

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VLOGE E-VODJE PRI VZPOSTAVLJANJU IN
OHRANJANJU ZAUPANJA V VIRTUALNIH TIMIH NA PRIMERU
IZBRANEGA PODJETJA V STORITVENI PANOGI**

Ljubljana, december 2021

ANJA GERČAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Gerčar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza vloge e-vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnih timih na primeru izbranega podjetja v storitveni panogi pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 E-VODENJE VIRTUALNIH TIMOV.....	3
1.1 Virtualni tim.....	3
1.1.1 Opredelitev in značilnosti virtualnega tima.....	3
1.1.2 Tipi virtualnih timov.....	7
1.1.3 Prednosti in slabosti virtualnih timov	13
1.2 E-vodenje	16
1.2.1 Opredelitev in značilnosti e-vodenja	16
1.2.2 Funkcija e-vodenja v virtualnem okolju.....	17
1.2.3 Elementi učinkovitega e-vodenja virtualnega tima	19
2 ZAUPANJE.....	21
2.1 Opredelitev in značilnosti zaupanja	22
2.1.1 Medosebno zaupanje	23
2.1.2 Kognitivno in afektivno zaupanje.....	24
2.2 Dinamična narava zaupanja v virtualnih timih.....	26
2.3 Zaupanje in e-vodenje	28
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VLOGI E-VODJE PRI VZPOSTAVLJANJU IN OHRANJANJU ZAUPANJA V VIRTUALNIH TIMIH V IZBRANEM PODJETJU V STORITVENI PANOGI	32
3.1 Predstavitev izbranega podjetja v storitveni panogi	32
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	32
3.2.1 Cilj in namen raziskave	33
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	33
3.2.3 Metode raziskovanja.....	34
3.2.4 Veljavnost, zanesljivost in omejitve raziskave.....	34
3.2.5 Zasnova anketnega vprašalnika	35
3.2.6 Zasnova intervjuja	38
3.3 Analiza anketnega vprašalnika in interpretacija rezultatov	39
3.3.1 Kognitivno in afektivno zaupanje v izbranem podjetju v storitveni panogi..	39
3.3.2 Bežno zaupanje v izbranem podjetju v storitveni panogi.....	44

3.3.3	Vloga e-vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu v izbranem podjetju v storitveni panogi	47
3.4	Analiza intervjuja z e-vodjo.....	53
3.5	Analiza intervjuja s članom virtualnega tima.....	54
3.6	Zaključne ugotovitve in priporočila.....	54
3.6.1	Priporočila izbranemu podjetju	56
3.6.2	Priporočila za nadaljnje raziskovanje.....	58
	SKLEP.....	58
	LITERATURA IN VIRI.....	59
	PRILOGE	65

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Lastnosti virtualnih timov	6
Tabela 2:	Najpogostejši vzroki za nastanek virtualnih timov	7
Tabela 3:	Tipologija virtualnih timov po Lipnack in Stampsu	8
Tabela 4:	Potencialne prednosti in slabosti virtualnih timov po Gibsonu in Cohenu	15
Tabela 5:	Raziskovalna vprašanja, na katerih je zgrajena empirična raziskava v izbranem podjetju v storitveni panogi	34
Tabela 6:	Trditve iz anketnega vprašalnika na temo kognitivnega in afektivnega zaupanja	36
Tabela 7:	Trditve iz anketnega vprašalnika na temo bežnega zaupanja	36
Tabela 8:	Trditve iz anketnega vprašalnika na temo vloge e-vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu	37
Tabela 9:	Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o kognitivnem in afektivnem zaupanju	43
Tabela 10:	5 trditev z najvišjo povprečno vrednostnjo strinjanja – povprečno oceno trditve od najvišje do najnižje iz nabora trditev o kognitivnem in afektivnem zaupanju.....	44
Tabela 11:	Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o bežnem zaupanju.....	46
Tabela 12:	Povprečne vrednostni strinjanja od najvišje do najnižje – povprečna ocena trditve iz nabora trditev o bežnem zaupanju od najvišje do najnižje.....	47
Tabela 13:	Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o vlogi e-vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu	52

Tabela 14: Povprečne vrednostni strinjanja od najvišje do najnižje – povprečna ocena trditve iz nabora trditve o vlogi e-vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu	53
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Karakteristike, ki razlikujejo različne tipe virtualnih timov po Bellu in Kozlowskemu	11
Slika 2: Ključni dejavniki, ki pripomorejo k uspešnemu vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnih timih	31
Slika 3: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o kognitivnem in afektivnem zaupanju	40
Slika 4: Odgovori na anketni vprašalnik o kognitivnem in afektivnem zaupanju.....	41
Slika 5: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o bežnem zaupanju.....	44
Slika 6: Odgovori na anketni vprašalnik o bežnem zaupanju	45
Slika 7: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o vlogi e-vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu.....	48
Slika 8: Odgovori na anketni vprašalnik o vlogi e-vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu	49
Slika 9: Priporočila izbranemu podjetju	57

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Transkript intervjuja z e-vodjo virtualnega tima	1
Priloga 2: Transkript intervjuja s članom virtualnega tima	5
Priloga 3: Anketni vprašalnik	8

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

FTF – (angl. face-to-face); oblika tradicionalnega tima

UVOD

Narava dela v današnjih organizacijah se spreminja. V zadnjih letih dejavnost različnih organizacij in podjetij postaja čedalje bolj globalna, konkurenca tako iz tujih kot domačih virov pa se je močno povečala. Vse pogostejša je tudi preusmeritev proizvodno naravnane delovnega okolja v delovno okolje, ki temelji na storitvah in znanju (Bell & Kozlowski, 2002, str. 14–15). Napredek informacijske in komunikacijske tehnologije je omogočil hitrejšo spremembo kot v preteklosti in ustvaril delovna mesta ter delovna okolja, ki so vse bolj zapletena ter dinamična. Kot odziv na te spremembe so se organizacijski sistemi, strukture in procesi razvili, da bi postali bolj prilagodljivi (Wong & Burton, 2000, str. 340). Horizontalne organizacijske strukture in delovne enote oziroma timi z napredkom tehnologije postajajo vse bolj razširjene v organizacijah, čedalje večji poudarek pa je tudi na uvajanju kompleksnih ter učinkovitih **virtualnih timov**, ki predstavljajo pomembne delovne organizacijske enote v globalnih organizacijah ter podjetjih (Davis & Bryant, 2003, str. 308). Čeprav imajo virtualni timi pomembno vlogo pri oblikovanju organizacij, pa o njih vemo razmeroma malo. Virtualni timi so bili deležni veliko pozornosti v popularni literaturi, vendar pa so šele v zadnjem času začeli prejemati tudi pozornost v akademski literaturi, ki pa je predvsem opisna in se usmerja predvsem na prednosti takšnih timov, malo pozornosti pa je bilo usmerjene v razumevanje njihovih morebitnih težav ter izzivov, ki se pojavljajo pri vodenju takih timov (Bell & Kozlowski, 2002). Ker se podjetja in organizacije spopadajo z vedno bolj hudo kot tudi vztrajnejšo konkurenco, ki jih sili k zmanjševanju stroškov, učinkoviti uporabi delovnega časa zaposlenih ter stalnem inoviranju novih produktov ali storitev, je razmah raziskovanja virtualnih timov mogoče pripisati tudi sami ekonomski in poslovni upravičenosti le teh (Bal & Teo, 2000, str. 348–349).

Mnoge organizacije se sočasno spopadajo tudi z notranjo krizo, saj virtualni timi, poleg mnogih prednosti, prinašajo tudi določene slabosti in izzive. Ključni izziv virtualnim timom predstavlja predvsem gradnja osebnih odnosov, še posebej gradnja **zaupanja**, ki je ključna za doseganje uspešnosti tima in organizacije ter predstavlja kritični pogoj za delovanje virtualnih timov (Greenberg, Greenberg & Antonucci, 2007, str. 327). Raziskave kažejo, da strukturiranje organizacije in njenih nalog preko virtualnih timov ustvarja tudi velike managerske ter vodstvene izzive, ki se močno razlikujejo od tistih, ki delujejo preko tradicionalnih hierarhičnih razmerij (predvsem v tradicionalnih timih), saj je **e-vodenje** oteženo zaradi več dejavnikov – managerji in e-vodje težje vplivajo na člane tima preko tradicionalnih družbenih ter kulturnih norm zaradi časovne kot tudi prostorske razpršenosti, ali zaradi preseganja organizacijskih in kulturnih meja (Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007, str. 61–62). Managerji in e-vodje virtualnih timov imajo tudi vedno bolj proaktivno vlogo pri ustvarjanju organizacijskih družbenih struktur, ki spodbujajo implementacijo napredne informacijske tehnologije v poslovni vsakdan in izkoriščanje njenih prednosti (Bansal, 2008, str. 80).

Namen magistrske naloge je opomniti na izzive, s katerimi se e-vodje lahko soočajo pri e-vodenju virtualnih timov, na pomembnost vzpostavljanja in ohranjanja zaupanja v virtualnih timih ter kako lahko e-vodje pripomorejo k temu.

Temeljni cilj magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne ter znanstvene literature preučiti teorijo na področjih e-vodenja, virtualnih timov in zaupanja ter prikazati povezanost in vlogo e-vodje pri vzpostavljanju ter ohranjanju zaupanja v virtualnih timih.

Pri tem bodo **pomožni cilji** sledeči:

1. S pomočjo tuje in domače literature, javno dostopnih znanstvenih člankov preučiti in predstaviti raziskovalne konstrukte e-vodenja, virtualnih timov ter zaupanja.
2. Predlagati primeren in učinkovit pristop e-vodenja virtualnih timov, ki lahko neposredno pozitivno pripeva k uspešnemu vzpostavljanju ter ohranjanju zaupanja v virtualnih timih.
3. Izvesti multimetodološko raziskavo v izbranem podjetju, ki uporablja pri svojem delovnem procesu virtualne time in izbranemu podjetju podati svoje predloge ter ugotovitve, ki bodo oblikovani na podlagi preučevanja teoretičnega ozadja in izvedenih dveh intervjujih ter anketi.

Temeljna teza magistrskega dela na podlagi postavljenih ciljev, proučevanja e-vodenja virtualnih timov in vloge zaupanja v le teh, ki bo predstavljena v tretjem poglavju magistrskega dela, se glasi: e-vodja s svojim e-vodenjem vpliva na vzpostavljanje in ohranjanje zaupanja v virtualnih timih. Odgovori bodo zbrani na podlagi praktičnih in teoretičnih primerov, na primeru multimetodološke raziskave v izbranem podjetju v storitveni panogi.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjala, so:

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšna je vloga kognitivnega in afektivnega zaupanja v virtualnem timu na primeru izbranega podjetja v storitveni panogi?

Raziskovalno vprašanje 2: Kakšna je vloga bežnega zaupanja v virtualnem timu na primeru izbranega podjetja v storitveni panogi?

Raziskovalno vprašanje 3: Kako lahko e-vodja neposredno pripeva k uspešnosti vzpostavljanja in ohranjanja zaupanja v virtualnem timu na primeru izbranega podjetja v storitveni panogi?

Magistrska naloga bo razdeljena na teoretični in raziskovalni del. Teoretični del predstavlja sistematičen pregled literature, ki zajema relevantne sekundarne vire podatkov, pridobljene iz domače in predvsem tuje strokovne ter znanstvene literature. V prvih treh poglavjih bom opisala, analizirala in preučila področje konstruktov e-vodenja, virtualnih timov ter zaupanja. Glavna uporabljena metoda raziskovanja v teoretičnem delu bo metoda deskripcije, ki bo podkrepljena z metodama kompilacije in komparacije, saj bo vsebina

oblikovana predvsem na podlagi povzemanja, primerjave ugotovitev ter pogledov več avtorjev.

Raziskovalni del magistrskega dela bo temeljil na multimetodološki raziskavi izbranega podjetja iz storitvene panoge, pri čemer bodo podatki zbrani s primarnimi viri. Za nabor primarnih podatkov raziskave bom izvedla dva intervjuja – z e-vodjo in članom virtualnega tima ter anketo. Primarne podatke bom obdelala z različnimi analitičnimi orodji, dobljene rezultate pa poskusila vsebinsko povezati z obravnavanim teoretičnim delom. Na podlagi dobljenih rezultatov bom izbranemu podjetju podala svoje predloge in ugotovitve, ki bodo oblikovani na podlagi preučevanja teoretičnega ozadja in izvedenih intervjujih ter ankete.

Omejitve pri raziskavi so tako vsebinske kot tudi metodološke. Izhajajo iz primerne uporabe sekundarnih virov, ovire raziskovalnega dela pa so povezane s subjektivnostjo analize nastale problematike ter pomanjkanjem strokovne in znanstvene literature, ki se nanaša na področje vloge zaupanja v povezavi z e-vodenjem virtualnih timov.

1 E-VODENJE VIRTUALNIH TIMOV

Globalna ekonomija doživlja velike spremembe, zaradi katere organizacije bistveno spreminjajo in prilagajajo načine dostopanja do novih trgov ter vseh deležnikov. V središču te preobrazbe je prav napredna informacijska tehnologija, ki omogoča popolnoma nove načine dela in ustvarjanja vrednosti tako v fizičnem kot v virtualnem svetu. Te spremembe zahtevajo od organizacij, da se prilagodijo novi nastajajoči realnosti, hkrati pa se morajo le te še naprej razvijati in ostajati produktivne (Avolio & Kahai, 2003, str. 325). Raziskovanje virtualnih timov je, zaradi njihove praktičnosti in učinkovitosti pri delovnih procesih ter njihovega potenciala za korenito spreminjanje načina dela v mnogih organizacijah, v porastu. Vendar pa raziskovanje vodenja teh timov še vedno ostaja v zgodnjih fazah. Mnogi avtorji poudarjajo edinstveno naravo in strukturo virtualnih timov ter pojav izzivov povezanih z njihovim uspešnim vodenjem – vodenje virtualnih timov namreč zahteva obvladovanje določenih vodstvenih sposobnosti ter znanja (Bansal, 2008).

