva antisocialna odziva zaposlenih, in sicer izogibanje ter maščevanje. Zdaniuk in Bobocel (2015) nadalje ugotavljajo, da lahko vodja, z idealiziranim vplivom, motivira zaposlene, da se odzovejo na primere slabega ravnanja na delovnem mestu na načine, ki so koristni za njih, ostale sodelavce in organizacijo kot celoto. Rana, Malik in Hussain (2016) ugotavljajo, da idealiziran vpliv predstavlja pomembnega pozitivnega napovedovalca delovne vključenosti zaposlenih. RakhshandaMaqsood, ShahidTufail, AmnaSardar in Gill (2019) v svoji raziskavi ugotavljajo pozitivno povezavo med idealiziranim vplivom in vpetostjo zaposlenih v delo, medtem ko Ahmad, Bakhsh in Rasool (2019) ugotavljajo pozitivno povezavo med idealiziranim vplivom in delovno uspešnostjo zaposlenih. Mohsin, Zoya, Zheng, Xiaoting & Sarker (2020) v svoji raziskavi preučujejo učinek transformacijskega vodenja na kreativnost zaposlenih in ugotavljajo, da idealiziran vpliv, poleg navdihujoče motivacije in intelektualne stimulacije, pozitivno vpliva na kreativnost zaposlenih ter posledično na organizacijsko inovativnost, medtem ko Mutha in Srivastava (2021) ugotavljata, da idealiziran vpliv pozitivno vpliva na delovno zavzetost zaposlenih v virtualnih konfiguracijah.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU RAZLIČNIH STILOV VODENJA NA KOHEZIVNOST VIRTUALNIH TIMOV

Glavni cilj empirične raziskave je raziskati kako različni stili vodenja vplivajo na kohezivnost virtualnega tima. Empirična analiza mi nudi osnovo za posploševanje raziskovalnih ugotovitev o vzorcu na celotno populacijo, ki deluje v virtualnih timih v Sloveniji. S temi podatki bodo lahko vodje virtualnih timov podrobneje spoznali na kaj se morajo osredotočiti, da izboljšajo kohezivnost in nenazadnje tudi uspešnost tima.

Vprašalnik, kakor tudi celotna empirična raziskava temelji na tej iz znanstvenega dela Hahm (2018). Anketni vprašalnik sestavljajo ista vprašanja, oziroma so ta smiselno izbrana iz podanih virov v Hahm (2018), na koncu sem tem dodal še splošna socio-demografska vprašanja.

Struktura vprašalnika prav tako sledi tistemu iz raziskave Hahm (2018). Ta je sestavljen iz šestih sklopov, kjer prvih pet sklopov sestavljajo trditve do katerih se anketiranci opredelijo s pomočjo uravnotežene in ekvidistančne 7-stopenjske Likertove lestvice, medtem ko zadnji, socio-demografski, sklop sestavljajo pretežno zaprti tipi vprašanj. V prvih petih sklopih 4 vprašanja merijo kohezivnost, vključujoč »Člani tima so prijazni« in »S člani tima dobro sodelujemo«; 5 vprašanj meri nagnjenost vodje do deljenja, vključujoč »Moj vodja je vedno dober zgled pri deljenju svojega znanja z drugimi« in »Moj vodja mi omogoča, da delim svoje znanje s kolegi, čeprav lahko to vpliva na trenutni delovni proces«; 5 vprašanj meri LMX, vključujoč »Moj vodja mi je kot oseba zelo pri srcu« in »Moj vodja bi me zagovarjal pred ostalimi v ekipi, če bi se pošteno zmotil«; 3 vprašanja merijo participativno postavljanje ciljev, vključujoč »Moj vodja upošteva predloge članov tima pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na nas (na primer pri postavljanju ciljev tima)« in »Moj vodja daje vsem članom tima priložnost, da izrazijo svoje mnenje«; ter 3 vprašanja merijo idealiziran vpliv, vključujoč »Moj vodja izraža navdušenje nad vrednostjo in pomembnostjo našega tima« in »Moj vodja predstavlja jasno vizijo prihodnosti«. Anketni vprašalnik na koncu, v šestem sklopu, vsebuje še vprašanja o spolu, starosti, najvišji doseženi izobrazbi in delovnih izkušnjah.

Empirična raziskava je bila izvedena s pomočjo spletnega orodja »Ika«, ki ponuja uporabniku prijazna orodja za oblikovanje anket, kakor tudi olajšuje izpolnjevanje anketirancem. Orodje prav tako omogoča zbiranje podatkov na enem mestu, osnovne analize in grafične prikaze, kakor tudi izvoz podatkov v programe kot je SPSS.

V anketo so bili vključeni zaposleni, ki delujejo, oziroma so delovali, v virtualnih timih, v slovenskih podjetjih, kakor tudi v tujih podjetjih, ki delujejo v Sloveniji. Potencialni anketiranci so bili k sodelovanju v anketi pozvani preko podjetij v katerih so zaposleni. Tem sem preko elektronske pošte poslal prošnjo za sodelovanje v anketi, skupaj s povezavo do le-te, udeležena podjetja pa so nato elektronsko pošto posredovala svojim zaposlenim, ki so ustrezali kriteriju.

Anketni vprašalnik je bil pred uradnim zbiranjem preverjen, v smislu, da so vprašanja dovolj jasno ter razumljivo postavljena, kakor tudi, da se v prevodu iz angleščine ni izgubil prvotni pomen vprašanj, oziroma trditev.

Za analizo in potrditev, oziroma zavrnitev hipotez sem uporabil potrjevalno faktorsko analizo, Cronbachovo α za zanesljivost, korelacijsko analizo ter modeliranje strukturnih enačb. V obdobju, ko je bila anketa aktivna, in sicer med 8.3.2022 in 26.4.2022 je bilo zabeleženih 287 klikov na anketo, 104 posamezniki pa so anketo izpolnili v celoti.

Med 104 posamezniki, ki so anketo izpolnili v celoti je bilo 62 žensk (60%) in 42 moških (40%). Največ anketirancev je spadalo v starostno skupino med 31. in 40. letom (34%), tem sledita starostni skupini med 21. in 30. (24%) ter 41. in 50. letom (prav tako 24%), nato starostna skupina med 51. in 60. letom (14%) ter nazadnje še starostna skupina nad 60 let (4%). Nobeden izmed anketirancev, ki so anketo rešili v celoti ni spadal v starostno skupino pod 20 let. Kar se tiče najvišje dosežene stopnje izobrazbe je 8% anketirancev obkrožilo srednješolsko izobrazbo, 51% anketirancev je doseglo prvo bolonjsko (visokošolski strokovni in univerzitetni programi), 30% anketirancev drugo bolonjsko (magistrski študijski program), 6% anketirancev je doseglo doktorsko, oziroma staro magistrsko stopnjo izobrazbe, medtem ko je 5% anketirancev izbralo odgovor »drugo«. Kot odgovore so navedli »visoka poslovna šola«, »univerzitetni program po starem sistemu (načeloma druga bolonjska)« ter »višješolska izobrazba«. Med vsemi anketiranci, ki so v celoti izpolnili anketo je 25% anketirancev takšnih, ki imajo za sabo manj kot 5 let delovne dobe, 17% anketirancev ima med 5 in 10 let delovne dobe, 15% anketirancev ima med 11 in 15 let delovne dobe, 13% anketirancev ima med 16 in 20 let delovne dobe, 13% anketirancev ima med 21 in 25 let delovne dobe, 17% anketirancev pa je takšnih, ki imajo več kot 25 let delovne dobe.

4.1 Raziskovalni model in hipoteze

Hahm (2018) nagnjenost vodje k deljenju definira kot stopnjo do katere vodja sprejme odnos izmenjave informacij in znanja s člani tima. Kadar vodja poseduje tovrsten odnos, člani zlahka pridobijo informacije od vodje, nasprotno pa lahko tudi vodja pridobi znanje preko članov tima. Hahm (2018) nadaljuje, da izmenjava znanja igra zelo pomembno vlogo v virtualnih konfiguracijah. Raznolikost je zagotovljena, kadar člani delijo znanje in informacije, ko pa se ti med seboj tudi razumejo in spoštujejo, raznolikost izboljšuje tudi ustvarjalnost virtualnega tima. Zatorej bo odnos vodje do deljenja vplival na uspešnost virtualne konfiguracije. Hahm (2018) trdi, da bo pozitiven odnos vodje do deljenja izboljšal kohezivnost virtualnega tima. Vodja namreč postane močan zgled svojim sledilcem, na katere vplivajo njegovo vedenje, vrednote in stališča. Poleg tega lahko sledilci postanejo podobni, oziroma se obnašajo na podoben način kot njihov vodja s prevzemanjem njegovih vrednot in stališč. Z ravnanjem na podoben način kot vodja, člani čutijo, da bodo nagrajeni in zmožni doseči visoko učinkovitost znotraj tima. Zatorej ima specifičen odnos vodje velik vpliv na obnašanje in odnos sledilcev. Hahm (2018) nadalje meni, da kadar imajo vodje pozitiven odnos do izmenjave informacij in znanja s člani, imajo tudi ti pozitiven odnos do

deljenja informacij in znanja med sabo. Informacije in znanje so ključnega pomena za virtualne time, njihovo deljenje pa bo vodilo do boljšega delovanja le-tega. Nagnjenost vodje k deljenju lahko izboljša kohezivnost in uspešnost tima, tako da omogoči članom, da ti delijo informacije in zanje med sabo. Na podlagi tega logičnega razmerja navajam prvo hipotezo:

Hipoteza 1: Pozitivna nagnjenost vodje do deljenja je pozitivno povezana s kohezivnostjo virtualnega tima.