1.1 Virtualni tim

1.1.1 Opredelitev in značilnosti virtualnega tima

V obdobju razmaha elektronskih sprememb, ki so nastale kot posledice napredne informacijske tehnologije in visoke stopnje globalizacije, se je delovanje marsikaterih organizacij močno spremenilo. Tako so stare organizacijske strukture postale v nekaterih organizacijah neprilagodljive, zato so jih nadomestile nove. Da bi organizacije okrepile trajnostno naravnano konkurenčnost na trgu, so se zato proaktivno spreobrnil v zaposlovanje in uvajanje bolj prilagodljivih struktur, ki jih sestavljajo sodobni strokovnjaki, tehnologija ter znanje z vseh koticov sveta (Fan, Chen, Wang & Chen, 2014, str. 422). Ker

globaliziran svet prinaša velike tehnološke spremembe, te spremembe predstavljajo nove priložnosti in izzive pri doseganju zastavljenih ciljev organizacije. Takšne spremembe so privedle do organizacijskega prestrukturiranja in prostora za ponovni razmislek o funkcijah ter praksah vodenja. Vodje so primorani organizirati delo na nov način, eden izmed novih načinov organiziranja dela tako predstavljajo tudi virtualni timi, ki predstavljajo rešitev pri zadovoljevanju vse bolj zahtevnih potreb deležnikov v globaliziranih trgih (Lilian, 2014, str. 1255).

Kompleksnost današnjega negotovega poslovnega okolja je privedla do situacije, da je delo v organizacijah izvedeno s pomočjo članov virtualnega tima, ki so razpršeni tako časovno kot prostorsko in izven meja organizacije ter komunicirajo preko napredne tehnološko posredovane komunikacije. Virtualni tim, kot relativno nov fenomen, si lahko razlagamo kot tim, katerega člani uporabljajo tehnologijo oziroma elektronsko komunikacijo (v različnih stopnjah) za izvajanje in doseganje skupnega določenega cilja z minimalno uporabo osebnega stika (Cogliser, Gardner, Gavin & Broberg, 2012, str. 755). Tovrstni virtualni timi postajajo vse bolj priljubljeni zaradi hitrega in učinkovitega delovanja znotraj in zunaj mej organizacije pri ustvarjanju izdelkov ter storitev, kjer informacija predstavlja komponento dodane vrednosti izdelka ali storitve (Zaccaro & Bader, 2003, str. 380). Konkurenčno prednost na trgu organizacije pridobijo tudi s pomočjo omejevanja in zmanjševanja stroškov zaradi učinkovite uporabe napredne informacijske tehnologije, torej tudi preko formiranja virtualnih timov, ki za svoje delovanje uporabljajo npr. e-maile, videokonference, računalniške sisteme ipd., s pomočjo katerih se učinkovito premošča časovne ter prostorske ovire (Oakley, 1999, str. 5–6). Globalizacija in posledično vse večja konkurenca ter pritiski kupcev po izboljšanih proizvodih in storitvah ter nižji ceni le teh so prinesle tudi potrebe po nenehnem inoviranju in razvoju, zaradi katerih vse več organizacij deluje tudi preko svojih meja. Vse višji stroški razvoja in raziskav so privedli do situacije, da organizacije te stroške znižujejo tudi na način sodelovanja z drugimi organizacijami – preko skupnih projektov ter skupnega sodelovanja izven meja organizacije (Ale Ebrahim, Ahmed & Taha, 2009, str. 2654). Tovrstno sodelovanje je predvsem omogočil napredek v komunikacijski in informacijski tehnologiji, ki je navsezadnje pravzaprav sploh omogočila pojav fenomena virtualnih timov. Hiter razvoj virtualnih timov pa lahko pripišemo tudi vse večji potrebi po specifičnem znanju in veščinah, saj se poslovanje vse bolj usmerja v servisno-informacijske dejavnosti, v organizacijah je nenehno prisotno izboljševanje poslovnih procesov, prav tako se v poslovnem svetu pojavlja trend prehoda k vodoravni strukturi organizacije, ki ima geografsko razpršene človeške vire. Vse več je v poslovnem svetu prisotnih tudi organizacijskih trendov, kot so prevzemi in združitve podjetij, vse več je "downsizinga" in "outsourcinga", ki zahtevajo bolj dinamične, fleksibilnejše ter učinkovitejše globalne brezmejne organizacijske oblike timov (Johnson, Heimann & O'Neill, 2001). Zaradi dejstva, da je fenomen virtualnih timov dokaj nov, zato med avtorji ne prevladuje splošnega soglasja o njihovem definiranju in karakteristikah ter je zato pomembno ločevanje med različnimi karakteristikami virtualnega tima (Fiol & O'Connor, 2005, str. 19).

Virtualni tim je najpogosteje definiran kot dinamična in kompleksna organizacijsko enota, ki se v času ter prostoru pogostokrat razvija, spreminja, člani tima pa so medsebojno odvisni pri nalogah, si delijo (so)odgovornost pri doseganju skupnega cilja in skupne norme ter vidijo sebe in druge kot nedotakljivo družbeno celoto, ki je vpeta v enega ali več družbenih sistemov (Gupta & Pathak, 2018, str. 779). Je začasna, geografsko, časovno in organizacijsko razpršena enota, ki je podprta z moderno komunikacijsko tehnologijo. Najpogosteje člani virtualnih timov nimajo dolge zgodovine sodelovanja, kot tudi ni nujno, da so se v preteklosti le ti že srečali v realnem svetu (Piccoli, Powell & Ives, 2004).

Oakley (1999) opredeljuje virtualni tim kot spreminjajočo se timsko formacijo, avtonomni gradnik, ki ga je potrebno sestaviti, prerazporediti, ponovno sestaviti znotraj in zunaj organizacijskih mej glede na potrebe življenjskega cikla produkta ali storitve. Virtualni timi predstavljajo tudi jedro organizacij, ki delujejo v sferi virtualnega prostora na globalni sferi, so povezano omrežje, ki ga je mogoče opisati kot nenehno razvijajoče se omrežje neodvisnih organizacij ali podjetij (omrežje, ki vključuje dobavitelje, potrošnike, konkurenco), ki so povezani skupaj z namenom izmenjevanja znanja, stroškov in dostopa na trg. Timi, ki so opredeljeni kot virtualni timi po navadi sodijo tudi pod širšo definicijo projektnih timov, ki lahko vključujejo znotraj-organizacijsko članstvo in fizično razpršenost, ki je premoščeno primarno preko novih komunikacijskih tehnologij (kot so internet, videokonference itd.), ki omogočajo sestankovanje timov v realnem času praktično kjerkoli. Avtor navaja, da morajo biti virtualni timi skrbno načrtovani in izbrani s strani managementa, da bodo lahko odražali pomembne lastnosti organizacije, kot je npr. organizacijska kultura. Tako se organizacije, ki so šele začele svojo pot premikanja od tradicionalnih hierarhičnih struktur k timskih strukturam, lahko soočajo z ovirami, ki jih prinaša sama narava značilnosti virtualnih timov, saj niti vodja niti člani tima velikokrat nimajo medosebnih veščin in usposobljenosti za učinkovito ter uspešno delovanje v virtualnem timu. Za premoščanje teh ovir pa je v timu pomembno ohranjati in skrbeti za odprto dvosmerno komunikacijo ter medsebojno zaupanje med člani tima.

Člani virtualnih timov so geografsko razpršeni, kar od njih zahteva da med seboj sodelujejo preko elektronskih medijev z minimalno osebno interakcijo. Te vrste timov pogosto sestavljajo navzkrižno-funkcijski člani, ki delajo na visoko soodvisnih nalogah in si delijo soodgovornost pri končnem rezultatu. Vsak posameznik v virtualnem timu je nepogrešljivi del celote – timu prinese svoje strokovno znanje in izkušnje, posamezniki pa so lahko tudi v več virtualnih timih hkrati (Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007, str. 60). Pogosto so si ti člani tudi kulturno in organizacijsko različni, med člani tima pa so pogosto prisotni neosebni ter šibki odnosi (Nemiro, Beyerlein, Bradley & Beyerlein, 2008). Ker so virtualni timi najpogosteje ciljno usmerjeni (npr. za namen projektnega dela), nastanejo ko se pojavi potreba po njih in se razpustijo, ko je cilj dosežen. Takšno dinamično združevanje pomeni kratki življenjski cikel tima kot tudi pomeni, da se delovne vloge in odgovornosti vsakega člana tima spreminjajo glede na različne virtualne time, ki jim člani pripadajo (saj posamezniki lahko pripadajo tudi več virtualnim timom hkrati). Različne raziskave

virtualnih organizacij, ki uporabljajo virtualne time, kažejo, da so njihove strukture običajno nehierarhične in decentralizirane, člani teh timov pa se pri svojem delu zanašajo predvsem na neformalno, dobro koordinirano izmenjavo informacij ter dobro definirane komunikacijske in koordinacijske procese (Wong & Burton, 2000, str. 341–343).

Henry in Hartzler (1997) opredeljujeta virtualni tim kot tim, ki ga sestavlja običajno dvajset ali manj članov – velikost virtualnega tima je največkrat odvisna od obsežnosti konkretne naloge, problema ali situacije, ki jo morajo člani reševati. Bal in Teo (2000) navajata, da je članstvo v virtualnem timu nestalno, značilno je tudi pogosto pridruževanje članov glede na potrebe in odhodi članov, ko je zastavljen problem ali naloga rešena. Pravita, da imajo ti timi zelo številno članstvo, vendar malo aktivnih članov in nakazujeta na nestanovitnost članov virtualnega tima. V primeru uspešno delujočega virtualnega tima ti timi lahko obstojijo tudi v trajnejši obliki – običajno do tega pride v primerih uspešnega virtualnega partnerstva, ko se znanje in veščine članov virtualnega tima ohranijo ter prenesejo na prihodnje projekte (Henry & Hartzler, 1997).

V tabeli 1 lahko razberemo nekaj najpogostejših uporabljenih meril in drugih lastnosti, ki se uporabljajo pri definiranju virtualnih timov.

Tabela 1: Lastnosti virtualnih timov

Lastnosti	Opis
Najpogosteje uporabljena merila	<ul style="list-style-type: none"> -Geografska/prostorska razpršenost (nacionalna in internacionalna) -Člani tima si delijo skupni cilj -Delovanje tima omogoča napredna komunikacijska tehnologija -Virtualni tim presega prostorske, časovne in organizacijske meje
Druge lastnosti	<ul style="list-style-type: none"> -Nestalnost članov -Majhno številno aktivnih članov -Začasnost tima (tim se ustvari ob pojavu in razdre ob rešitvi problema) -Člani se navadno fizično nikoli ne srečajo

Prirjeno po Bal & Teo (2000, str. 349).

Iz tabele 2 lahko razberemo nekaj najpogostejših vzrokov, ki vodijo v nastanek virtualnih timov in lahko vplivajo na njihovo delovanje.

Tabela 2: Najpogostejši vzroki za nastanek virtualnih timov

Najpogostejši vzroki	Opis
Organizacijski trendi	-Razmah konkurence kot posledica globalizacijskih trendov -Vse več je prisotnih združitvev in prevzemov podjetij, "outsourcing-a", "downsizing-a"
Zahteve poslovnega okolja	-Razvoj in proizvodnja se selita v tujino -Spremembe produktov in storitev -Večja prisotnost medorganizacijskega sodelovanja
Tehnologija	-Velik napredek v razmahu komunikacijske tehnologije, ki briše meje prostora, časa in organizacije -Selitev delovnega procesa v virtualno sfero zmanjšuje stroške – večja donosnost sredstev
Strokovno znanje/veščine	-Večje potrebe po specifičnem strokovnem znanju in veščinah -Tehnična specializacija

Prirejeno po Bal & Teo (2000, str. 349).

1.1.2 Tipi virtualnih timov

Najpogosteje so virtualni timi v literaturi obravnavani kot en "idealni" virtualni tip tima, vendar pa različni avtorji poudarjajo, da je potrebno njihovo razločevanje glede na več razsežnosti oziroma glede na več značilnosti, ki se med različnimi vrstami virtualnih timov razlikujejo.

Virtualni tim je po svojem delovanju zelo podoben tradicionalnim timom, Wong in Burton (2000, str. 340) pa temu timu dodata dodatne karakteristike, glede na katere še podrobneje opredelita ta fenomen. Tako pravita, da virtualni tim dodatno manifestira karakteristike kot so nabor kulturnih in organizacijsko si različnih članov, ki so skupaj grupirani začasno ter so fizično razpršeni. Povezani so preko šibkih vezi in skupaj izvajajo nerutinske naloge. Pravita, da v realnosti tovrstnim timom lahko tudi manjka določena karakteristika, kot npr. nekatere virtualne time sestavljajo posamezniki, ki so geografsko razpršeni, vendar so lahko kulturno in organizacijsko homogeni.

Lipnack in Stamps (1997) virtualne time klasificirata s pomočjo dimenzij organizacije, časa in prostora. Čas in prostor avtorja opredelita kot medsebojno povezani dimenziji – ti dve dimenziji združita v eno dimenzijo, ki jo poimenujeta prostor-čas (za takšno razumevanje teh dveh dimenzij se avtorja odločita na podlagi Newtonove fizike, ki pravi, da razdalja v prostoru, tudi zelo kratka razdalja, rabi določen čas, da pride od ene točke do druge). Tako pravita, da se dimenziji prostor-čas in organizacijske meje mešata ter ustvarjata štiri različne

tipe virtualnih timov, in sicer en konvencionalni tim in tri virtualne, kar je razvidno tudi iz tabele 3.

Tabela 3: Tipologija virtualnih timov po Lipnack in Stampsu

Prostor-čas	Organizacija	
	enaka	različna
enaka	konvencionalni tim	konvencionalni, preko meja organizacije segajoč tim
različna	distribuirani, razpršeni tim	distribuirani, razpršeni, preko meja organizacije, prostora in časa segajoč tim

Prيرهjeno po Lipnack & Stamps (1997, str. 42).

V konvencionalnem timu so člani tima tudi člani iste organizacije, le ti so zbrani ob istem času in na istem mestu ter si delijo skupni cilj, za doseganje katerega so enakovredno soodgovorni. Že pred desetletji, še preden je prišlo do razmaha komunikacijske tehnologije, se je pojavila že prva oblika virtualnega tima. To obliko tima je predstavljal konvencionalni tim, preko meja organizacije segajoč tim. Člani tega virtualnega tima delajo skupaj v istem prostoru, vendar so iz različnih organizacij. Ti timi se navadno ustvarijo, ko se pojavi problem oziroma neka naloga, za rešitev katere so potrebna strokovna znanja posameznikov iz različnih področij ali sektorjev (iz različnih organizacij). Tovrstni tipi virtualnih timov danes niso tako "popularni", saj predstavljajo visoke stroške, ki izvirajo iz relociranja delovne sile, kot tudi iz razloga, da se mnogi zaposleni niso pripravljene seliti zaradi službe (Lipnack & Stamps, 1997).

Distribuirani, razpršeni virtualni tim sestavljajo posamezniki iz iste organizacije, vendar v različnem prostoru in času. Ti člani so lahko soodvisni (npr. pri razvoju produkta) ali pa delujejo neodvisno eden od drugega (npr. lokalne pisarne). Člani tovrstnega tima se lahko pri reševanju soodvisnega problema ali naloge soočajo s težavo, ki izvira iz same dimenzije prostor-čas. Lipnack in Stamps (1997) tako za rešitev tega problema npr. navajata uvedbo več izmen (da ima torej organizacija 24-urno komunikacijo in pretok informacij med člani razpršenega virtualnega tima).

Konvencionalni, preko meja organizacije segajoč tim sestavljajo člani, ki delujejo v istem prostoru in času, posamezniki pa so sicer iz različnih organizacij (navadno se tak tim ustvari ko nastane potreba po specifičnem strokovnem znanju iz različnih področij npr. ob pojavu kriznih dogodkov) (Lipnack & Stamps, 1997).

Distribuirani, razpršeni, preko meja organizacije, prostora in časa segajoč tim sestoji iz posameznikov, ki so člani različnih organizacij prav tako pa delajo tudi prostorsko-časovno različno. Ta vrsta tima je danes v globalnem svetu najbolj pogosta in predstavlja t.i. klasični virtualni tim na katerega navadno prvo pomislimo. Komunikacija v takem timu mora biti v

določeni meri sinhrona (sočasna) za namen lažje koordinacije dela. Reševanje nalog ter problemov poteka prav tako v določeni meri individualno kot tudi skupinsko. Za večino "klasičnih" virtualnih timov predstavlja sinhrona interakcija med člani tima pomembno dobrino, zato je veliko časa namenjenega tudi planiranju in pripravi skupinskih delovnih sestankov za usklajevanje delovnega procesa (Lipnack & Stamps, 1997).

Avtorja Bell in Kozlowski (2002) se prav tako ukvarjata s tipologijo virtualnih timov in tako sprva virtualni tim razlikujeta od tradicionalnega (angl. face-to-face; v nadaljevanju FTF) tima po njihovi prostorski razpršenosti – člani virtualnega tima so si, za razliko od tradicionalnega FTF, fizično oddaljeni in tako zaobidejo meje prostora, medtem ko člani tradicionalnih FTF timov delujejo v neposredni bližini drug drugega. Specifična prostorska razdalja, ki loči člane tima, ni tako pomembna kot sam efekt te razdalje na ločitev interakcije med člani virtualnega tima. V nasprotju s tradicionalnimi timi člani virtualnih timov le redko posegajo po tradicionalnih FTF interakcijah in namesto tega uporabljajo številna tehnološko podprta komunikacijska sredstva za vzdrževanje notranjih povezav ter za izvajanje timskega dela (Fiol & O'Connor, 2005, str. 19–20). Sama razpršenost virtualnih timov po prostoru pa je pomembna za drugo razlikovalno značilnost, to je uporaba tehnologije, ki omogoča članom virtualnega tima komuniciranje in deljenje informacij ter podatkov ne glede na lokacijo ali čas, tehnologija pa predstavlja tudi primarni vir, preko katerega člani virtualnega tima izvajajo medosebno interakcijo (Bell & Kozlowski, 2002, str. 15).

Avtorja nadalje razvijeta tipologijo virtualnih timov in razlikujeta virtualne time glede na kompleksnost naloge, ki jo virtualni tim rešuje, kompleksnost naloge tako igra vlogo moderatorja oziroma je ključna omejitev pri oblikovanju tipa virtualnega tima. Timi so ustvarjeni za obravnavo in reševanje različnih skupinskih nalog, kompleksnost teh nalog pa lahko variira od preprostih pa vse do najbolj kompleksnih ter zahtevnih. Virtualni timi morajo zato posvojiti različne karakteristike, da lahko uspešno delujejo v okviru omejitev, ki jih prinaša kompleksnost skupne naloge. Avtorja navajata štiri dimenzije, pri katerih vlogo moderatorja igra kompleksnost nalog, na podlagi katerih ločujeta virtualne time med seboj. To so: časovna razporejenost, razpon mej, življenjski cikel tima in vloga članov.

Dimenzija časovne razporejenosti ločuje med interakcijo članov virtualnega tima v realnem času in interakcijo, ki je razporejena skozi čas. Pri določanju vrste interakcije je pomembno predvsem upoštevati komunikacijsko tehnologijo, ki jo člani virtualnega tima uporabljajo. Nekatere oblike sinhronih oziroma sočasnih komunikacijskih tehnologij (npr. videokonference) virtualnim timom omogočajo interakcijo v realnem času, kljub prostorskim in časovnim omejitvam, ki ločujejo člane istega virtualnega tima. Asinhrono oziroma nesočasne oblike komunikacijske tehnologije (npr. elektronska pošta) pa povzročijo večjo časovno razporejenost, četudi so člani virtualnega tima istočasno prisotni pri interakciji (Branon & Essex, 2001). Kompleksnost nalog in potreba po delovnem dogovarjanju med člani tima največkrat diktira ali bo virtualni tim deloval skozi interakcijo v realnem času ali skozi časovno razporejeno interakcijo. Tako se na primer potreba po interakciji med člani virtualnega tima v realnem času povečuje, ko tim prehaja od bolj

neodvisnih timskih nalog k bolj soodvisnim, za katere je značilno tudi več sodelovanja med člani tima (Bell & Kozlowski, 2002, str. 16).

Virtualni timi pogosto prestopajo funkcionalne, organizacijske ali kulturne meje. Dimenzija razpona teh mej je odvisna od narave nalog, ki jih tim izvaja (Ledwith & Ludden, 2016). V primeru kompleksnejših nalog (ko le te zahtevajo bolj ustaljene operativne postopke in bolj stabilna razmerja med člani tima) je pričakovano, da bodo te meje ostale manj prilagodljive skozi celotni življenjski cikel virtualnega tima. Kadar pa so naloge manj kompleksne, razne nenadne spremembe prinesejo manj motenj samemu timskemu procesu in operativnemu postopku, v okviru katerega deluje virtualni tim, meje pa so zato tudi bolj prilagodljive tekom celotnega življenjskega cikla virtualnega tima (Bell & Kozlowski, 2002, str. 19).

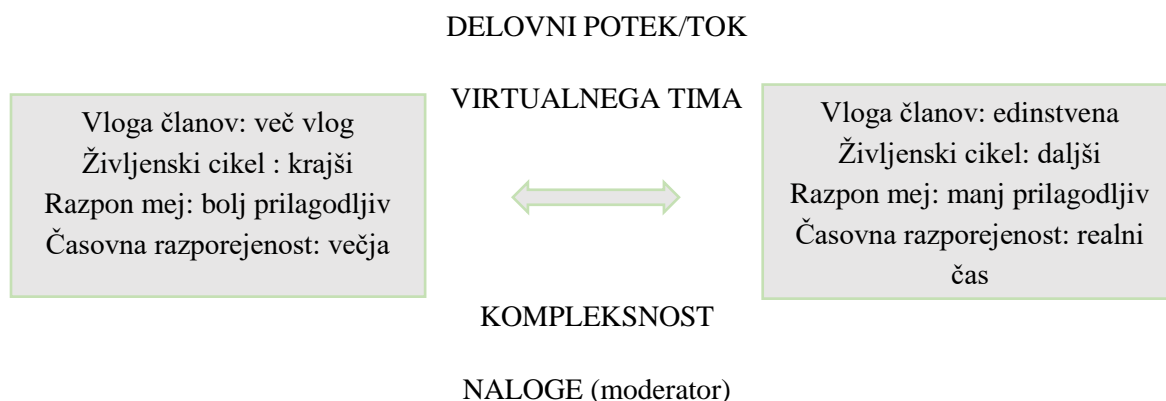
Virtualni timi imajo spremenljiv življenjski cikel. Tovrstni timi so najpogosteje ustvarjeni za reševanje določene težave ali za izvedbo določene skupne naloge, ko je delo oziroma naloga končana pa se tim razpusti. Virtualni timi omogočajo organizacijam, da zelo hitro razporedijo in prerazporedijo (glede na potrebo, ki se pojavi) svoje vire, tako pa tudi čim bolj hitro ter učinkovito ugodijo zahtevam svojih strank (Gupta & Pathak, 2018, str. 788). Poleg tega je za virtualni tim velikokrat značilno tudi dinamično članstvo, ko posamezniki prihajajo (ko se pojavi potreba po npr. strokovnem znanju tega posameznika) in odhajajo (ko je naloga narejena) (Fiol & O'Connor, 2005). Članstvo posameznika v virtualnem timu je posledično zato pogostokrat veliko krajše kot običajno članstvo traja v tradicionalnem timu. V primeru, da virtualni tim rešuje kompleksne in zahtevne naloge, virtualni tim največkrat ohranja stabilno in stalno članstvo posameznikov ter tako razvije neprekinjen življenjski cikel virtualnega tima. Kadar pa so naloge manj zapletene in manj zahtevne za reševanje, virtualni tim navadno učinkovito deluje z dinamičnim članstvom posameznikov – torej z bolj diskretnim, krajšim življenjskim ciklom virtualnega tima (Bell & Kozlowski, 2002, str. 19–20).

Zadnja, četrta dimenzija, ki jo navajata Bell in Kozlowski (2002) je vloga članov v virtualnem timu. Virtualni timi zagotavljajo bolj prilagodljive organizacijske odzive, kar pomeni, da so vloge, ki se jih pripisujejo članom virtualnega tima pogosto bolj dinamične kot v tradicionalnih delovnih okoljih. Virtualni timi črpajo potrebne spretnosti za določen projekt ali nalogo iz nabora posameznikov, ki imajo najbolj ustrezne spretnosti in znanje za reševanje zastavljenega projekta ali naloge. Za učinkovito in hitro reševanje določene situacije se od članov virtualnega tima lahko zahteva, da opravljajo številne naloge in prevzamejo različne vloge. Zaradi tega morajo biti člani virtualnega tima spretni pri prilagajanju različnim timskim situacijam. V primeru reševanja kompleksnejših in zahtevnejših nalog je v virtualnem timu pričakovati višjo stopnjo strokovnega znanja ter specializacije pri članih virtualnega tima, pričakovati je prav tako bolj sinhrono ureditev delovnega toka v virtualnem timu (Cascio & Shurygailo, 2003, str. 36–367). Prav tako je v tem primeru vloga vsakega člana jasno opredeljena, je fiksna in edinstvena. Nasprotno pa je v primeru manj zahtevnejših in kompleksnejših nalog soodvisnost med člani nizka, značilna

je tudi bolj asinhrona ureditev delovnega toka, člani virtualnega tima pa lahko zavzamejo več vlog ne da bi pri tem ogrozili učinkovitost celotnega tima (Bell & Kozlowski, 2002).

Slika 1 prikazuje karakteristike, ki razlikujejo različne tipe virtualnih timov po Bellu in Kozlowskemu (2002), pri čemer kompleksnost naloge igra vlogo moderatorja oziroma je ključna omejitev pri oblikovanju tipa virtualnega tima.

Slika 1: Karakteristike, ki razlikujejo različne tipe virtualnih timov po Bellu in Kozlowskemu



Prirjeno po Bell & Kozlowski (2002, str. 30).

Duarte in Snyder (2006) pravita, da se v poslovnem svetu predvsem pojavlja sedem osnovnih tipov timov, to so mrežni, vzporedni (paralelni), projektni, delovni, storitveni oziroma servisni, managerski in akcijski tim. Ta klasifikacija pri definiranju timov (v različnih kombinacijah) upošteva več različnih dejavnikov, kot so članstvo, avtoriteta, (ne)preseganje prostorskih, časovnih in organizacijskih meja ter življenjski cikel tima. Določeni timi danes zaradi vse večje časovne in prostorske razpršenosti kot tudi zaradi preseganja organizacijskih mej obstajajo tudi v virtualni sferi.

Mrežni virtualni tim sestavljajo posamezniki, ki med seboj sodelujejo predvsem z namenom doseči skupni zastavljen cilj oziroma rešiti skupni problem. Tovrstni timi navadno prečkajo časovne in prostorske kot tudi organizacijske meje. Dinamika vstopanja in izstopanja iz virtualnega mrežnega tima je visoka – člani zelo pogosto vstopajo ter izstopajo iz tima (glede na potrebe izkušenj ali znanja), največkrat pa se tovrstni timi pojavljajo v tehnoloških organizacijah (Duarte & Snyder, 2006).

Vzporedni tip virtualnega tima se največkrat ukvarja s specifičnimi nalogami in zahtevami, ki jih sicer običajna organizacija ne more ali ne želi reševati sama, saj ne poseduje ustreznega znanja ter veščin za reševanje le teh. Tudi tovrstni virtualni timi presegajo meje prostora, časa in organizacije, razlog za njihovo ustanovitev pa je ponavadi pojav potrebe po novih, inovativnih predlogih za izboljšavo procesov v organizaciji, velikokrat tudi nastanejo zaradi potrebe po novih predlogih, ki se nanašajo na specifična področja poslovanja organizacije (Duarte & Snyder, 2006). Vzporedni tip virtualnega tima ima natančno določene člane, ki se

formalno ločijo od organizacije. Primer vzporednih virtualnih timov v poslovnem svetu največkrat predstavljajo timi, ki se ukvarjajo predvsem z oglaševanjem in marketingom specifičnega področja organizacije, ki jih je najela – njihova naloga je za organizacijo pripraviti priporočila ter smernice (Cordery, Soo, Kirkman, Rosen & Mathieu, 2009).