Hahm (2018) LMX opisuje kot predpostavko, da vodja ni diskriminatoren z več člani, ampak te obravnava diferencirano. Vodja ima različne odnose s posameznimi člani tima, to razlikovanje pa vključuje občudovanje, spoštovanje in zaupanje. Visoka kakovost LMX pomeni, da se vodja in sledilci medsebojno občudujejo, spoštujejo in zaupajo drug drugemu. Ko je kakovost LMX visoka, so člani tima zadovoljni s svojim delom in dosegajo visoko raven delovne uspešnosti. Hahm (2018) nadalje meni, da LMX vključuje pozitiven odnos med vodjo in člani. Če ima vodja dober odnos s sledilcem, bo temu nudil več pomoči ter podpore. Člani, katere njihov vodja dobro podpira postanejo bolj zadovoljni in se posledično bolj potrudijo za celoten tim. Vodje se osredotočajo tudi na izboljšanje uspešnosti timov preko predstavnikov le-tega. Člani, ki prejmejo pozitivno podporo vodje bodo bolj poglobljeni v cilje tima, kot jih je slednji predstavil. Po mnenju Hahm (2018) LMX prav tako povzroča dodatna prizadevanja s strani članov tima. Sledilci, ki imajo dober odnos s svojim vodjo se bodo pogosteje zavezali, da bodo presegli svoje osnovne odgovornosti. Ob visoki kakovosti LMX se bodo člani prepoznali kot tim, v katerem delujejo drug za drugega in si nudili medsebojno pomoč. Zatorej se ob visoki kakovosti LMX lahko izboljša kohezivnost med člani tima. Na podlagi teh razmerij navajam naslednjo hipotezo:

Hipoteza 2: LMX je pozitivno povezan s kohezivnostjo virtualnega tima.

Hahm (2018) meni, da bi moral cilj biti ustrezno težaven in jasen. Pretežki ali prelahki cilji imajo namreč negativen učinek na motivacijo. Postavljanje dvoumnih ciljev prav tako zmanjša prizadevanja za doseg le-teh. Pravilno zastavljeni cilji motivirajo posameznike in vodijo k izboljšanju zmogljivosti. Cilji zajemajo razloge za delo, kakor tudi smer dela. Poleg tega imajo lahko dobro zastavljeni cilji pozitiven vpliv na trajnost, dokler ti niso doseženi. Zatorej je postavljanje ciljev povezano z motivacijo in izboljšanjem zmogljivosti. Po mnenju Hahm (2018) participativno postavljanje ciljev pomeni, da člani neposredno sodelujejo v procesu postavljanja ciljev tima. Namesto, da vodje samovoljno postavljajo cilje, ti raje poslušajo mnenja sledilcev in cilje zastavijo skupaj. Člani, ki sodelujejo v procesu postavljanja ciljev so tem na splošno tudi bolj predani. Participativno postavljanje ciljev vključuje visoke ravni motivacije. Kadar član tima sodeluje pri postavljanju naloge ali cilja verjame, da je bolj neodvisen in pomemben za tim. Člani, ki se štejejo kot pomembne za tim, so bolj zavezani interesom le-tega. Zato tovrstna udeležba članov povečuje kohezivnost tima. Hahm (2018) nadalje meni, da člani, ki so izkusili postavljanje ciljev za tim, čutijo večjo naklonjenost in pripadnost le-temu. Skozi participativno postavljanje ciljev člani tima delajo skupaj, zatorej postavljanje ciljev na ravni tima prav tako povečuje kohezivnost le-tega. Participativno postavljanje ciljev povečuje motivacijo in zadovoljstvo članov, ter jih

naredi bolj predane timu. Tovrstni člani bodo delali za tim, s čimer se bo izboljšala tudi kohezivnost tima. Na podlagi teh razmerij navajam tretjo hipotezo:

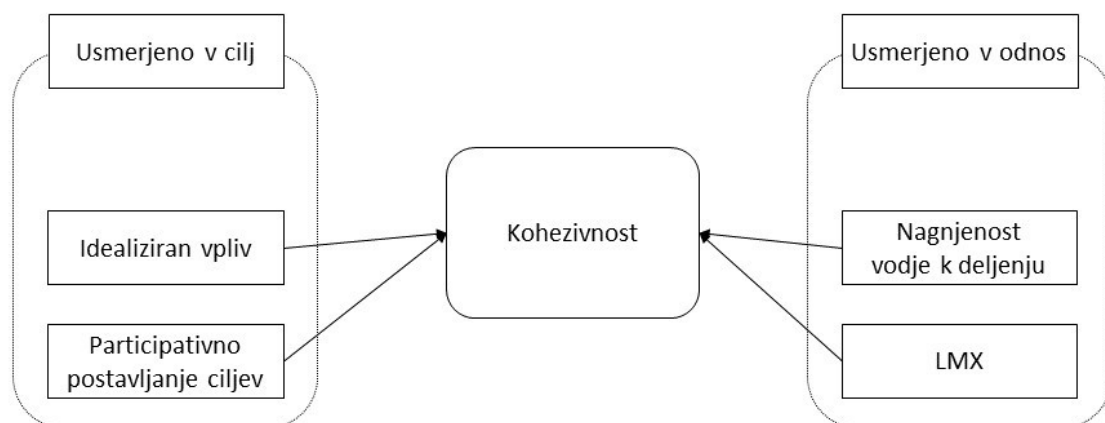
Hipoteza 3: Participativno postavljanje ciljev je pozitivno povezano s kohezivnostjo virtualnega tima.

Hahm (2018) idealiziran vpliv povezuje s karizmatičnim vodenjem. Vodje motivirajo člane skozi postavljanje privlačnih ciljev in spodbujanje predanosti timu. Sledilci spoštujejo, zaupajo in občudujejo vodjo s tovrstnimi lastnostmi. Vodja zagotovi trajnost prizadevanj članov in popolno predanost izpolnjevanju ciljev. Poleg tega idealiziran vpliv predstavlja težnjo po poudarjanju vrednosti tima kot celote. Zatorej se člani žrtvujejo za tim, pomagajo drug drugemu in skupaj delujejo v smeri doseganja ciljev tima. Hahm (2018) nadaljuje, da vodje motivirajo člane s predstavitvijo vizije in vključevanje le-teh v timske vrednote in cilje. Natančneje vodja, skozi idealiziran vpliv, sledilcem predstavi privlačno vizijo in postane vedenjski model ter te spodbuja, da sledijo njegovemu zgledu. Sledilci, ki imajo takšnega vodjo namreč postanejo bolj predani ciljem tima. Zatorej, kadar je vodja motiviran za postavitev ciljev in aktivno vključuje člane tima, bodo ti delovali v smeri medsebojne pomoči, s katero bodo dosegli svoje cilje. Ker člani vrednost tima dojemajo kot pomembno se, za namene doseganja timskih ciljev, poveča tudi kohezivnost tima. Idealiziran vpliv vodje omogoča članom, da se ti poglobijo v cilje tima in izboljšajo kohezivnost. Zatorej navajam še četrto hipotezo:

Hipoteza 4: Idealiziran vpliv je pozitivno povezan s kohezivnostjo virtualnega tima.

Slika 3 ilustrira raziskovalni model in predstavlja vpliv vodenja usmerjenega v cilje, katerega sestavljata idealiziran vpliv in participativno postavljanje ciljev; ter vodenja usmerjenega v odnose, sestavljenega iz nagnjenosti vodje k deljenju in LMX.

Slika 3: Raziskovalni model



Prيرهjeno po Hahm (2018).