Projektni virtualni tim je tim, katerega člani imajo specifična znanja in veščine, ki omogočajo učinkovito, inovativno ter hitro reševanje zastavljenega projekta. Člani takšnega tima se pogostokrat ukvarjajo z inoviranjem novih produktov ali storitev, informacijskih sistemov in organizacijskih procesov (Duarte & Snyder, 2006). Izdelek projektnega virtualnega tima je jasno definiran, izvedba (dokončanje) projekta pa je navadno tudi časovno definiran in omejen. Naloge članov tega tima so ponavadi nerutinske, dinamične in zahtevajo visoko stopnjo sposobnosti hitrega prilagajanja, rezultati nalog pa so jasni, specifični ter merljivi (Edmondson & Nembhard, 2009). Tovrstni timi so ustvarjeni v zelo kratkem časovnem okviru in se razpustijo po dokončanju naloge oziroma projekta – življenjski cikel projektnega virtualnega tima je navadno kratek (Duarte & Snyder, 2006).

Delovni virtualni timi so ključni v skoraj vsaki organizaciji in imajo nalogo simultano delati na rednih oziroma tekočih delovnih nalogah, ki se pojavijo v organizaciji med delovnim procesom (Duarte & Snyder, 2006). Posamezniki, ki so člani tega tima so ciljno usmerjeni v soodvisno reševanje skupnega delovnega cilja, članstvo pa je jasno določeno. V organizaciji lahko obstaja več delovnih virtualnih timov, ki so ločeni od ostalih timov v organizaciji – takšni timi običajno opravljajo naloge, ki se pojavljajo le v enem poslovnem procesu oziroma področju (npr. področje financ, raziskav, razvoja, računovodstva itd.) (Earley & Gibson, 2002).

Storitveni (servisni) timi so danes vse bolj distribuirani oziroma razpršeni po prostoru in času. Takšni timi predvsem zagotavljajo mrežno podporo in rešujejo mrežne probleme z različnimi tehnikami, tudi v različnih izmenah – en tim je "vedno na delu". Timi (člani katerih so tehniki s specifičnim znanjem in veščinami) rešujejo probleme preko neprekinjenega procesa, ob zaključku delovnega dneva pa se reševanje problemov (v kolikor niso rešeni) prenese na naslednji tim – na naslednjo izmeno (Duarte & Snyder, 2006).

Managerski timi sestojijo iz posameznikov, ki posedujejo visoko stopnjo organizacijskih in managerskih veščin ter znanja. Njihova prednostna naloga je učinkovito upravljanje in vodenje organizacije. Člani managerskega tima poznavajo veščine vodenja, nadrejeni pa jim zaradi teh veščin podelijo avtoritativno moč nad vodenjem organizacije (Abbott, Boyd, & Miles, 2006). V takem timu deluje več za organizacijo ključnih usposobljenih posameznikov, ki vodijo ostale v organizaciji pri doseganju organizacijskih ciljev in misije (Duarte & Snyder, 2006). Člani managerskega tima morajo za učinkovito vodenje ter hitro in uspešno reševanje problemov organizacije med seboj nenehno komunicirati. Ta komunikacija je v določenih primerih tudi motena, saj so tovrstni timi lahko tudi časovno in prostorsko razpršeni, vendar le redkokdaj prečkajo organizacijske meje (Menz, 2012).

Akcijski timi so ustvarjeni ob pojavu kritične situacije v organizaciji, njihova glavna naloga pa je ponuditi hiter, ustrezen in učinkovit odgovor oziroma rešitev (Duarte & Snyder, 2006). Tovrstni timi zaradi lažje koordinacije delovnih nalog in lažjega komuniciranja med seboj največkrat sestojijo iz manjšega števila članov, prav tako imajo zelo kratek odzivni čas ter najpogosteje presegajo prostorske omejitve kot tudi organizacijske meje (José, Aragón-Correa, & Ferrón-Vílchez, 2011).

1.1.3 Prednosti in slabosti virtualnih timov

Prednosti, ki jih prinašajo virtualni timi je nemogoče spregledati. Virtualni timi s preseganjem časovnih, prostorskih in organizacijskih meja pomagajo organizacijam pri soočanju z dinamičnimi ter kontinuiranimi spremembami, ki se danes vsakodnevno dogajajo v poslovnem svetu. Ker se sodobne organizacije soočajo s številnimi izzivi, ki jih ustvarjajo konkurenca in potrošniki, se te velikokrat odločijo za prehod od tradicionalnih FTF timov k virtualnim timom, ki s svojimi lastnostmi prinašajo organizaciji mnogo pozitivnih učinkov. Uporaba virtualnih timov organizacijam prinaša visoko stopnjo prilagodljivosti, ki je danes ena izmed pomembnejših lastnosti, ki jo mora organizacija imeti za uspešno konkuriranje na svetovnem globalnem trgu – visoka stopnja prilagodljivosti je lahko tudi ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti organizacije (Gupta & Pathak, 2018).

Ustanovitev in oblikovanje virtualnih timov poteka drugače kot pri tradicionalnih timih, saj virtualni timi za člane ne izbirajo posameznikov, ki se nahajajo v razumni bližini drug drugega, niti se "ne ukvarjajo" z dodatnimi stroški, ki posledično nastanejo zaradi prostorskega usklajevanja (ki v tradicionalnih organizacijah še vedno igra pomemben element uspešne in učinkovite koordinacije delovnega procesa med člani tima). Virtualni timi lahko zato, zaradi neobremenjenosti z lokacijo in posledično lokacijsko stroškovno brezskrbnostjo, vključujejo posameznike, ki imajo potrebne veščine ter znanja za določen projekt oziroma nalogo – organizacija tako lahko, glede na znanje in veščine zaposlenega, zaposlenim dodeli kar najustreznejše delovno mesto. Organizacije z virtualnimi timi tako stroškovno učinkovitost povečajo na račun odprave stroškov, ki nastanejo zaradi potrebe po fizičnih pisarnah (Johnson, Heimann & O'Neill, 2001). Kompleksne naloge pogostokrat zahtevajo sodelovanje več posameznikov hkrati (ki so strokovnjaki na specifičnem področju), to znanje posameznikov pa se največkrat nahaja izven meja organizacije. Virtualni timi omogočajo organizacijam dostop do (in koordinacijo) tega strokovnega znanja ali veščine ne glede na to, kje se le to nahaja. Ker virtualni timi ponavadi delujejo tudi v zelo dinamičnem okolju, so zato navadno navajeni hitrega soočanja s spremembami in se le tem, po potrebi, tudi dinamično prilagajajo (Bell & Kozlowski, 2002, str. 20). Stroškovna učinkovitost virtualnih timov pa je upravičena tudi zaradi dejstev, da so virtualni timi lahko vzpostavljeni zelo hitro in z relativno majhnimi stroški (ti stroški pa se lahko še dodatno zmanjšajo če imajo člani virtualnega tima že predhodno vzpostavljen dostop do ustrezne komunikacijske ter informacijske tehnologije – bodisi na delovnem mestu ali doma) (Gibson & Cohen, 2003). Učinkovita je tudi minimizacija časa, izgubljenega za potovanja od ene

razdalje do druge – od doma do delovnega mesta v pisarni ali za poslovna potovanja. Visoko produktivnost in učinkovitost virtualnega tima pa omogoči tudi fleksibilnost delovnih ur, saj so člani virtualnega tima geografsko ter časovno razpršeni, kar omogoča 24-urno delovanje več izmen virtualnih timov (oziroma tako imenovani učinek sledenja soncu) (Bell & Kozlowski, 2002).

Kljub temu, da je praktično nemogoče prezreti mnogotere prednosti, ki jih prinašajo virtualni timi, pa je enako nemogoče prezreti tudi mnoge pomanjkljivosti (in probleme), ki jih prinašajo virtualni timi organizacijam in jih morajo le te preučiti pred implementacijo virtualnih timov za reševanje organizacijskih nalog ter problemov. Tako so virtualni timi še posebej občutljivi na področju sinhrono (sočasne) komunikacije zaradi časovne in prostorske razpršenosti (člani virtualnega tima so lahko locirani v različnih časovnih pasovih) – kar lahko povečuje komunikacijski šum med člani virtualnega tima. Časovna in prostorska izoliranost s seboj prinašata tudi pomanjkanje osebnega stika in neverbalne komunikacije med člani virtualnega tima, kar lahko pripelje do tega, da se člani virtualnega tima počutijo izolirane (Ale Ebrahim, Ahmed & Taha, 2009, str. 2658). Občutek izoliranosti lahko povečuje nezadovoljstvo pri posameznih članih, kot tudi lahko vodi v manjšo produktivnost posameznika in posledično v manjšo produktivnost celotnega virtualnega tima. Zaradi pomanjkanja fizičnega kontakta (z drugimi člani virtualnega tima) lahko člani izgubijo občutek pripadnosti timu, pogostokrat pa se pojavlja tudi pomanjkanje časa, namenjenega izgradnji osebnih odnosov med člani virtualnega tima, še posebej zahtevno pa je v tovrstnih timih tudi grajenje zaupanja, ki predstavlja ključno komponento učinkovitega in uspešnega delovanja virtualnega tima (Gibson & Cohen, 2003). Kimball in Eunice (1999) poudarjata tudi problem, ki se lahko pojavlja v virtualnih timih in se nanaša na neustrezno usposobljenost članov pri uporabi napredne komunikacijske tehnologije, ki se primarno uporablja za komunikacijo med člani virtualnega tima. Predlagata, da vodje organizacij člane virtualnega tima pogosto izobražujejo in jih seznanjajo z novostmi, ki se pojavljajo v tehnološkem svetu. Ker virtualni tim navadno sestavljajo člani, ki so prostorsko/geografsko razpršeni se pogostokrat pojavljajo tudi kulturne razlike (ki so v določenih primerih lahko tudi izvor konfliktov med člani), kar od vodij zahteva dodatno skrb in posvečanje pozornosti tudi usklajevanju medkulturnih razlik med člani virtualnih timov, v organizaciji pa je zato priporočljivo tudi uvesti medkulturni trening, ki pomaga pri premoščanju tovrstnih ovir ter posledično lahko zmanjšuje konflikte med člani virtualnega tima (Siebdrat, Hoegl & Ernst, 2009).

Tabela 4 prikazuje določene karakteristike virtualnih timov, ki jih avtorja Gibson in Cohen (2003) navajata in predlagata, da jih vsaka organizacija dobro preuči, v kolikor se odloča za uvedbo virtualnih timov v svoj delovni proces.

Tabela 4: Potencialne prednosti in slabosti virtualnih timov po Gibsonu in Cohenu

	Potencialne prednosti virtualnih timov	Potencialne slabosti virtualnih timov
Časovni cikel in produktivnost	Sinhrona (sočasna) komunikacija med člani omogoča hitro in učinkovito reševanje nalog	Asinhrona (nesočasna) komunikacija med člani lahko privede do težje koordinacije dela in oteženega doseganja željenih ciljev
Kvaliteta	Geografska razpršenost omogoča vključitev najboljših strokovnjakov s celega sveta v virtualni tim, kar omogoča visoko kakovost produktov in storitev	Težja koordinacija delovnega procesa lahko vodi do slabšega izida pri reševanju problemov oziroma do slabše kvalitete produktov in storitev
Zadovoljstvo strank	Geografska razpršenost omogoča tesnejše odnose s strankami s celega sveta in posledično višje zadovoljstvo strank	Koordinacijski problemi reševanja nalog so kasneje lahko vzrok za manjše zadovoljstvo strank zaradi slabšega produkta ali storitve
Kreativnost in inovacije	Navzkrižno-funkcijsko sodelovanje (in izven meja prostora, časa in organizacije) najboljših strokovnjakov omogoča več inovacij in višjo stopnjo kreativnosti	Kreativnost lahko trpi če člani nimajo znanja in veščin za sodelovanje z neznanimi posamezniki (npr. medkulturne razlike lahko vodijo v medsebojno nerazumevanje članov virtualnega tima)
Organizacijsko učenje in širitev dobrih praks	Razširjanje najboljših praks je lažje in hitreje med člani virtualnih timov, značilen je tudi širši prostor za organizacijsko učenje v prihodnosti (učenje prihodnjih virtualnih timov), elektronska komunikacija učinkovito podpira management znanja	Sistemi managementa znanja so velikokrat tehnološko neustrezno podprti, zato lahko pride do situacije, da člani posvetijo več časa samemu učenju uporabe tehnologije namesto, da jo produktivno uporabljajo za reševanje problemov in nalog
Odnos zaposlenih	Vzpostavitev virtualnih timov je koristno v primeru neželenih selitev zaposlenih, kar zvišuje zadovoljstvo med zaposlenimi, odnosi med člani virtualnega tima so vzpostavljeni preko tehnologije, zaradi prednosti, ki jih prinaša tehnologije pa člani lahko te odnose tudi ohranjajo v prihodnjih projektih	Značilno je pomanjkanje tradicionalnega foruma, preko katerega se vzpostavljajo neformalni odnosi med člani virtualnega tima

Prirjeno po Gibson & Cohen (2003, str. 148–152).

1.2 E-vodenje

V preteklosti je bilo raziskovanje področja vodenja usmerjeno predvsem v vodenje tradicionalnih oblik timov, avtorji pa se niso kaj dosti osredotočali tudi na vprašanja in probleme, s katerimi se soočajo organizacije, kjer so delovni procesi, komunikacija ter poslovanje v večini izpeljani preko napredne informacijske tehnologije (Avolio & Kahai, 2003, str. 325). V literaturi je na splošno prisotno veliko dvoumnosti glede nujnosti (in ustreznosti) uporabe koncepta vodenja v kontekstu virtualnih timov, prav tako se poraja vprašanje do kakšne stopnje je koncept vodenja, ki je bil sprva razvit v okviru tradicionalnih timov, sploh prenosljiv tudi na področje virtualnih timov.

Ko govorimo o vodenju govorimo o sposobnosti vodje pri določanju ciljev, motiviranju zaposlenih, kadrovanju ter razporejanju zaposlenih in njihovega časa (Al-Ani, Horspool & Bligh, 2011, str. 228). Vodenje zadeva komuniciranje zastavljenih ciljev organizacije in vnašanje volje zaposlenim, kot tudi pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture, vse to z namenom doseganja čim boljših dosežkov organizacije (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Vodja ugodno vpliva na organizacijo in na njeno delovanje, ima vizijo ter svojo moč (vodenja) uporablja v prid ne samo sebe, temveč tudi drugih (Dimovski in drugi, 2014). Moč vodje ne izhaja iz organizacijske strukture oziroma iz zunanjih virov (kot iz teh izhaja tradicionalna managerska moč – zato je potrebno razlikovati med managerjem in vodjo), temveč izvira iz notranjih virov vodje. Vodja nosi v sebi osebnostno moč in poseduje značilnosti, ki motivirajo ter navdihujejo druge posameznike, da jim sledijo (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

V primeru raziskovanja vodenja virtualnih timov gre pravzaprav za proces premostitve, ki vključuje prenos stare ideje vodenja v novo polje oziroma področje, v okviru tega procesa pa je bil koncept vodenja na novo interpretiran in spremenjen tako, da ustreza novemu kontekstu. Mnogi avtorji so poskušali legitimirati na novo izposojeni koncept in ga primerno opredeliti, raziskovati njegov pomen ter uporabnost v novem kontekstu virtualnih timov. Avtorji so nov koncept vodenja virtualnih timov definirali kot e-vodenje (angl. e-leadership) (Avolio & Kahai, 2003, str. 326).

1.2.1 Opredelitev in značilnosti e-vodenja

Danes napredna informacijska in komunikacijska tehnologija (ki zajema orodja, tehnike in znanje) omogoča večstransko sodelovanje v organizacijskih ter medorganizacijskih dejavnostih preko zbiranja, upravljanja, iskanja, prenosa in prikaza podatkov ter znanja (Pulley & Sessa, 2001, str. 227). Ključne značilnosti tehnološko podprte ekonomije so hitra razpoložljivost velike količine informacij v realnem času, višja stopnja izmenjave znanja z deležniki in učinkovita uporaba tega znanja ter informacij za namen gradnje tesnejših prilagojenih odnosov. Ti prilagojeni odnosi pritiskajo na organizacije in njihove vodje tako, da morajo biti ti vse bolj odzivnejši v odnosu s svojimi deležniki. Ker je danes v organizacijah opazna vse hitrejša in obsežnejša širitev uporabe te tehnologije pri poslovanju

ter samem delovnem procesu in ker organizacije pri svojem delu vse več uporabljajo virtualne time, se je s tem ustvaril tudi nov kontekst vodenja, ki odseva spremembe v novem delovnem okolju (Avolio & Kahai, 2003, str. 327–328). Vodenje v elektronski dobi oziroma e-eri se je vsekakor spremenilo in prinaša nove izzive vodjem, kar pa je ostalo (zaenkrat) navidezno enako se še naprej spreminja z izjemnim razvojem komunikacijske ter informacijske tehnologije. Tehnologija je, po mnenju Bansal (2008), predvsem drastično spremenila način pridobivanja in uporabe informacij, vedno bolj povečuje med-organizacijsko soodvisnost, omogoča lažji doseg do vseh deležnikov ter drastično spreminja način komunikacije med vodjo in sledilci.

Koncept e-vodenja je nastal kot odgovor na nastajajoč kontekst za preučevanje nove oblike vodenja, opredeljen pa je kot proces družbenega vpliva, posredovan preko napredne informacijske tehnologije. Ta proces vključuje spremembo stališč, občutkov, mišljenja, vedenja in uspešnosti pri posamezniku ali organizaciji. E-vodenje se lahko pojavi na katerikoli hierarhični ravni organizacije in lahko vključuje medosebne interakcije znotraj in zunaj organizacije ter njenih delovnih enot (Avolio, Kahai & Dodge, 2000, str. 618). V novem kontekstu vodenja e-vodje (angl. e-leaders) vodijo time katerih člani so razpršeni časovno in prostorsko, med seboj komunicirajo ter sodelujejo preko informacijske tehnologije (telefona, videokonferenc, elektronskih pošt itd.). E-vodenje se odvija v okolju, kjer ima informacijska tehnologija primarno vlogo – preko nje potekajo delovni procesi in medsebojna interakcija članov (Darics, 2020, str. 7). Ne samo, da poteka komunikacija med e-vodjo in sledilci (zaposlenimi) preko informacijske tehnologije, temveč preko informacijske tehnologije poteka tudi zbiranje in širjenje informacij (ki ima vlogo pri podpori organizacijskega dela) ter vodenje projektov na daljavo. E-vodenje preko informacijske tehnologije prinaša spremembe, kot so sprememba navzočnosti e-vodje, doseg, hitrost, stalnost ter dojemanje komunikacije posredovane s strani e-vodje, vendar pa primarna naloga e-vodenja še vedno ostaja vzpostavljanje odnosov med člani organizacije in tima (z namenom uspešnega doseganja skupnih ciljev), ki je določena z organizacijsko strukturo (Bansal, 2008, str. 79–80).

1.2.2 Funkcija e-vodenja v virtualnem okolju

E-vodenje je v prostorsko, časovno in kulturno razpršenih virtualnih timih še posebej pomembno, če želi biti virtualni tim kar se da učinkovit in uspešen pri svojem opravljanju nalog, ter ima pomembno vlogo pri procesu razvoja in delovanja tima. Vodenje, tako kot v tradicionalnih FTF timih, tudi v virtualnih timih igra pomembno vlogo v doseganju zastavljenih ciljev tima in organizacije (Fan, Chen, Wang & Chen, 2014, str. 422). V tradicionalnih timih člani najpogosteje sinhrono komunicirajo in koordinirajo delovni tok v FTF obliki – vodje komunicirajo s člani preko več oblik ali načinov vzpostavljanja sinhrono interakcije oziroma pogovora (Newman, Ford & Marshall, 2020, str. 4). Vodje lahko v FTF timih različno komunicirajo s svojimi sledilci preko verbalnih (npr. višina in ton glasu) kot tudi neverbalnih znakov (npr. govorica telesa), s tem pa svojim sledilcem učinkovito in jasno

dostavijo zelena sporočila. Prav nasprotno pa večina virtualnih timov komunicira in deluje asinhrono (nesočasno) preko napredne komunikacijske tehnologije, kar vodjem predstavlja številne izzive in od njih zahteva sposobnosti in veščine zagotavljanja ter spodbujanja organizacijskega e-vodenja v virtualnem kontekstu (Fan, Chen, Wang & Chen, 2014, str. 424).

Fan, Chen, Wang in Chen (2014) poudarjajo, da so za razliko od tradicionalnih FTF timov člani virtualnega tima razpršeni globalno po vsem svetu in prehajajo preko različnih časovnih pasov, kultur ter znanja. Zaradi tega je njihovo medsebojno sodelovanje in povezovanje, usklajevanje nalog, delitev odgovornosti ter delitev znanja mediirano preko informacijske in komunikacijske tehnologije. Vsi ti procesi se torej odvijajo v virtualnih okoliščinah, kjer pa obstaja mnogo pomanjkljivosti. Avtorji prvenstveno izpostavijo, da informacije v virtualnem delovnem okolju pogostokrat niso deljene takoj in je posledično zato interpretacija informacij lahko izkrivljena, kar pri članih virtualnih timov lahko povzroči nerazumevanje dogodkov, ki se odvijajo, kot tudi lahko pride do šuma glede sprejetih odločitev ter nasploh do drugih komunikacijskih šumov. Takšni neljubi dogodki izpostavljajo izzive e-vodenja in poudarjajo resnost po potrebi učinkovitega ter transparentnega e-vodenja virtualnih timov. Transparentno podajanje informacij in komunikacija s člani virtualnega tima je srce uspešnega e-vodenja in prav zato morajo e-vodje posvečati še več pozornosti tem dvema področjema (Zimmermann, Wit & Gill, 2008, str. 322).

Raziskovanje e-vodenja virtualnih timov kaže, da so ključne naloge in funkcije e-vodenja virtualnih timov zelo podobne kot pri tradicionalnih FTF timih. E-vodje imajo osrednjo vlogo pri vzpostavljanju skupne vizije, misije, vrednot, ciljev in strategije (ki vključuje tudi opredeljevanje vlog članov) za doseganje željenih ciljev tima in organizacije. V ospredje vse bolj prihaja tudi pomembna vloga e-vodje pri opolnomočenje članov tima ter vzpostavljanju zaupanja med njimi. E-vodja ima, prav tako kot vodja tradicionalnih FTF timov, tudi nalogo spremljanja uspešnosti tima, diagnosticiranja in reševanja operativnih težav ter nalogo implementiranja primernih sistemov nagrajevanja (spodbud) za uspešno sodelovanje. Spodbujati mora zavezanost članov k nalogi in timu, zagotoviti skupno razumevanje naloge in organizirati ter koordinirati interakcije med člani tima (Van Wart, Roman, Wang & Liu, 2019, str. 82–83). Ker povezovanje in koordinacija članov ter delovnih procesov v virtualnih timih poteka brez fizične interakcije ter s povečano uporabo asinhrono (nesočasne) komunikacije, je zato e-vodenje virtualnih timov do neke mere drugačno kot v tradicionalnem okolju. Znotraj virtualnega okolja zato obstaja potreba po drugačnih vodstvenih sposobnostih in pristopih, ki so nujne za uspešno delovanje virtualnega tima (Zimmermann, Wit & Gill, 2008).

1.2.3 Elementi učinkovitega e-vodenja virtualnega tima

Komunikacija je v literaturi opredeljena kot ključno orodje, s katerim vodja vrši vpliv na zaposlene oziroma sledilce, je vključena v procese organizacije v katerih se izmenjujejo ali posredujejo informacije in je osnova za uspešno sodelovanje, odločanje ter delovanje pri doseganju ciljev organizacije (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Virtualni timi, zaradi prostorskega, časovnega in organizacijskega preseganja meja, za medsebojno komunikacijo, prenos znanja, zahtev glede delovnih nalog ter za določanje merjenja uspešnosti članov tima uporabljajo elektronsko mediirana tehnološka sredstva. Tehnološko podprto e-vodenje na daljavo od e-vodij zahteva, da ti pogosto za komuniciranje s svojimi sledilci (zaposlenimi) uporabljajo omejene komunikacijske medije in imajo zato lahko manj učinkovito podporo pri procesih timskega reševanja problemov ter nalog. Tehnološko podprte komunikacijske medije, ki jih e-vodje najpogosteje uporabljajo za komuniciranje (elektronska pošta, videokonference ipd.) različni avtorji opredeljujejo sicer kot bogate medije, ki lahko podpirajo dejavnosti povezane z e-vodenjem in so koristna orodja za komuniciranje s svojimi sledilci, prav tako lahko tudi ustrezno podpirajo procese, ki se nanašajo na dejanja povratnih informacij (Fan, Chen, Wang & Chen, 2014, str. 424). Vendar pa je fundamentalna predvsem redna komunikacija e-vodje s člani virtualnega tima – komunikacija mora vključevati odgovore e-vodje na vprašanja sledilcev, dajanje navodil in komuniciranje s člani glede (ne)upoštevanja prvotnih načrtovanih smernic ter načrta (koordinacije) dela (Liu in drugi, 2018, str. 829). Asinhrona komunikacijska sredstva e-vodjem omogočajo manevrski prostor, ki se nanaša na čas za ustvarjanje namenskih sporočil, ki vsebujejo ustrezne povratne informacije, navadno pa jih sledilci prejmejo tudi v ustreznem času. Takšen način komunikacije omogoča tudi neprekinjene simultane pogovore s strani več članov virtualnega tima hkrati, ki so časovno neodvisni. V izogib komunikacijskemu šumu in drugim motnjam, ki jih asinhrona komunikacija lahko prinese, je zato še posebej pomembna vloga e-vodje pri izbiri najprimernejše ter najučinkovitejše komunikacijske tehnologije, ki bo (glede na kompleksnost zastavljene naloge ali problema ter izkušenj članov tima) kar se da najbolje podpirala in omogočala uspešno e-vodenje virtualnega tima (Duarte & Snyder, 2006).

Virtualni tim sestavljajo med seboj različni si posamezniki, ki predstavljajo veliko raznolikost deležnikov, osebnih in delovnih izkušenj, funkcij, različnih organizacij, stilov odločanja ter razpršenosti interesov. Kompleksnost in raznolikost v virtualnih timih lahko za e-vodjo predstavljata velik izziv pri e-vodenju, zato je pomembno, da le ta najde način usklajevanja teh raznolikosti in jih uporabi za še bolj uspešno delovanje tima (Siebrat, Hoegl & Ernst, 2009). Pogost način učinkovitega upravljanja z raznolikostjo, ki ga e-vodje v različnih organizacijah uporabljajo je razvoj t.i. strokovnega imenika članov virtualnega tima. Tak imenik navadno vsebuje fotografijo vsakega člana tima skupaj z informacijami o njegovem usposabljanju, izkušnjah, prejšnjih delovnih nalogah in ostalih relevantnih sposobnostih, kompetencah ter znanju. Prednost tovrstnih imenikov je, da člani spoznajo preteklost in strokovno ozadje vsakega člana tima, kar lahko pozitivno vpliva na medsebojno

sodelovanje ter zaupanje med člani virtualnega tima (Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007, str. 64–65).