4.2 Ugotovitve raziskave

Eksplorativna faktorska analiza ni bila opravljena, saj v svoji raziskavi sledim tej iz Hahm (2018), zato je faktorska struktura znana. Uporabljen vprašalnik je prav tako identičen, oziroma enak kolikor je bilo možno, vprašalniku uporabljenem v Hahm (2018). Moj vzorec (n=104) obenem ni zadostno velik, da bi mi omogočal izvedbo zanesljive eksplorativne faktorske analize. Zatorej sem, z znano faktorsko strukturo, pričel s potrjevalno faktorsko analizo, katere rezultati so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Potrjevalna faktorska analiza

	AVE	Composite Reliability
Nagnjenost vodje do deljenja	0,568	0,864
Participativno postavljanje ciljev	0,642	0,842
Idealiziran vpliv	0,726	0,888
Kohezivnost	0,713	0,909
LMX	0,619	0,888
Absolute fit index	$\chi^2=324,228; \chi^2/df=2,119$	
Incremental fit index	CFI=0,904; IFI=0,906	
Parsimonious fit index	PNFI=0,673; PGFI=0,554	

Vir: lastno delo.

Potrjevalna faktorska analiza kaže ustrezne vrednosti glede veljavnost modela, zato je ta sprejet. Vrednost χ^2 deljenega s stopinjami prostosti je ustrezna, saj je manjša od 3 (2,119). Znotraj inkrementalnega indeksa prileganja sta vrednosti CFI in IFI večji od 0,9 (CFI=0,904; IFI=0,906) ter na las podobni tem iz Hahm (2018) – CFI=0,906; IFI=0,907. Vrednosti PNFI (0,673) in PGFI (0,554) sta prav tako podobni tem iz Hahm (2018) – PNFI=0,635; PGFI=0,507.

Meritve prav tako prikazujejo ustrezno veljavnost ter zanesljivost konstruktov, saj AVE vrednosti pri posameznih faktorjih presegajo 0,5; medtem ko Composite reliability vrednosti faktorjev obenem znašajo več kot 0,7.

Zanesljivost konstruktov je bila nadalje preverjena s Cronbachovo α , katera je prav tako potrdila ustrezno zanesljivost konstruktov, saj so vrednosti večje od 0,7. Rezultati zanesljivosti s Cronbachovo α in opisna statistika so prikazani v tabeli 2.

Tabela 2: Zanesljivost in opisna statistika

	Cronbachova α	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Nagnjenost vodje do deljenja	0,859	5,994	0,854
Participativno postavljanje ciljev	0,868	5,917	0,986
Idealiziran vpliv	0,890	5,571	1,187
Kohezivnost	0,895	6,012	0,844
LMX	0,890	5,762	1,113

Vir: lastno delo.

Tabela 3 prikazuje rezultate korelacijske analize. Številka 1 prikazuje faktor nagnjenosti vodje do deljenja, številka 2 participativno postavljanje ciljev, številka 3 idealiziran vpliv, številka 4 LMX in številka 5 kohezivnost. Vsi faktorji kažejo pozitivne korelacije, ki so statistično značilne ($p < 0,01$ – označeno s **). Še zlasti pomembno je dejstvo, da ima kohezivnost pozitiven odnos z vsemi predhodnimi spremenljivkami.

Tabela 3: Korelacijska analiza

	1	2	3	4	5
1	-				
2	0,704**	-			
3	0,637**	0,666**	-		
4	0,608**	0,650**	0,656**	-	
5	0,552**	0,460**	0,536**	0,307**	-

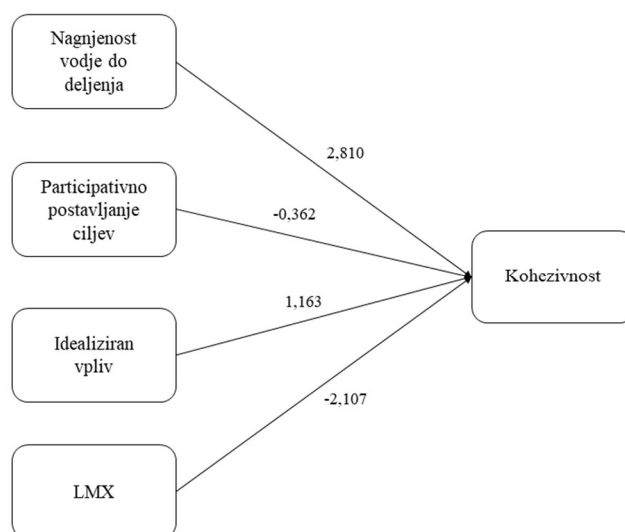
Vir: lastno delo.

Opravljen je bila tudi analiza z metodo strukturnega modeliranja enačb. Vrednosti vplivov nagnjenosti vodje do deljenja ($p:0,099$), participativnega postavljanja ciljev ($p:0,571$), idealiziranega vpliva ($p:0,228$) ter LMX ($p:0,143$) na kohezivnost niso statistično značilne, zato je ni moč trditi, da ima katera izmed neodvisnih spremenljivk statistično značilno večji vpliv na kohezivnost od ostalih pri 95-% intervalu zaupanja.

Indeks modela, indeks absolutnega prileganja ($\chi^2=324,228$; $\chi^2/df=2,119$), inkrementalni indeks prileganja (CFI=0,904; IFI=0,906), in indeks skromnega prileganja (PNFI=0,673) kažejo sprejemljive vrednosti in so podobni tistim iz Hahm (2018) – $\chi^2=454,997$; $\chi^2/df=3,421$; CFI=0,894; IFI=0,896; PNFI=0,601.

Rezultati strukturnega modeliranja enačb so predstavljeni na sliki 4. Prikazane vrednosti regresijskih uteži so nestandardizirane.

Slika 4: Strukturno modeliranje enačb



Vir: lastno delo.

4.3 Potrjevanje hipotez in diskusija

Hipoteza 1: Pozitivna nagnjenost vodje do deljenja je pozitivno povezana s kohezivnostjo virtualnega tima, se POTRDI. Korelacijska analiza je pokazala pozitivno (0,552) in statistično značilno ($p < 0,01$) povezavo med nagnjenostjo vodje do deljenja ter kohezivnostjo.

Hipoteza 2: LMX je pozitivno povezan s kohezivnostjo virtualnega tima, se POTRDI. Korelacijska analiza je pokazala pozitivno (0,307) in statistično značilno ($p < 0,01$) povezavo med LMX ter kohezivnostjo.

Hipoteza 3: Participativno postavljanje ciljev je pozitivno povezano s kohezivnostjo virtualnega tima, se POTRDI. Korelacijska analiza je pokazala pozitivno (0,460) in statistično značilno ($p < 0,01$) povezavo med participativnim postavljanjem ciljev ter kohezivnostjo.

Hipoteza 4: Idealiziran vpliv je pozitivno povezan s kohezivnostjo virtualnega tima, se POTRDI. Korelacijska analiza je pokazala pozitivno (0,536) in statistično značilno ($p < 0,01$) povezavo med idealiziranim vplivom ter kohezivnostjo.

Korelacijska analiza je prav tako pokazala, da ima kohezivnost srednje močno povezanost z vsemi predhodnimi spremenljivkami, velikosti učinkov pa so srednji in veliki.

Ker analiza s strukturnim modeliranjem podatkov ni vrnila statistično značilnih rezultatov, ni mogoče trditi, da je vodenje usmerjeno v odnose (nagnjenost vodje do deljenja in LMX) bolj pomembno pri oblikovanju kohezivnosti v virtualnih timih kot vodenje usmerjeno v cilje (participativno postavljanje ciljev in idealiziran vpliv).

Če svojo raziskavo primerjam s to iz Hahm (2018) je moč opaziti podobnosti v korelacijski analizi. Tudi Hahm (2018) je ugotovil pozitivne in statistično značilne povezave med kohezivnostjo in vsemi predhodnimi spremenljivkami, same povezave pa so bile prav tako srednje močne. Do razlik v korelacijskih analizah pride pri velikosti učinkov, kjer je Hahm (2018) beležil velik učinek LMX na kohezivnost (0,551) in srednji učinek idealiziranega vpliva (0,349), medtem ko sam beležim obratni vrednosti omenjenih učinkov, saj ima LMX srednji učinek (0,307) ter idealiziran vpliv velik učinek (0,536).

Do večje razlike med raziskavama pride v analizi strukturnega modeliranja enačb. Hahm (2018) je v svojem delu ugotovil pozitiven in statistično značilen vpliv ($p < 0,001$) nagnjenosti vodje do deljenja ter LMX na kohezivnost iz česar je zaključil, da ima vodenje usmerjeno v odnose pomembnejši vpliv na kohezivnost kot vodenje usmerjeno v cilje. Strukturno modeliranje podatkov v moji analizi ni pokazalo statistično značilnih vplivov predhodnih spremenljivk na kohezivnost, zato ne morem trditi, da je vodenje usmerjeno v odnose pomembnejše od vodenja usmerjenega v cilje pri oblikovanju kohezivnosti v virtualnih timih. Razloge lahko morebiti iščemo v kulturnih razlikah, kjer Slovenci ne cenimo kvalitete odnosov z vodjo v tolikšni meri kot drugje po svetu. Še več, zaposleni, ki z vodjo oblikujejo poseben in edinstven odnos lahko celo tvegajo izobčenost v timu, v primeru, da vodja ne oblikuje posebnih odnosov tudi z ostalimi člani.