Eden ključnih razlogov za ustanovitev in uporabo virtualnih timov je velik manevrski prostor za izbiro najprimernejših strokovno podkovanih posameznikov, ki so lahko locirani na različnih koncih sveta (Earley & Gibson, 2002). Siebdrat, Hoegl in Ernst (2009) poudarjajo, da morajo e-vodje posebno pozornost nameniti tudi socialnim veščinam in kompetencam članov, ki predstavljajo predpogoj za uspešno timsko delo – pravijo, da so socialne veščine ter kompetence članov osrednji, fundamentalni del uspešnega timskega dela. Timi, ki so razpršeni (prostorsko, časovno in izven organizacijsko) so pogostokrat soodvisni pri doseganju skupnega cilja, zato je med člani prisotna visoka stopnja skupne podpore, komunikacije in koordinacije (Nemiro, Beyerlein, Bradley & Beyerlein, 2008). Da bi lahko virtualni timi v kar največji meri izkoristili svoje prednosti, ki izvirajo tudi iz njihove funkcionalne in strukturne raznolikosti, morajo zato člani pod vodstvom e-vodje vzpostaviti sistem oziroma podlago za učinkovito izmenjavo različnih zmožnosti članov tima – kar pa je mogoče uspešno vzpostaviti le, če člani posedujejo ustrezne socialne veščine ter kompetence. Avtorji zato poudarjajo, da morajo e-vodje skrbno preučiti socialne veščine in kompetence vsakega člana virtualnega tima, saj so le te eden izmed pomembnejših atributov, ki lahko pripomorejo k večji učinkovitosti virtualnega tima pri doseganju zastavljenega cilja (Nemiro, Beyerlein, Bradley & Beyerlein, 2008).

Poleg namenjanja dodatne pozornosti socialnim veščinam in kompetencam članov, morajo e-vodje svoj čas nameniti tudi prepoznavanju in spodbujanju samovodstvenih sposobnosti ter samoiniciativnosti pri samih članih razpršenih virtualnih timov. Namreč prostorska razpršenost in kulturne raznolikosti pogostokrat predstavljajo velik izziv e-vodji pri zagotavljanju učinkovitosti ter funkcionalnosti virtualnega tima. Ti dve značilnosti, v katerih deluje virtualni tim, sta pogostokrat vir konfliktov in pomanjkljivosti, ki jih e-vodja v virtualnem okolju težje zaznava ter jih posledično zato lahko s svojim e-vodenjem neuspešno naslavlja (rešuje) – na primer medosebni konflikt članov tradicionalnega tima vodja veliko lažje reši preko FTF neformalnega pogovora, takšno reševanje konflikta pa je v virtualnih timih velikokrat nemogoče izvesti (Siebdrat, Hoegl & Erns, 2009). Za uspešno premagovanje tovrstnih izzivov je zato pomembno, da se tudi sami člani virtualnega tima zavedajo tovrstnih morebitnih izzivov in ovir, ki jih lahko prinese virtualno delovno okolje. Ko je prisotno zavedanje in identifikacija potencialnih izzivov e-vodja in člani virtualnega tima lahko preidejo na naslednji korak, ki je iskanje skupne rešitve za premagovanje le teh (Oakley, 1999, str. 6). Navedeno osvetljuje razmislek o tem, da morajo biti člani virtualnega tima samozadostni in samoiniciativni (saj se e-vodja lahko znajde v situaciji, ko ne more oz. težje opravlja funkcije e-vodenja) pri opravljanju delovnih nalog ter osvetljuje potrebo po premišljenem upravljanju s človeški viri – še posebno morajo organizacije vzpodbujati razvoj potrebnih veščin in kompetenc za delo v virtualnih okoljih oziroma virtualnih timih ne samo pri e-vodjih, temveč tudi pri samih članih virtualnega tima (Siebdrat, Hoegl & Erns, 2009).

Pomemben element uspešnega e-vodenja predstavlja tudi učinkovita koordinacija delovnega ritma oziroma dinamike in sestankovanja v virtualnih timih. Presojanje stopnje zaupanja in samozavesti glede danih predlogov ali idej bodisi s strani članov oziroma e-vodje je v virtualnih timih oteženo, kot tudi je oteženo viharjenje možganov (angl. brainstorming), ki je v mnogih organizacijah prisotno praktično v vsakodnevnem delovnem procesu (Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007, str. 64). Koordinacija in spodbujanje viharjenja možganov med člani virtualnega tima lahko predstavlja e-vodjem velik izziv, vendar pa je tovrstno tehniko, ki vzpodbuja člane tima k iskanju inovativnih rešitev in idej, mogoče uspešno uvesti ter izvajati tudi v virtualnem delovnem okolju. Implementacija in uspešna uporaba te tehnike v virtualnih timih je pomembna zato, ker elektronsko medirana komunikacija med člani tima pozitivno vpliva na produkcijo inovativnih idej – višja kognitivna stimulacija pri posameznikih je predvsem posledica branja idej drugih članov (npr. posredovane ideje v elektronskih poštah), kar vodi do višje skupne kognitivne stimulacije ter posledično večjega nabora inovativnih rešitev ter idej (Ziegler, Diehl & Zijlstra, 2000).

2 ZAUPANJE

Dandanes mnogo organizacij uporablja elektronsko posredovane kolaborativne oblike delovnih praks v namen kar najbolj maksimirati svoj uspeh. Uporaba napredne informacijske in komunikacijske tehnologije ter kolaborativnih oblik delovnih praks je v zadnjih letih v izrednem razvoju, kar je privedlo tudi do povečanega akademskega zanimanja ter raziskovanja na tem področju. Mnogi raziskovalci so prišli do spoznanj, da lahko različni dejavniki vplivajo na učinkovitost in uspešnost sodelovanja med člani virtualnega tima, vendar pa je poglobljeno raziskovanje ključnih temeljnih dejavnikov, ki naj bi bili pomembni pri določanju uspeha oziroma neuspeha delovanja virtualnih skupin še v povojih (Cheng in drugi, 2016, str. 267). Eden pomembnejših dejavnikov, ki naj bi bil pomemben pri določanju učinkovitosti in uspešnosti sodelovanja med člani virtualnega tima, tako predstavlja zaupanje (Cruz, Moriya-Huzita & Feltrim, 2018, str. 46).

Vzpostavitev zaupanja med člani virtualnega tima je posebej pomembna za ohranjanje pozitivnega delovnega odnosa, prav tako vodi k bolj odprti komunikaciji med člani virtualnega tima, bolj produktivnemu sodelovanju, kakovostnejšemu odločanju in k bolj uspešnemu sprejemanju tveganj ter k večjemu zadovoljstvu pri procesu odločanja (Hasel & Grover, 2017, str. 851). Zaupanje v virtualnih timih deluje kot mazivo, ki drži in povezuje člane virtualnega tima. Vendar pa pretekle študije ugotavljajo, da je zaupanje v virtualnih timih pogostokrat zelo krhko in je prav zaradi tega še posebej pomembno zavedanje o grajenju in vzpostavljanju ter ohranjanju zaupanja v virtualnih timih. Namreč odsotnost neposredne medosebne interakcije pri članih virtualnega tima ustvarja občutek tako fizične kot psihološke oddaljenosti med člani in prav zato morajo virtualni timi že na samem začetku sodelovanja hitro zgraditi ter vzpostaviti zaupanje (Kanawattanachai & Yoo, 2002, str. 188).

2.1 Opredelitev in značilnosti zaupanja

Zaupanje je multidisciplinarni, večplastni in večstopenjski koncept, ki ga različni avtorji opredeljujejo na številne načine in zato posledično koncept nima splošno sprejete definicije (Savolainen, 2014, str. 48).

Savolainen (2014) definira zaupanje kot koncept, ki ga sestavljajo človekova prepričanja in pričakovanja akterja o tem, kako se bodo udeleženci na drugi strani obnašali. Medčloveško zaupanje opredeli kot pričakovanje posameznika ali skupine, da se lahko zanesemo na dano besedo, ustno oziroma pisno izjavo ali obljubo drugega posameznika oziroma skupine. Zaupanje je definirano kot relacijski fenomen, ki se postopoma in sčasoma razvija skozi interakcije akterja ter udeleženca (ali več udeležencev) na drugi strani (Serva, Fuller & Mayer, 2005). Relacijska definicija zaupanja se najpogosteje uporablja pri raziskovanju gradnje zaupanja v odnosu med vodjo-sledilci v organizacijskem kontekstu. Serva, Fuller in Mayer (2005) zaupanje opredeljujejo tudi kot pripravljenost tako akterja kot udeleženca, da sta ranljiva za dejanja druge stranke – ta ranljivost temelji na pričakovanju, da bo druga stranka (ali udeleženec) izvedla določeno dejanje, ki je pomembno za akterja ne glede na (ne)sposobnost akterjevega nadzora tega dejanja udeleženca. Upošteva takšno definicijo oziroma opredelitev koncepta zaupanja, zaupanje torej vključuje določeno stopnjo tveganja in zahteva pripravljenost ter pogum akterja, da prevzame takšno tveganje.

Sutherland (2017) zaupanje definira kot pripravljenost ene strani, da je ranljiva za drugo stranko. Pri tem zaupanje vključuje vero, da je druga stranka dobrosrčna, zanesljiva, kompetentna, poštena in odprta. Tako akter kot druga stranka pri recipročnem zaupanju verjameta v vzajemne najboljše interese, v sposobnost obeh strank pri opravljanju dane naloge in poštenemu ter natančnemu deljenju potrebnih informacij. Nadalje poudarja, da je zaupanje ključnega pomena za posameznike, ki skupaj sodelujejo pri ustvarjanju učinkovitih sistemov. Zaupanje deluje kot mazivo za družbene in medosebne interakcije, ki vodijo do želenih vedenj. Zmanjšuje število transakcij med zaposlenimi oziroma med člani tima, ki so potrebne za dokončanje skupnih nalog oziroma reševanje skupnega problema. Nezaupanje med člani tima lahko pogostokrat pri posameznikih povzroča tesnobo in negotovost, zaradi česar posamezniki pričnejo spremljati motive drugih ter se na tak način zaščitijo pred izkoriščenostjo s strani drugih (Rusman, Van Bruggen, Sloep & Koper, 2010, str. 836–837). Nezaupanje prav tako pogostokrat spodkopava sodelovanje in učinkovitost ter lahko ustvarja šume v komunikaciji med člani tima (Sutherland, 2017, str. 3).

Rus (2008, str. 74) zaupanje opredeli kot kvaliteto odnosov, pričakovanje akterja, da bodo udeleženci z druge strani transakcije izpolnili vse svoje obveznosti kljub negotovosti in mnogim priložnostim morebitne zlorabe situacije ter priložnostim okoristiti se na račun akterja. Zaupanje naj bi vsebovalo tri elemente, to so soodvisnost, tveganje ali negotovost (ki se nanaša na ravnanje drugih udeležencev v transakcijah) in pričakovanje (v smislu, da udeleženci v transakcijah ne bodo zlorabili ranljivosti drugega v svojo korist). Avtor se v svojem članku v ospredju ukvarja predvsem z elementom negotovosti in pravi, da akterji

sprejmejo negotovost v posamezni transakciji ter skušajo upravljati socialne odnose, ki so v ozadju formalnega ali neformalnega dogovora (ki pa je prisoten pri vsaki posamezni transakciji). Ta negotovost je sprejeta kot neproblematičen del posameznih transakcij in zato ni operacionalizirana kot tveganje – pri operacionaliziranju s konceptom zaupanja se avtor izogiba vsem racionalnim korakom upravljanja posameznih transakcij, transakcijsko negotovost pa nadomesti z relacijsko gotovostjo. Relacijska gotovost se nanaša na upravljanje socialnih odnosov med udeleženci – gre za socializacijo negotovosti v transakcijah, pri čemer je v ospredju intenzivna personalizacija neosebni pogodbi (Iglič, 2003). Akterji pri vstopu v transakcije namreč nimajo nikakršnih zagotovil, da bodo dogovori iz bodisi formalnih ali neformalnih dogovorov spoštovani in uveljavljeni – v transakcije akterji vstopajo zgolj s pričakovanji o morebitnem pozitivnem izidu (Rus, 2008, str. 74).

Zaupanje različni avtorji opredeljujejo tudi kot pozitivno psihološko stanje (kognitivno in čustveno) upnika oziroma osebe, ki zaupa/ne zaupa (angl. trustor) do drugega zaupnika oziroma osebe, ki se ji zaupa/ne zaupa (angl. trustee), ki je sestavljeno iz pozitivnih pričakovanj o namerah in prihodnjem vedenju drugega zaupnika, kar posledično vodi v pripravljenost prikazati zaupanja vredno vedenje v določeni situaciji ali kontekstu (Cruz, Moriya-Huzita & Feltrim, 2018, str. 47). Rusman, Van Bruggen, Sloep, Valcke in Koper (2012) poudarjajo, da takšna definicija zaupanja predstavlja eno od lastnosti zaupanja, to je specifičnost konteksta. Pravijo, da je zaupanje dinamično, neprenosljivo, sestavljivo, subjektivno, asimetrično, občutljivo na dogodke in samokrepljivo.

Oprelitev koncepta zaupanja torej različni avtorji, znotraj različnih disciplin, razlagajo različno, vendar pa imajo le te razlage skupno konceptualno jedro – zaupanje je definirano predvsem kot psihološko stanje in kot namen posameznika sprejemati morebitno ranljivost, ki temelji na pozitivnih slepih pričakovanjih glede dobrohotnega vedenja oziroma namenov drugega posameznika. Pri zaupanju gre torej predvsem za pripravljenost posameznika na sprejemanje tveganja v določeni situaciji ali kontekstu (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

2.1.1 Medosebno zaupanje

Čeprav je koncept zaupanja lahko obravnavan na različnih ravneh (npr. v okviru skupin, organizacije, družbe itd.) se je pri raziskovanju zaupanja na mikro ravni – med individualnimi posamezniki v virtualnih timih (kot obliki delovnih skupin) pomembno osredotočiti predvsem na medosebno zaupanje med člani. Takšno zaupanje temelji na familiarnosti, ki se razvije na podlagi preteklih interakcij oziroma se lahko razvije tudi na podlagi pripadnosti isti socialni skupini (Kanawattanachai & Yoo, 2002, str. 190). Tovrstno zaupanje je najpogosteje opredeljeno kot pozitivno pričakovanje do vedenja drugih akterjev, ta značilnost zaupanja pa medosebnim odnosom daje poseben značaj. Temelji na informacijah, pridobljenimi preko osebnih izkušenj akterja z določenimi drugimi akterji in je utemeljeno skozi proces medosebnega spoznavanja – izhaja iz medosebnih odnosov, ki

so lahko popolnoma individualni, saj izvirajo iz ljudi in njihovih osebnostnih lastnosti ter so usmerjeni v druge (Kim & Park, 2019, str. 1350). Bazira na osebnih odnosih, ki se vzpostavijo na podlagi dolgotrajnih interakcij in je podprto s socialnim omrežjem osebnih odnosov, v katerem so ti odnosi umeščeni Medosebno zaupanje se vzpostavi na podlagi zgodovine specifičnega odnosa oziroma transakcije z drugim posameznikom in posledično zato vsebuje tudi kakovost tega odnosa. Tesno je povezano z bližino med dvema posameznikoma kot tudi je povezano z intenzivnostjo odnosa – bolj kot je odnos intenziven, težje je razločevati zaupanje od ostalih lastnosti odnosa. Je pomemben vezni mehanizem, ki povezuje posameznike, omogoča hitrejšo kroženje informacij in vzpodbuja sodelovanje med posamezniki ter je ključen izvor normativnega reda – kar vse zmanjšuje transakcijske stroške na strani pogajanj in monitoringa pogojev transakcije. Tako je mogoče transakcije in projekte uspešno izpeljati kljub morebitnim zapletom zaradi zunanjih dejavnikov, saj akterji zaplete rešujejo neformalno, prijateljsko ter z uporabo močnih vezi (Rus, 2008, str. 77–78).

Kim in Park (2019) pravita, da ima medosebno zaupanje s psihološkega vidika kognitivne, afektivne in vedenjske dimenzije. Kognitivna dimenzija medosebnega zaupanja vključuje zanesljivost, integriteto in poštenost. Afektivna dimenzija je povezana s osebnim odnosom in čustveno vezjo med posamezniki, vključno z empatijo ter pripadnostjo. Vedenjska dimenzija poudarja izbiro racionalnega vedenja, ki temelji predvsem na pričakovanju in kasnejšemu pojavu zaupanja. Avtorja medosebno zaupanje preučujeta v delovnem okolju in ugotavljata, da predstavlja pomemben dejavnik, ki pojasnjuje različne dinamike ter interakcije med člani tima. Medosebno zaupanje lahko spodbuja individualne in timske rezultate ter lahko pozitivno vpliva na organizacijsko učenje in na prenos znanja v organizaciji in timu – pozitivno vpliva na učne izkušnje članov delovnega tima in pospešuje pridobivanje ter razširjanje znanja kot del organizacijskega učenja. Prisotnost vzpostavljenega medosebnega zaupanja med člani tima pozitivno vpliva tudi na pogostejšo medsebojno pomoč med člani pri določeni težavi in nalogah.

2.1.2 Kognitivno in afektivno zaupanje

Greenberg, Greenberg in Antonucci (2007) zaupanje definirajo v okviru dveh različnih dimenzij, to sta kognitivna dimenzija (oziroma kognitivno zaupanje) in afektivna dimenzija (oziroma afektivno zaupanje). Pravijo, da kognitivno zaupanje temelji na racionalnih oziroma kalkulativnih ocenah in je rezultat ocene dokazov o zanesljivosti ter usposobljenosti druge osebe oziroma drugih članov tima. Oblikuje se v okviru funkcij integritete in sposobnosti drugih ter temelji na racionalni oceni tveganj in informacij. Avtorji afektivno zaupanje opredeljujejo kot zaupanje, ki temelji na čustvenih vezeh in je rezultat socialnih vezi, ki so se razvile skozi vzajemne odnose ter v katerih obstaja resnična skrb za dobrobit druge osebe. Tovrstno zaupanje temelji na ocenah dobrohotnosti drugega na podlagi osebnih izkušenj ter emocionalnih ocenah informacij.

Kanawattanachai in Yoo (2002) prav tako zaupanje opredelita kot večdimenzionalni konstrukt, ki sestoji tako iz kognitivnih elementov (npr. kompetence, zanesljivost, profesionalnost) kot tudi iz afektivnih elementov (npr. skrb, čustvena povezanost med posamezniki). Relativni pomen teh elementov se razlikuje glede na kontekst (situacijo) in vrsto odnosov med posamezniki. Avtorja ugotavljata, da kognitivni elementi zaupanja zajemajo kalkulatívne in racionalne značilnosti, ki jih izkazujejo posamezniki pri samemu procesu zaupanja. Te značilnosti so tako na primer zanesljivost, integriteta, usposobljenost in odgovornost posameznika. Posamezniki zaupanje ocenjujejo na podlagi različnih lastnosti, kot so lahko na primer vrsta poklica (zdravnik, odvetnik) in stopnja poznavanja (prijatelj ali neznanec). Ena temeljnih funkcij zaupanja, ki temelji na poznavanju, je zmanjšanje zapletenosti oziroma kompleksnosti med socialnimi akterji. Predhodno poznavanje socialnih akterjev namreč omogoči, da socialni akterji v interakcijah ne potrebujejo več nobenih dodatnih dokazov ali racionalnih razlogov pri samozavesti v drugi objekt zaupanja (Fairholm, Dzordzormenyoh & Binda, 2018, str. 262). Tovrstno zaupanje je bilo preučevano predvsem v okviru delovnih skupin in timov. Kognitivno zaupanje tako torej temelji predvsem na informacijah in se razvije skozi komunikacijo med posamezniki ter skozi osebne izkušnje posameznika z drugim posameznikom (Rus, 2008, str. 78). Afektivno zaupanje po drugi strani vključuje čustvene elemente in socialne spretnosti zaupnikov. Splošna skrb za dobrobit posameznikov predstavlja osnovo za tovrstno zaupanje. Preučevano je bilo predvsem v interakcijah tesnih socialnih odnosov med posamezniki, kot so na primer zakonski partnerji, v okviru družinskih članov in prijateljev ter tudi v kontekstih kompleksnejših socialnih tesnih odnosov, kot so tudi delovne skupine in timi (Kanawattanachai & Yoo, 2002, str. 190). Tako so znanstveniki prišli do spoznanj, da višja prisotnost afektivnega zaupanja pogostokrat vpliva na boljše uspešnost delovnih skupin in timov ter vpliva na boljše počutje posameznikov in sicer tako, da člani delovnih skupin (ali tima) problem drugega člana obravnavajo ter ga jemljejo kot svojega, kar vodi do tega, da so pripravljene pomagati pa četudi niso bili zaproseni za pomoč s strani drugega (Gardner, Kil & van Dam, 2019, str. 351). Višja stopnja afektivnega zaupanja vodi tudi k pogostejšemu komuniciranju o morebitnih problemih – zaupnik ve (pričakuje), da bo oseba na drugi strani prisluhnila in se odzvala skrbno, zato je o svojih problemih pripravljen tudi pogosteje in bolj odprto komunicirati (Erdem & Ozen, 2003, str. 132).

Oblikovanje in vzdrževanje zaupanja v začasnih delovnih skupinah (kot so tudi virtualni timi) je navadno bolj odvisno od kognitivnih kot od afektivnih elementov (Rusman, Van Bruggen, Sloep, Valcke & Koper, 2012). V kontekstu virtualnega tima, kot kontekstu začasnega delovnega sistema, posamezniki med seboj sodelujejo (se povežejo) predvsem zaradi strokovno specifičnega znanja (oziroma zaradi pojava po potrebi določene poklicne vloge – ki je tudi eden izmed glavnih razlogov za oblikovanje virtualnega tima) posameznika, torej člani virtualnega tima skupaj ne sodelujejo primarno zaradi (oziroma v namen) razvijanja socialnih odnosov. Ravno zaradi tega naj bi virtualni timi oblikovali in vzdrževali zaupanje bolj na podlagi kognitivne kakor afektivne dimenzije zaupanja. Coppola, Hiltz in Rotter (2004) pravijo, da visoka stopnja uporabe komunikacijsko

tehnoloških medijev vpliva na oblikovanje zaupanja v virtualnih timih. Člani virtualnih timov se namreč močno zanašajo na računalniško posredovana komunikacijska orodja (ki so navadno tudi njihovo primarno komunikacijsko sredstvo), preko katerih posamezniki pogostokrat težje razvijejo kakovostne socialne odnose, kar lahko pripelje tudi do personalizacije odnosov med člani virtualnega tima. Člani virtualnih timov sicer, preko računalniško posredovanega komunikacijskega okolja, lahko razvijejo kakovostne socialne odnose z drugimi člani, v kolikor jim je na voljo dovolj časa, vendar pa so virtualni timi najpogosteje začasni in ne trajajo dolgo. Zaradi teh razlogov avtorji tudi menijo, da je v virtualnih timih pogosteje prisotno kognitivno zaupanje in ne afektivno. Dodatno avtorja Kanawattanachai in Yoo (2002) menita, da je v virtualnih timih pogosteje prisotno kognitivno zaupanje zaradi dejstev, da člani virtualnih timov pogostokrat nimajo skupne delovne zgodovine sodelovanja in da virtualni timi prav tako zelo poredko izvajajo FTF medosebno komunikacijo. Dodatno opozarjata tudi na morebiten pojav problema, vzrok katerega je redka FTF medosebna komunikacija in sicer oteženo zbiranje informacij o drugih članih ter ocenjevanje dela drugih članov virtualnih timov, ki sicer predstavljata podlagi za vzpostavitev kognitivnega zaupanja (Kanawattanachai & Yoo, 2002, str. 191).

Kognitivni in afektivni elementi zaupanja so lahko tudi povezani med seboj ter se prepletajo, saj se lahko odnos med posameznikoma razvije sprva skozi kognitivno zaupanje, ki se kasneje lahko transformira (skozi več interakcij in pozitivnih izkušenj) v afektivno zaupanje (Erdem & Ozen, 2003, str. 132). Področje kognitivnega in afektivnega vidika zaupanja v virtualnih timih v znanstveni literaturi sicer ni dobro razumljeno oziroma opredeljeno, zato je temu področju v prihodnje potrebno nameniti več pozornosti ter akademskega razmisleka (Kanawattanachai & Yoo, 2002).

2.2 Dinamična narava zaupanja v virtualnih timih

Organizacije in podjetja za povečanje učinkovitosti poslovanja vse pogosteje izkoriščajo inovacije v komunikacijski tehnologiji, ki so omogočile tudi pojav virtualnih timov kot oblike delovnih skupin. Uporaba virtualnih timov nudi prožnost pri prenosu znanja, večšin in drugačnih perspektiv posameznikov, kar sicer pogostokrat ni na voljo v FTF timih. Kljub prefinjenosti, ki jo prinaša razpoložljiva napredna komunikacijska tehnologija in strokovno znanje članov virtualnih timov pa virtualni timi pogostokrat ne dosegajo zastavljenega (željenega) potenciala oziroma cilja, saj se v tovrstnih timih pogostokrat pojavljajo mnogi vodstveni izzivi, še posebej občutljivo in težko pa je tudi vzpostavljanje zaupanja med člani virtualnega tima, ki je ključno pri doseganju uspešnosti virtualnega tima (Avolio, Sosik, Kahai & Baker, 2014, str. 114–116).

Študije so pokazale, da se zaupanje v tradicionalnih FTF timih s časom razvija oziroma lahko napreduje ali nazaduje, spreminja se skozi ponavljajoče se interakcije in preko izkušenj skupnega dela ter sodelovanja med člani FTF tima. Tovrstne interakcije in izkušnje omogočajo članom FTF tima, da se (na podlagi preteklih izkušenj) učijo ter ocenjujejo

vedenje drug drugega. Takšna dinamika zaupanja pa je podobna tudi v virtualnih timih. Vzpostavitev začetnega zaupanja (pričakovanja) je pogostokrat povezana s količino deljenih informacij – več informacij kot imajo posamezniki o drugih, višje je začetno zaupanje (oziroma se to lažje vzpostavi). V virtualnih timih, kjer člani običajno delajo na kratkotrajnem projektu ali nalogi, pogostokrat ni dovolj časa, da bi ti člani zbrali dovolj informacij in tako hitro vzpostavili začetno zaupanje oziroma bi ugotovili, da je njihov sočlan zaupanja vredna oseba (Butler, 1999). Fizična ločenost oziroma oddaljenost med člani virtualnega tima predstavlja pomemben razlog, zakaj mora biti v virtualnih timih stopnja zaupanja še višja kot v tradicionalnih FTF timih in da je posledično skupen cilj tima sploh lahko dosežen. Namreč že samo tipičen družbeno sprejet pozdrav v novem delovnem okolju, kot je na primer stisk roke in osebna FTF interakcija, pogostokrat močno pripomore k hitrejši vzpostavitvi zaupanja med osebami, česar pa v virtualnih timih ni mogoče izvesti (Kanawattanachai & Yoo, 2002, str. 188). V virtualnem delovnem okolju morajo člani tima navadno svojo nalogo opravljati tako, da drugim članom tima zaupajo že na začetku novega projekta oziroma naloge in ne na podlagi preteklih izkušenj ter socialnih interakcij (Jarvenpaa & Leidner, 1999, str. 792). Podlage za začetno zaupanje najpogosteje predstavljajo ozadje članov tima, poklicne sposobnosti in pripadnost (podlago člani gradijo na podlagi predhodno-stereotipiziranih prepričanjih). Tovrstno zaupanje je v literaturi poimenovano kot bežno zaupanje (angl. swift trust) (Adler, 2005, str. 717). Člani virtualnega tima morajo ob vzpostavitvi tima hitro slepo zaupati in enostavno domnevati (brez večjih predhodnih informacij in dokazov o drugih članih), da so drugi sočlani zaupanja vredni posamezniki. Bežno zaupanje se kasneje, na podlagi več skupnih pozitivnih izkušenj, lahko razvije v tradicionalno obliko zaupanja – v kolikor so izkušnje negativne se posledično kasnejše zaupanje ne razvije, kar pa lahko resno ogrozi uspešnost delovanja virtualnega tima (Crisp & Jarvenpaa, 2013).