4.4 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Ker v literaturi obstajajo razne definicije kohezivnosti tima obstajajo tudi različne meritve. V svoji raziskavi sem sledil definiciji in meritvam kohezivnosti, kot jih je opravil Hahm (2018). Zaradi obstoja različnih definicij in meritev posameznih konstruktov, primerjanje različnih raziskav, ki naj bi merile iste konstrukte ni vedno možno. Podoben problem se pojavi tudi z virtualnimi timi, saj se definicije le-teh pri različnih avtorjih lahko precej razlikujejo. V svoji raziskavi sem sledil definicijam virtualnih timov raznih avtorjev, kateri so navedeni v besedilu, in oblikoval lasten koncept virtualnega tima, katerega sem posredoval potencialnim anketirancem. Ta zveni: »Za namene empirične raziskave definiram virtualne time kot razpršeno skupino ljudi, ki opravljajo soodvisne naloge in delijo odgovornost za rezultate tima kot celote, pri delu pa se pretežno zanašajo na računalniško posredovano komunikacijo – Gre za time kjer se lahko posamezniki nahajajo v isti pisarni in sodelujejo s pomočjo e-pošte, intraneta ali drugih računalniško omogočenih orodij (nizka stopnja virtualnosti), do timov katere sestavljajo posamezniki iz različnih kultur, ki se nahajajo na različnih koncih sveta (visoka stopnja virtualnosti).« Opaziti je moč pomanjkanje določenega nivoja virtualnosti, katerega sem zavestno izključil, saj bi znatno otežil zbiranje podatkov. Virtualni timi v različnih podjetjih se bodo nahajali na različnih nivojih virtualnosti. Že različni virtualni timi znotraj istega podjetja lahko delujejo na različnih nivojih virtualnosti. Zatorej bi bilo v prihodnje smiselno opraviti podobno raziskavo kjer se kontrolira nivo virtualnosti opazovanih timov. Tako bi lahko ugotovili kako nagnjenost vodje do deljenja, LMX, participativno postavljanje ciljev in idealiziran vpliv vplivajo na kohezivnost v virtualnih timih, ki se nahajajo na različnih nivojih virtualnosti.

Nadalje bi bilo moč ponoviti enako raziskavo v različnih državah in kulturah, s čimer bi lahko primerjali kulturne vplive na učinkovitost posameznih vodstvenih slogov skozi odzivanje ljudi na različne vodstvene prijeme. Prav tako bi bilo smiselno raziskati kakšen vpliv imajo na kohezivnost virtualnih timov še ostali vodstveni stili.

SKLEP

Timi predstavljajo skupine posameznikov, ki medsebojno sodelujejo in so združeni, da bi dosegli določene rezultate ali izpolnili posebne naloge. Delovanje v obliki timov povečuje odzivnost, fleksibilnost in zmogljivost znotraj organizacij, zaradi česar tovrstna oblika dela postaja praktično vseprisotna v večjih, kakor tudi manjših organizacijah. Z razvojem tovrstnih organizacij in širjenjem njihovega poslovanja onkraj meja matičnih držav se je pojavila potreba po učinkovitem sodelovanju med povezanimi družbami. V ta namen so vpeljali virtualno obliko delovanja, katero je omogočil razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije. Virtualni timi se od kolociranih razlikujejo predvsem po zanašanju na računalniško posredovano komunikacijo. V primeru nizke virtualnosti so osebna srečanja pogosto mogoča, medtem ko člani, v visoko virtualnih timih, te možnosti nimajo, saj so ločeni z geografsko in morebiti tudi časovno razdaljo. Narava virtualne konfiguracije organizacijam nudi številne prednosti, kakor tudi izzive katere je potrebno premostiti za uspešno in učinkovito delovanje virtualnega tima. Kot prednosti so v literaturi najpogosteje omenjene povečana odzivnost podjetja, uporaba najboljših ljudi neodvisno od njihove lokacije, večja fleksibilnost dela, saj to več ni vezano na fizično pisarno v podjetju, kakor tudi prihranki zaradi manj potrebnih potovanj ter možnost 24-urnega dela, 7 dni v tednu. Kot prednost virtualnih timov se omenja tudi raznolikost, vendar ta zahteva ustrezno managementiranje, saj se lahko drugače hitro spremeni v slabost, oziroma izziv. Med ostalimi izzivi virtualnih timov avtorji največkrat omenjajo časovno in prostorsko ločenost, oteženo zaznavanje konfliktov, ovire v jeziku, omejene priložnosti za izgradnjo medosebnih odnosov, kakor tudi omejen neposreden vpliv vodje tima. Tovrstni izzivi, s svojimi posrednimi in neposrednimi negativnimi vplivi, dodatno rušijo kohezivnost virtualnih timov. Te negativne vplive je moč uvrstiti v tri medsebojno povezane skupine, in sicer virtualnost, omejena komunikacija ter medkulturne razlike, njihov učinek na kohezivnost pa se povečuje sorazmerno z virtualnostjo tima.

Ker se virtualni timi srečujejo s prirojeno nižjo kohezivnostjo, in ker je ta pomembna za uspešno in učinkovito delovanje tovrstnih timov, predstavlja vodenje orodje s katerim je moč minimizirati negativne vplive delovanja v virtualnih konfiguracijah, kakor tudi spodbujati dvig nivoja kohezivnosti. Pomembno je, da se vodja zaveda, da se vodenje v virtualnih konfiguracijah razlikuje od vodenja kolociranih timov in se predhodno pripravi na posebnosti, katere zahteva delo v tovrstni konfiguraciji. S tem si namreč znatno povečuje možnosti, da uspešno premaga tovrstne izzive in doseže zastavljene cilje. Če ima vodja priložnost sestaviti lasten tim je pomembno, da izbere prave ljudi z ustreznim strokovnim znanjem, kakor tudi ustreznimi osebnimi lastnostmi. Prav tako je zaželeno, da vodja uporablja kombinacijo različnih vodstvenih stilov, vendar pa se mora zavedati njihovih

prednosti in slabosti ter uporabo slednjih prilagajati trenutni situaciji in kontekstu tima. Z ustreznim vodenjem je moč pozitivno vplivati na kohezivnost virtualnega tima in zagotoviti uspešno ter učinkovito delovanje le-tega.

Dve izmed možnih usmeritev na kateri se lahko vodja virtualnega tima osredotoči sta vodenje usmerjeno v odnose ter vodenje usmerjeno v cilje. V primeru osredotočenosti v odnose vodja poskuša oblikovati pozitivno delovno vzdušje, spodbuja sodelovanje in zaupanje med člani tima ter prevzame vlogo nekakšnega mentorja. S tem, ko vodja deli svoje znanje, prisluhne svojim sledilcem, jim izkazuje zaupanje in prepozna njihove dosežke, se osredotoča na njihovo dobro počutje in potrebe, zaznana bližina vodje pa deluje kot pomemben motivacijski dejavnik. Vodja s svojo karizmo in osebno močjo pridobiva spoštovanje in zaupanje sledilcev, deluje kot zgled pri izmenjavi znanja ter spodbuja sledilce, da ti ravnajo enako. Vodja namreč igra ključno vlogo pri ustvarjanju organizacijske, oziroma timske kulture, ki spodbuja izmenjavo znanja, kar posledično vodi v večjo ustvarjalnost sledilcev, hkrati pa tem zagotavlja znanje, ki ga potrebujejo, da bolje opravljajo svoje delo in postanejo produktivnejši. Vodja prav tako stremi k oblikovanju visokokakovostnih socialno-čustvenih odnosov s posameznimi sledilci, ki vključujejo pozitivno vedenje, medsebojno zaupanje, spoštovanje in všečnost ter presegajo opis delovnega mesta. Gojenje tesnega odnosa med vodjo in sledilcem vodi v občutek medsebojnega zaupanja in priznanja, kateri je ključni dejavnik pri izboljšanju psihološke varnosti, znanosti ter splošne uspešnosti slednjega. V primeru usmerjenosti v cilje se vodja osredotoči predvsem na ustvarjanje jasnega razumevanja ciljev organizacije, kakor tudi vloge zaposlenih pri doseganju teh ciljev. Jasni, zahtevni in natančno določeni cilji namreč pozitivno vplivajo na delovno uspešnost, saj je te moč enostavno komunicirati ter razviti v poslanstvo usmerjeno kulturo, kar pri sledilcih preprečuje potencialno zmedo zaradi nasprotujočih si ciljev. Vodja prav tako vključuje sledilce pri oblikovanju ciljev, zaradi česar ti sledilcem postanejo pomembnejši, saj si jih, vsaj delno, lastijo. Posamezniki, ki so sodelovali pri postavljanju ciljev bodo namreč bolj motivirani za doseganje le-teh, kakor tisti, katerim so bili cilji dodeljeni. Participativno postavljanje ciljev tako povečuje zavezanost le-tem, kakor tudi pripomore pri oblikovanju skupne družbene identitete tistih, ki so ciljem zavezani. Vodja prav tako stremi k izkazovanju visokega nivoja etičnih norm in vrednot, ter predstavlja zgled sledilcem. Obenem poudarja kolektivni občutek namena ter se osebno žrtvuje v korist tima, s čimer spodbuja kolektivno identiteto sledilcev, kakor tudi pozitiven odnos do tima. S tem, ko vodja dela prave stvari, deluje moralno, etično in pravilno, zagotavlja, da se strogih kodeksov ravnanja drži tudi tim.

Empirična raziskava je pokazala, da imajo konstrukti nagnjenosti vodje do deljenja, LMX, participativnega postavljanja ciljev ter idealiziranega vpliva pozitivno povezavo s konstruktom kohezivnosti. Vodenje ima tako pomembno vlogo pri krepitvi kohezivnosti v virtualnih timih, zaradi česar bi si moral vodja aktivno prizadevati za izboljšanje kohezivnosti, kar bo imelo pozitiven učinek na uspešnost in učinkovitost virtualnega tima. Raziskava nadalje ni pokazala, da bi imel posamezen konstrukt ali par konstruktov večji vpliv na kohezivnost od ostalih, zato je na podlagi preučevanega vzorca ni moč trditi, da ima

vodenje usmerjeno v odnose večji vpliv od vodenja usmerjenega v cilje na kohezivnost, in obratno, v virtualnih timih v Sloveniji. Vodje virtualnih timov bodo tako primorani prilagajati svojo usmeritev trenutni situaciji v kateri se nahajajo. Ne glede na to ali se osredotočajo na usmerjenost v odnose ali cilje, je pomembno, da popolnoma ne zanemarijo tudi druge usmeritve, saj obe igrata pomembno vlogo pri krepitvi kohezivnosti v virtualnem timu. Ker ima izmenjava znanja ključen pomen pri zagotavljanju ohranjanja konkurenčne prednosti organizacije, je pomembno, da vodja oblikuje timsko kulturo, ki izmenjavo znanja spodbuja. Eden izmed načinov za doseganje tega je, da sam prevzame pobudo in deluje kot zgled sledilcem skozi deljenje svojega znanja in informacij s temi. Na ta način bodo tudi sledilci bolj pripravljeni izmenjevati znanje med sabo, kar bo vodilo v dvig nivoja kohezivnosti. Vodja naj bi prav tako oblikoval osebne, diferencirane odnose s posameznimi sledilci, ki vključujejo občudovanje, spoštovanje in zaupanje. Visoka kakovost odnosov pomeni, da se vodja in sledilci medsebojno občudujejo, spoštujejo in zaupajo drug drugemu, kar posledično vodi do tega, da se bodo člani prepoznali kot tim, v katerem delujejo drug za drugega in si nudili medsebojno pomoč, kar krepi kohezivnost. Vseeno mora biti vodja pozoren pri delitvi svojih omejenih virov med sledilce, da ne ustvari prevelikih razlik v odnosih. Tovrstna diferenciacija individualne obravnave namreč oslabi njene pozitivne učinke in ima lahko celo negativen vpliv na kohezivnost, še posebej v kulturah kjer pretirano izstopanje iz povprečja ni zaželeno. Prav tako je pomembno, da vodja vključuje sledilce v postavljanje ciljev, kar ne le povečuje njihove zavezanosti tem, ampak tudi izboljša verjetnost doseganja zastavljenih ciljev, saj sledilci, ki so sodelovali v njihovem oblikovanju bolje razumevajo pričakovanja in strategije za doseganje le-teh. Obenem skozi participativno postavljanje ciljev člani tima delajo skupaj, zato je postavljanje ciljev na ravni tima gradi zavest o skupni identiteti, kar posledično krepi kohezivnost. Nadalje naj bi vodja spodbujal še predanost timu in poudarjal vrednost le-tega kot celote. Vodja sledilcem komunicira privlačno vizijo in postane vedenjski model, katerega sledilci posnemajo z namenom doseganja vizije. Ker sledilci dojemajo pomembnost tima, so pripravljene nameniti več lastnih sredstev za doseganje zastavljenih ciljev, ta medsebojna zavezanost pa krepi kohezivnost virtualnega tima.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmad, M. S., Bakhsh, K. & Rasool, S. (2019). Effect of Transformational Leadership Skills on Teachers' Performance at Secondary School Level in Punjab. *Journal of Managerial Sciences*, 13(2), 1–9.
2. Alsharo, M., Gregg, D. & Ramirez, R. (2017). Virtual Team Effectiveness: The Role of Knowledge Sharing and Trust. *Information & Management*, 54(4), 479–490.
3. Amina, A., Ul Hadi, N., Waheed, A. & Fayyaz, H. (2021). The Effect of Leader Mindfulness on Employee Job Performance: Investigating the Mediating and Moderating Role of Leader-Member Exchange and Organization Culture. *Journal of Behavioural Sciences*, 31(2), 137–163.

4. Anderson, S. W., Dekker, H. C. & Sedatole, K. L. (2010). An Empirical Examination of Goals and Performance-to-Goal Following the Introduction of an Incentive Bonus Plan with Participative Goal Setting. *Management Science*, 56(1), 90–109.
5. Athalye, R. (2010). Transformational Leadership through Role Models: How B-Schools Can Teach New Paradigms of Leadership. *SIES Journal of Management*, 6(2), 1–10.
6. Aydin Kucuk, B. (2022). Work Flow Experience in the Light of Leader-Member Exchange and Person-Job Fit Theories. *Psychological Reports*, 125(1), 464–497.
7. Aydogdu, S. & Asikgil, B. (2011). The effect of transformational leadership behavior on organizational culture: an application in pharmaceutical industry. *International Review of Management and Marketing*, 1(4), 65–73.
8. Barnwell, D., Nedrick, S., Rudolph, E., Sesay, M. & Wellen, W. (2014). Leadership of International and Virtual Project Teams. *International Journal of Global Business*, 7(2), 1–8.
9. Batorowicz, B. & Shepherd, T. A. (2008). Measuring the quality of transdisciplinary teams. *Journal of Interprofessional Care*, 22(6), 612–620.
10. Becker, B. (2018). Profit from your wisdom: Documenting, sharing and preserving your leaders' experience and knowledge enhances and accelerates performance. *Fairfield County Business Journal*, 54(52), 7–7.
11. Berry, G. R. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *Journal of Business Communication*, 48(2), 186–206.
12. Breevaart, K. & de Vries, R. E. (2021). Followers' HEXACO personality traits and preference for charismatic, relationship-oriented, and task-oriented leadership. *Journal of Business & Psychology*, 36(2), 253–265.
13. Breevaart, K. & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 92(2), 384–409.
14. Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157.
15. Briker, R., Walter, F. & Cole, M. S. (2020). The consequences of (not) seeing eye-to-eye about the past: The role of supervisor–team fit in past temporal focus for supervisors' leadership behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 244–262.
16. Burke, C.S., Sims, D.E., Lazzara, E.H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
17. Ciranoğlu, M. (2022). The Effect of Leader-Member Exchange on Employees' Happiness: A Research on White Collar Employees. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 21(1), 264–282.
18. Colbert, A. E. & Witt, L. A. (2009). The role of goal-focused leadership in enabling the expression of conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 790–796.

19. Da Cruz, M. R. P., Nunes, A. J. S. & Pinheiro, P. G. (2011). Fiedler's Contingency Theory: Practical Application of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(4), 7–26.
20. Dailey, R. C. (1978). The role of team and task characteristics in R&D team collaborative problem solving and productivity. *Management Science*, 24(15), 1579–1588.
21. DeRosa, D. & Lepsinger, R. (2010). *Virtual Team Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
22. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Eisele, P. (2012). Improving Performance in Groups: Effects of Two Different Goal-Setting Strategies and Feedback on Brainstorming Performance. *Baltic Journal of Psychology*, 13(1), 45–57.
24. Elvira, M. (2017). Leading Virtual Teams. *IESE Insight*, (34), 5.
25. Evans, C. R. & Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance: a meta-analysis. *Small Group Research*, 22(2), 175–186.
26. Fang, Y., Meng, B., Liu, Y. & Liu, J. (2021). Leader–member exchange mediates the relationship between workplace fun and employee creativity. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 49(10), 1–8.
27. Forsyth, D. R. (2021). Recent advances in the study of group cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 25(3), 213–228.
28. Gross, R. (2018). Connecting the Links Between Leadership Styles and Virtual Team Effectiveness. *Journal of Enterprising Culture*, 26(2), 185–205.
29. Grošelj, M., Penger, S. & Černe, M. (2016). Povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev: Moderacijski vpliv psiholoskega opolnomočenja. *Economic and Business Review, Special Issue*, 18, 49–72.
30. Gupta, K. & Karve, S. (2020). Team Process & Working in Teams: Learning from Practice. *Indian Journal of Industrial Relations*, 56(1), 117–130.
31. Hahm, S. (2017). Information Sharing and Creativity in a Virtual Team: Roles of Authentic Leadership, Sharing Team Climate and Psychological Empowerment. *KSII Transactions on Internet and Information System*, 11(8), 4105–4119.
32. Hahm, S. (2018). Cohesiveness of Internet Based Virtual Teams in the e-business: Roles of Various Types of Leadership. *Journal of Korean Society for Internet Information*, 19(5), 123–131.
33. Haslam, S. A., Wegge, J. & Postmes, T. (2009). Are we on a learning curve or a treadmill? The benefits of participative group goal setting become apparent as tasks become increasingly challenging over time. *European Journal of Social Psychology*, 39(3), 430–446.
34. Hill, S. N. & Bartol, K. M. (2016). Empowering Leadership and Effective Collaboration in Geographically Dispersed Teams. *Personnel Psychology*, 69(1), 159–198.
35. Hoch, J. E. (2019). Managing Virtual Teams: A Review and Research Agenda. V D. L. Stone (ur.), *The Only Constant in HRM Today Is Change*(str.139–164). Charlotte: Information Age Publishing.

36. Hoch, J. E. & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403.
37. Hoegl, M., Gibbert, M. & Mazursky, D. (2008). Financial constraints in innovation projects when is less more? *Research Policy*, 37(8), 1382–1391.
38. Hsieh, C. C. & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329–2348.
39. Huang, C. C. (2009). Knowledge Sharing and Group Cohesiveness on Performance: An Empirical Study of Technology R&D Teams in Taiwan. *Technovation*, 29(11), 786–797.
40. Hunsaker, P. L. & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: A leader's guide. *Team Performance Management* 14(1–2), 86–101.
41. Jefferies, A. (2020). Embracing, Designing, and Facilitating Virtual Dialogue. *Organization Development Review*, 52(2), 50–51.
42. Johansen, M. & Hawes, D. P. (2016). The effect of the tasks middle managers perform on organizational performance. *Public Administration Quarterly*, 40(3), 589–616.
43. Jones, G. E. III. (2017). Knowledge sharing and technological innovation: The effectiveness of trust, training, and good communication. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1–15.
44. Jones, M. M. (2020). Leading Global Virtual Teams Beyond Known Levels. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, 175–180.
45. Joo, B.K. & Lim, T. (2013). Transformational leadership and career satisfaction: the mediating role of psychological empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(3), 316–326.
46. Keller, R. T. (1986). Predictors of the performance of project groups in R&D organizations. *The Academy of Management Journal*, 29(4), 715–726.
47. Kim, D., Choi, D. & Vandenberghe, C. (2018). Goal-Focused Leadership, Leader-Member Exchange, and Task Performance: The Moderating Effects of Goal Orientations and Emotional Exhaustion. *Journal of Business & Psychology*, 33(5), 645–660.
48. Kirkman, B. L. & Harris, B.T. (2017). *3D Team Leadership : A New Approach for Complex Teams*. Stanford: Stanford Business Books.
49. Kriek, D. (2019). *Team Leadership : Theories, Tools and Techniques*. Randburg: KR Publishing.
50. Luring, J. & Jonasson, C. (2018). Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual teams?. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 392–409.
51. Luring, J. & Selmer, J. (2011). Multicultural organizations: Does a positive diversity climate promote performance? *European Management Review*, 8(2), 81–93.

52. Lee, J. & Wei, F. (2011). The mediating effect of psychological empowerment on the relationship between participative goal setting and team outcomes - a study in China. *International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 279–295.
53. Levasseur, R. E., (2012). People Skills: Leading Virtual Teams--A Change Management Perspective. *Interfaces*, 42(2), 2013–2016.
54. Liang, Y., Liu, Y., Park, Y. & Wang, L. (2021). Treat me better, but is it really better? Applying a resource perspective to understanding leader–member exchange (LMX), LMX differentiation, and work stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 223–239.
55. Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705– 717.
56. London, M., Mone, E. M. & Scott, J. C. (2004). Performance management and assessment: Methods for improved rater accuracy and employee goal setting. *Human Resource Management*, 43(4), 319– 336.
57. Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60–70.
58. Mathieu, J. E., Kuenenberger, M. R., D'Innocenzo, L. & Reilly, G. (2015). Modeling reciprocal team cohesion-performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence. *The Journal of applied psychology*, 100(3), 713–734.
59. Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171.
60. Mohsin, S., Zoya, Zheng L., Xiaoting S. & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176.
61. Monzani, L., Ripoll, P. & Peiró, J. M. (2015). Winning the hearts and minds of followers: The interactive effects of followers' emotional competencies and goal setting types on trust in leadership. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 47(1), 1 – 15.
62. Morgan, L., Paucar-Caceres, A. & Wright, G. (2014). Leading Effective Global Virtual Teams: The Consequences of Methods of Communication. *Systemic Practice & Action Research*, 27(6), 607–624.
63. Mortensen, M. (2015). A First-Time Manager's Guide to Leading Virtual Teams. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–5.
64. Mullen, B. & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: an integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210–227.
65. Mutha, P. & Srivastava, M. (2021). Engaging Virtual Teams: Do Leadership & Trust Matter?. *Indian Journal of Industrial Relations*, 56(4), 732–747.
66. Nambisan, S. & Wilemon, D. (2000). Software development and new product development: potentials for cross-domain knowledge sharing. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(2), 211–220.

67. Nassif, A. G., Hackett, R. D. & Wang, G. (2021). Ethical, Virtuous, and Charismatic Leadership: An Examination of Differential Relationships with Follower and Leader Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 172(3), 581–603.
68. Nordbäck, E. S. & Espinosa, J. A. (2019). Effective Coordination of Shared Leadership in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 36(1), 321–350.
69. Nyberg, D. & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: leader identity struggles. *Leadership*, 10(4), 437–455.
70. Ölçer, F. (2015). An empirical study on the relationships among transformational leadership dimensions, job satisfaction and organizational commitment of bank employees. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(3), 31–39.
71. Parker, G. M. (2009). *Team Leadership : 20 Proven Tools for Success*. Amherst: HRD Press.
72. Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M. & Atwater, L. (2010). The downside of goal-focused leadership: The role of personality in subordinate exhaustion. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1145–1153.
73. Pettersen, I. J. & Solstad, E. (2021). From relationship orientation to task orientation: On the digitalization of clinical leaders. *Financial Accountability & Management*, 1–16.
74. Politis, J. (2014). The Effect of e-Leadership on Organisational Trust and Commitment of Virtual Teams. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, 254–261.
75. Pullan, P. (2016). *Virtual Leadership : Practical Strategies for Getting the Best Out of Virtual Work and Virtual Teams*. London: Kogan Page.
76. RakhshandaMaqsood, ShahidTufail, M., AmnaSardar & Gill, S. (2019). Transformational Leadership, Job Embeddedness and Employee Empowerment: an Empirical Analysis of Manufacturing sector in Pakistan. *Dialogue*, 14(3), 49–58.
77. Rana, S. S., Malik, N. I. & Hussain, R. Y. (2016). Leadership Styles as Predictors of Job Involvement in Teachers. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 31(1), 161–182.
78. Robert Jr, L. P. & You, S. (2018). Are you satisfied yet? Shared leadership, individual trust, autonomy, and satisfaction in virtual teams. *Journal of the Association for Information Science & Technology*, 69(4), 503–513.
79. Rüzgar, N. (2018). The effects of decision-making styles of leadership on employees knowledge sharing within the organization. *Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management*, 13(2), 107–120.
80. Sabir, R. I., Shahani, R. & Shahnawaz, M. (2015). The impact of teacher as a transformational leader on student performance. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 2(2), 18–25.
81. Sarfraz, M., Badar, K., Khatak, A. & Imtiaz, R. (2018). Are entrepreneurship educators cultivating entrepreneurs? Analysis of transformational attributes. *International Journal of Business & Society*, 19(2), 492–504.

82. Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S. & Kirkeby, S. (2011). The role of communication and trust in global virtual teams: A social network perspective. *Journal of Management Information Systems*, 28, 273–310.
83. Senécal, J., Loughhead, T. M. & Bloom, G. A. (2008). A Season-long Team-building Intervention: Examining the Effect of Team Goal Setting on Cohesion. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 30(2), 186–199.
84. Sénquiz-Díaz, C. & Ortiz-Soto, M. (2019). A Multifold Perspective of Knowledge Sharing and Virtual Teams: The Development of An IMOI Model. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(2), 88–95.
85. Shao, Z., Feng, Y. & Wang, T. (2017). Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: the mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. *Behaviour & Information Technology*, 36(2), 194 – 208.
86. Shin, S. J., Kim, T., Lee, J. & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197–212.
87. Shuffler, M. L., Wiese, C. W., Salas, E. & Burke, C. S. (2010). Leading One Another Across Time and Space: Exploring Shared Leadership Functions in Virtual Teams. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 26(1), 3–17.
88. Sohal, A. S. , Terziowski, M. & Zutshi, A. (2003). Team-based strategy at Varian Australia: a case study. *Technovation*, 23(4), 349–357.
89. Stanley, T. L. (2004). Taking on the challenges of high-performance teams. *Supervision*, 65(12), 10 – 12.
90. Taberner, C., Chambel, M. J., Curren, L. & Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 37(10), 1391 –1404.
91. Tamkin, P., Pearson, G., Hirsh, W. & Constable, S. (2010). *Exceeding expectations: the principles of outstanding leadership*. London: The Work Foundation.
92. Tan, H., Wang, Z. & Huang, J. (2021). Leader mindfulness and employee creativity: The importance of leader–member exchange. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 49(9), 1–9.
93. Tannenbaum, S. & Salas, E. (2020). Teamwork myths: What leaders need to know. *Leader to Leader*, 2020(98), 58 – 64.
94. Ugo-Agharanya, A. C., Igwe, A. & Isichei, E. E. (2021). Mediating effect of leaders' behaviour on organisational knowledge sharing and manufacturing firms' competitiveness. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 16(2021), 55–75.
95. Usman, M., Ali, M., Yousaf, Z., Anwar, F., Waqas, M. in Khan, M. A. S. (2020). The relationship between laissez-faire leadership and burnout: Mediation through work alienation and the moderating role of political skill. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 37(4), 423–434.
96. Volmer, J., Spurk, D. & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456–465.

97. Wang, F. & Shi, W. (2021). Inclusive Leadership and Pro-Social Rule Breaking: The Role of Psychological Safety, Leadership Identification and Leader-Member Exchange. *Psychological Reports, 124*(5), 2155–2179.
98. Wang, D., Waldman, D. A. & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 99*(2), 181–198.
99. Yang, H. L. & Tang, J. H. (2004). Team structure and team performance in IS development: a social network perspective. *Information & Management, 41*(3), 335–349.
100. Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *Journal of Management Development, 34*(10), 1246–1261.
101. Yi, Z. (2019). A leader's approaches to fostering a culture of knowledge sharing in an information organization. *Library Management, 40*(8), 593–600.
102. Yu, A., Matta, F. K. & Cornfield, B. (2018). Is Leader–Member Exchange Differentiation Beneficial or Detrimental for Group Effectiveness? A Meta-Analytic Investigation and Theoretical Integration. *Academy of Management Journal, 61*(3), 1158–1188.
103. Zdaniuk, A. & Bobocel, R. D. (2015). The role of idealized influence leadership in promoting workplace forgiveness. *The Leadership Quarterly, 26*(5), 863–877.
104. Zhang, J., Wang, Y. & Zhang, M. Y. (2018). Team Leaders Matter in Knowledge Sharing: A Cross-Level Analysis of the Interplay between Leaders' and Members' Goal Orientations in the Chinese Context. *Management and Organization Review, 14*(4), 715–745.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Vpliv različnih stilov vodenja na kohezivnost virtualnih timov

Pozdravljeni, moje ime je Aljaž Černelič in sem podiplomski študent Univerze v Ljubljani, Ekonomske fakultete. V svojem magistrskem delu preučujem vpliv različnih stilov vodenja na kohezivnost virtualnih timov. Pred vami se nahaja anketni vprašalnik na podlagi katerega bom izvedel analizo v empiričnem delu. Vprašalnik je anonimen, vzela naj bi Vam približno 5 minut časa, podatki pa bodo uporabljeni izključno za namen izdelave magistrskega dela. Za vložen trud se Vam vnaprej iskreno zahvaljujem.

Q1 - Kohezivnost

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se delno ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se delno strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam
Člani tima so prijazni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S člani tima dobro sodelujemo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čutim, da sem res del svojega tima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veselim se, da sem vsak dan s člani svojega tima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 - Nagnjenost vodje k deljenju

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se delno ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se delno strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam
Moj vodja je vedno dober zgled pri deljenju svojega znanja z drugimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Moj vodja mi omogoča, da delim svoje znanje s kolegi, čeprav lahko to vpliva na trenutni delovni proces

Moj vodja me podpira pri izmenjavi znanja s kolegi iz drugih oddelkov

Moj vodja nas spodbuja, da znotraj podjetja posredujemo koristne informacije in znanje

Moj vodja nam pove kje najti znanje potrebno pri delu

Q3 - LMX

Sploh se ne strinjam Se ne strinjam Se delno ne strinjam Se niti ne strinjam, niti strinjam Se delno strinjam Se strinjam Se povsem strinjam

Moj vodja mi je kot oseba zelo pri srcu

Moj vodja bi me zagovarjal pred ostalimi v ekipi, če bi se pošteno zmotil

Spoštujem znanje in kompetence svojega vodje

Občudujem strokovne sposobnosti svojega vodje

Za svojega vodjo sem pripravljen opraviti delo, ki presega tisto, kar je določeno v mojem opisu dela

Q4 - Participativno postavljanje ciljev

Sploh se ne strinjam Se ne strinjam Se delno ne strinjam Se niti ne strinjam, niti strinjam Se delno strinjam Se strinjam Se povsem strinjam

Moj vodja nas spodbuja, da delimo svoje ideje in podajamo predloge

Moj vodja daje vsem članom

tima
priložnost,
da izrazijo
svoje
mnenje

Moj vodja
upoštevava
predloge
članov tima
pri
sprejemanju
odločitev,
ki vplivajo
na nas (na
primer pri
postavljanju
ciljev tima)

Q5 - Idealiziran vpliv

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se delno ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se delno strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam
Moj vodja izraža navdušenje nad vrednostjo in pomembnostjo našega tima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja predstavlja jasno vizijo prihodnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponosen sem, da sem povezan s svojim/svojo vodjo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6 - Spol

- Moški
 Ženska

Q7 - V katero starostno skupino spadate?

- Pod 20 let
- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- Nad 60 let

Q8 - Katera je najvišja stopnja izobrazbe, ki ste jo dosegli?

- Srednješolska
- Prva bolonjska (visokošolski strokovni in univerzitetni program)
- Druga bolonjska (magistrski študijski program)
- Doktorska, oziroma stara magistrska
- Drugo:

Q9 - Koliko let delovne dobe imate za sabo?

- Manj kot 5
- 5 - 10
- 11 - 15
- 16 - 20
- 21 - 25
- Več kot 25

Priloga 2: Potrjevalna faktorska analiza

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	57	324,228	153	,000	2,119
Saturated model	210	,000	0		
Independence model	20	1978,560	190	,000	10,413

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,090	,760	,671	,554
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,699	,161	,073	,146

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,836	,797	,906	,881	,904
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,805	,673	,728
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

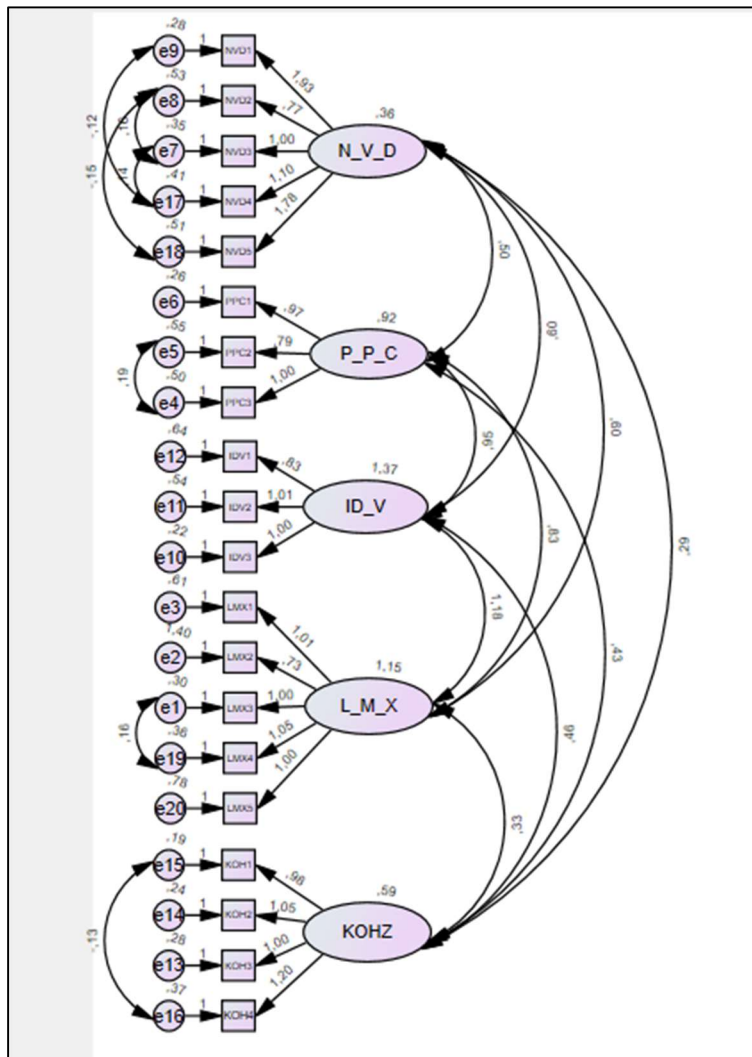
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LMX3 <--- L_M_X	1,000				
LMX2 <--- L_M_X	,729	,117	6,204	***	
LMX1 <--- L_M_X	1,012	,091	11,176	***	
PPC3 <--- P_P_C	1,000				
PPC2 <--- P_P_C	,789	,083	9,549	***	
PPC1 <--- P_P_C	,971	,100	9,703	***	
NVD3 <--- N_V_D	1,000				
NVD2 <--- N_V_D	,775	,118	6,540	***	
NVD1 <--- N_V_D	1,928	,214	9,011	***	
IDV3 <--- ID_V	1,000				
IDV2 <--- ID_V	1,008	,079	12,829	***	
IDV1 <--- ID_V	,829	,079	10,469	***	
KOH3 <--- KOHZ	1,000				
KOH2 <--- KOHZ	1,047	,099	10,544	***	
KOH1 <--- KOHZ	,977	,096	10,155	***	
KOH4 <--- KOHZ	1,203	,125	9,613	***	
NVD4 <--- N_V_D	1,102	,125	8,796	***	
NVD5 <--- N_V_D	1,779	,215	8,283	***	
LMX4 <--- L_M_X	1,053	,057	18,472	***	
LMX5 <--- L_M_X	1,000	,098	10,201	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
LMX3 <--- L_M_X	,892
LMX2 <--- L_M_X	,552
LMX1 <--- L_M_X	,812
PPC3 <--- P_P_C	,805
PPC2 <--- P_P_C	,715
PPC1 <--- P_P_C	,876
NVD3 <--- N_V_D	,714
NVD2 <--- N_V_D	,541
NVD1 <--- N_V_D	,910
IDV3 <--- ID_V	,927
IDV2 <--- ID_V	,849
IDV1 <--- ID_V	,770
KOH3 <--- KOHZ	,822
KOH2 <--- KOHZ	,855
KOH1 <--- KOHZ	,866
KOH4 <--- KOHZ	,836
NVD4 <--- N_V_D	,719
NVD5 <--- N_V_D	,833
LMX4 <--- L_M_X	,882
LMX5 <--- L_M_X	,773

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
P_P_C <--> N_V_D	,495	,099	4,985	***	
P_P_C <--> ID_V	,952	,171	5,564	***	
L_M_X <--> ID_V	1,177	,188	6,270	***	
L_M_X <--> KOHZ	,329	,098	3,377	***	
N_V_D <--> ID_V	,600	,113	5,300	***	
L_M_X <--> N_V_D	,599	,111	5,415	***	
N_V_D <--> KOHZ	,288	,066	4,360	***	
L_M_X <--> P_P_C	,828	,156	5,322	***	
P_P_C <--> KOHZ	,432	,101	4,301	***	
ID_V <--> KOHZ	,463	,111	4,163	***	
e7 <--> e8	,160	,043	3,732	***	
e15 <--> e16	-,125	,040	-3,123	,002	
e4 <--> e5	,187	,071	2,647	,008	
e1 <--> e19	,157	,051	3,087	,002	
e7 <--> e17	,135	,041	3,333	***	
e8 <--> e18	-,146	,052	-2,788	,005	
e9 <--> e17	-,124	,040	-3,057	,002	



Priloga 3: Analiza zanesljivosti

Kohezivnost

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	104	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	104	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Kohezivnost	104	6,0120	,84358
Valid N (listwise)	104		

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	4

Nagnjenost vodje do deljenja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	104	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	104	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Nagnjenost_vodje_k_deljenju	104	5,9942	,85421
Valid N (listwise)	104		

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,859	5

LMX

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	104	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	104	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
LMX	104	5,7615	1,11271
Valid N (listwise)	104		

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	5

Participativno postavljanje ciljev

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	104	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	104	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Participativno_postavljanje_ciljev	104	5,9167	,98615
Valid N (listwise)	104		

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	3

Idealiziran vpliv

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	104	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	104	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Idealiziran_vpliv	104	5,5705	1,18665
Valid N (listwise)	104		

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	3

Priloga 4: Korelacijska analiza

Correlations

			Kohezivnost	Nagnjenost_vodje_k_deljenju	LMX	Participativno_postavljanje_ciljev	Idealiziran_vpliv
Spearman's rho	Kohezivnost	Correlation Coefficient	1,000	,552**	,307**	,460**	,536**
		Sig. (2-tailed)	.	<,001	,002	<,001	<,001
		N	104	104	104	104	104
	Nagnjenost_vodje_k_deljenju	Correlation Coefficient	,552**	1,000	,608**	,704**	,637**
		Sig. (2-tailed)	<,001	.	<,001	<,001	<,001
		N	104	104	104	104	104
	LMX	Correlation Coefficient	,307**	,608**	1,000	,650**	,656**
		Sig. (2-tailed)	,002	<,001	.	<,001	<,001
		N	104	104	104	104	104
	Participativno_postavljanje_ciljev	Correlation Coefficient	,460**	,704**	,650**	1,000	,666**
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	.	<,001
		N	104	104	104	104	104
	Idealiziran_vpliv	Correlation Coefficient	,536**	,637**	,656**	,666**	1,000
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	.
		N	104	104	104	104	104

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Priloga 5: Strukturno modeliranje enačb

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KOHZ <--- N_V_D	2,810	1,706	1,647	,099	
KOHZ <--- P_P_C	-,362	,639	-,566	,571	
KOHZ <--- ID_V	1,163	,964	1,207	,228	
KOHZ <--- L_M_X	-2,107	1,439	-1,464	,143	
PPC3 <--- P_P_C	1,000				
PPC2 <--- P_P_C	,789	,083	9,549	***	
PPC1 <--- P_P_C	,971	,100	9,703	***	
IDV3 <--- ID_V	1,000				
IDV2 <--- ID_V	1,008	,079	12,829	***	

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IDV1	<--- ID_V	,829	,079	10,469	***	
NVD3	<--- N_V_D	1,000				
NVD2	<--- N_V_D	,775	,118	6,540	***	
NVD1	<--- N_V_D	1,928	,214	9,011	***	
LMX3	<--- L_M_X	1,000				
LMX2	<--- L_M_X	,729	,117	6,204	***	
LMX1	<--- L_M_X	1,012	,091	11,176	***	
KOH1	<--- KOHZ	1,000				
KOH2	<--- KOHZ	1,072	,100	10,763	***	
KOH3	<--- KOHZ	1,024	,101	10,155	***	
NVD4	<--- N_V_D	1,102	,125	8,796	***	
NVD5	<--- N_V_D	1,779	,215	8,283	***	
LMX4	<--- L_M_X	1,053	,057	18,472	***	
LMX5	<--- L_M_X	1,000	,098	10,201	***	
KOH4	<--- KOHZ	1,232	,140	8,814	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KOHZ <--- N_V_D	2,271
KOHZ <--- P_P_C	-,463
KOHZ <--- ID_V	1,819
KOHZ <--- L_M_X	-3,028
PPC3 <--- P_P_C	,805
PPC2 <--- P_P_C	,715
PPC1 <--- P_P_C	,876
IDV3 <--- ID_V	,927
IDV2 <--- ID_V	,849
IDV1 <--- ID_V	,770
NVD3 <--- N_V_D	,714
NVD2 <--- N_V_D	,541
NVD1 <--- N_V_D	,910
LMX3 <--- L_M_X	,892
LMX2 <--- L_M_X	,552
LMX1 <--- L_M_X	,812
KOH1 <--- KOHZ	,866
KOH2 <--- KOHZ	,855
KOH3 <--- KOHZ	,822
NVD4 <--- N_V_D	,719
NVD5 <--- N_V_D	,833
LMX4 <--- L_M_X	,882
LMX5 <--- L_M_X	,773
KOH4 <--- KOHZ	,836