Hitra vzpostavitev bežnega zaupanja v virtualnih timih vodi do bolj pogostega in hitrejšega (so)izmenjavanja ozadij in osebnih informacij (in preferenc) članov tima, prav tako je v takšnih timih, kjer je hitro vzpostavljeno bežno zaupanje, prisotno več neformalnih interakcij, ki kasneje lahko vodijo v (še) višjo stopnjo zaupanja med člani (Butler, 1999). Višja stopnja prisotnosti bežnega zaupanja je tudi povezana z višjo stopnjo uspešnosti tima, saj to zaupanje zmanjšuje potrebo po spremljanju oziroma nadzorovanju dela drugih članov tima, povečuje tudi timsko organizacijsko vedenje in stopnjuje skupne timske napore ter prisotnost motivacije (Crisp & Jarvenpaa, 2013). Člani virtualnega tima, kjer je prisotna visoka stopnja zaupanja, med seboj navadno tudi pogosteje komunicirajo med seboj in se lažje fokusirajo na reševanje problema ali zastavljene naloge (Kanawattanachai & Yoo, 2002). V uspešnih in produktivnih virtualnih timih pa sta pogostokrat prisotna tako kognitivna kot afektivna dimenzija zaupanja (Crisp & Jarvenpaa, 2013).

Začetno pomanjkanje bežnega zaupanja nasprotno med člani virtualnega tima velikokrat lahko privede do pojava problemov, kot je slabša produktivnost tima (in s tem povezano tudi težje doseganje ciljev tima oziroma reševanje zastavljenega problema ali naloge),

neodzivnost članov, neenakost pri sodelovanju (neenaka kooperacija med člani virtualnega tima), splošna nepripravljenost pri prevzemanju pobude za napredovanje pri projektu ali nalogi, kot tudi lahko privede do kasnejšega splošnega nezaupanja med člani. Prav zaradi navedenih dejstev je še posebej pomembno, da se, ne samo člani virtualnega tima, temveč tudi e-vodje zavedajo pomembnosti vloge zaupanja v virtualnih timih in članom omogočijo (pomagajo), da zaupanje v virtualnem timu tudi lažje ter hitreje vzpostavijo (Kanawattanachai & Yoo, 2002).

2.3 Zaupanje in e-vodenje

Proces vzpostavljanja in ohranjanja zaupanja je v različnih delovnih skupinah in timih zelo podoben, podlaga za ta proces predvsem temelji na prepričanju, da so člani tima med seboj soodvisni pri doseganju skupnega cilja, zaradi česar naj bi vsak član tima maksimalno pripomogel k skupnemu cilju (Tuan, 2012, str. 135–136). Prisotnost zaupanja je za učinkovito delovanje kakršnih koli timov izjemno pomembno, ta prisotnost pa je še posebej pomembna v virtualnih timih, saj je sam proces vzpostavljanja in ohranjanja zaupanja v virtualnih timih, zaradi samih značilnosti tovrstnih delovnih timov ter virtualnega okolja, otežen, kar lahko e-vodjem predstavlja precejšen izziv. Izkoriščanje potenciala produktivnosti in učinkovitosti virtualnih timov s seboj prinaša edinstvene izzive – eden ključnih izzivov, ki se pojavlja zaradi geografske razpršenosti virtualnih timov, je razumevanje kaj je tisto, kar omogoča virtualnim timom takšno učinkovito delovanje (Newman, Ford & Marshall, 2020, str. 4). Ta izziv vključuje razumevanje, kako lahko člani virtualnega tima uspešno premagujejo ovire, ki se lahko nanašajo na visoko stopnjo soodvisnosti med člani, kompromisno reševanje različnih pogledov oziroma perspektiv članov in razumevanje drugačnega pristopa k reševanju problema ter doseganju skupnega cilja, ki izvira predvsem iz raznolikosti strokovnega znanja članov virtualnega tima. Ta gel oziroma mazivo v virtualnih timih predstavlja tudi e-vodenje (oziroma e-vodja), ki igra pomembno vlogo pri nastanku (in vzpostavljanju) zaupanja v virtualnih timih. E-vodja se mora še posebej zavedati, da je prisotnost zaupanja v virtualnih timih še toliko bolj pomembna, saj neposreden nadzor (ki je sicer običajna oblika nadzora članov v tradicionalnih FTF timih) v virtualnih timih pogostokrat ni izvedljiv. K lažjemu nadzorovanju samega napredka in koordinacije dela ter napredovanju k skupnemu cilju tima lahko pripomorejo tudi geografska bližina, podobnost v ozadju in izkušnjah članov – vsi naštetni elementi pa pogostokrat niso prisotni v virtualnih timih. Primerno in premišljeno e-vodenje lahko zato igra pomembno vlogo pri olajšanju oblikovanja zaupanja v virtualnih timih (Avolio, Kahai & Dodge, 2000). Primerno e-vodenje pogostokrat lahko učinkovito pripomore k uspešni vzpostavitvi zaupanja med člani virtualnega tima in sicer tako, da članom pomaga pri zaznavanju sposobnosti, dobronamernosti in integritete drugih članov ter prepoznavanju čustev in razpoloženja članov tima glede vsakodnevnih delovnih aktivnosti (kar je v virtualnem okolju navadno bolj oteženo) (Newman, Ford & Marshall, 2020, str. 14).

Greenberg, Greenberg in Antonucci (2007) poudarjajo, da morajo e-vodje ustvariti temelje za vzpostavitev zaupanja še preden člani virtualnega tima prvič vstopijo v medsebojno interakcijo. Tako prvi korak k uspešnemu vzpostavljanju zaupanja v virtualnem timu predstavlja ustrezen izbor potencialnega člana virtualnega tima s strani e-vodje. Potencialni bodoči član virtualnega tima mora imeti ustrezno funkcionalno usposobljenost, ki je kasneje potrebna za uspešno dokončanje naloge ali rešitve problema, hkrati pa je funkcionalna usposobljenost ključna značilnost, ki tudi predstavlja podlago za razvoj kognitivnega zaupanja. Pogostokrat je, poleg funkcionalne usposobljenosti, za razvoj zaupanja pomembno tudi, da imajo potencialni člani virtualnega tima primerne osebne značilnosti (karakteristike) in medosebne ter timske spretnosti, ki so še posebej potrebne pri tinskemu delu ter delu v virtualnem okolju. Naloga e-vodij je, da oblikujejo in vzpostavijo usposabljanja, ki potencialnim članom omogočijo pridobitev potrebnih veščin, spretnosti ter znanja za uspešno izvajanje funkcionalne vloge, ki bo potencialnemu članu dodeljena. E-vodje naj bi kasneje tudi vsem članom virtualnega tima komunicirali razloge izbora v virtualni tim – opis razlogov za izbor v virtualni tim naj bi namreč navdihnil druge (so)člane k pozitivni oceni usposobljenosti vsakega člana, kar pogostokrat pozitivno vpliva na kasnejši razvoj kognitivnega zaupanja.

Lilian (2014) ugotavlja, da lahko e-vodje vzpostavitev zaupanja med člani virtualnega tima spodbudijo predvsem s svojim ustreznim vedenjem in ravnanjem. E-vodje zmanjšujejo negotovost (ki je ključen element zaupanja) pri članih tako, da vzpostavijo pričakovanja, ki morajo biti izpolnjena, spodbujajo skupna prizadevanja v timu, ustvarjajo pozitivno delovno klimo in oblikujejo ter prilagajajo dinamiko spopadanja z izzivi, ki se sproti pojavljajo v virtualnem timu. Pomembno je, da e-vodje oblikujejo standardne postopke, ki omogočajo (olajšajo) ustvarjanje in razumevanje učinkovitega odločanja ter da spodbujajo in omogočajo deljenje znanja znotraj virtualnega tima, tako pa posledično lahko povečajo motivacijo ter uspešnost tima. Eden izmed načinov preko katerega lahko to e-vodje uspešno dosežejo je učinkovita komunikacija (preko ustreznih komunikacijskih elektronskih orodij oziroma kanalov), ki mora ustrezati naravi nalog ali problemov, s katerimi se soočajo člani virtualnega tima. Tovrstni vedenjski vzorci po mnenju avtorice namreč povečujejo zaupanje v virtualnem timu in s tem zmanjšujejo izgubo potenciala, ki ga s seboj prinašajo virtualni timi.

E-vodja lahko članom virtualnega tima vlije zaupanje v sposobnost drugih (so)članov z individualno spodbudo oziroma podporo – e-vodja spodbuja prispevanje vsakega posameznika k doseganju skupnega cilja, prav tako pa te prispevke upošteva in jih predstavi ostalim (so)članom. Ključno je tudi, da e-vodja motivira in da izraža samozavest v sposobnosti vsakega posameznika ter skupno kolektivno sposobnost celotnega tima pri opravljanju oziroma doseganju skupnega željenega cilja. S spodbujanjem članov virtualnega tima k skupinskemu delu in s spodbujanjem preseganja lastnih interesov v namen doseganja kolektivnega cilja tima, e-vodja pogostokrat lažje vlije oziroma spodbudi večje zaupanje članov v dobronamernost drugih (Savolainen, 2014, str. 48–49).

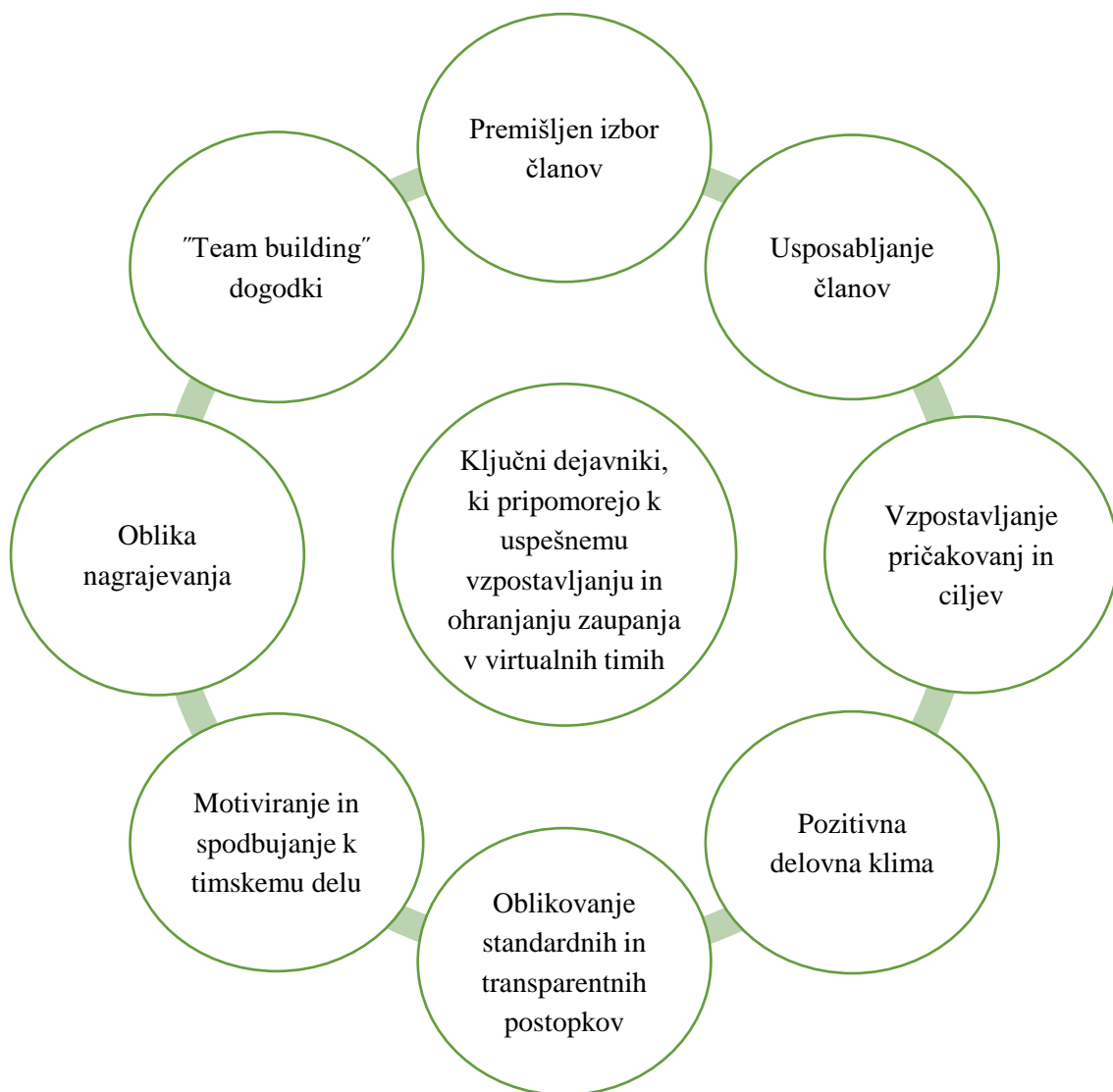
Wilson, Straus in McEvily (2006) ugotavljajo, da je izredno pomembno tudi, da e-vodje tehnološko usposobijo (oziroma omogočijo usposabljanje) člane virtualnega tima, da bodo znali čimbolj učinkovito in strokovno uspešno uporabiti napredno tehnološko komunikacijsko tehnologijo. Tehnološka nekompetentnost (nepodkovanost) je lahko pogostokrat razumljena napačno in sicer se lahko neustrezno razlaga kot pomanjkanje funkcionalnih sposobnosti ali zavzetosti posameznika, kar lahko privede tudi do hitrejše prekinitve bežnega zaupanja. Neustrezno usposabljanje članov virtualnega tima (neskladje v veščinah uporabe komunikacijske elektronske programske opreme pri članih virtualnega tima) lahko vodi tudi do počasnejšega razvoja kognitivnega zaupanja in lahko kadarkoli uniči že uveljavljeno zaupanje med člani (Greenberg, Greenberg & Antonucci, 2007, str. 333).

Na vzpostavljanje in ohranjanje zaupanja v virtualnih timih lahko vpliva tudi oblika nagrajevanja, ki jo izbere e-vodja – individualna ali skupinska (kooperativna) oblika nagrajevanja. Ti dve obliki nagrajevanja lahko vplivata na zaupanje preko različnih dejanjih kot so (so)izmenjava oziroma deljenje informacij, zaznani motivi in uspešnost ostalih (so)članov virtualnega tima (Greenberg, Greenberg & Antonucci, 2007, str. 329). McKnight, Cummings in Chervany (1998) ugotavljajo, da individualno nagrajevanje vključuje nagrajevanje na podlagi posameznikove individualne uspešnosti in včasih lahko vključuje tudi razvrstitev posameznikov glede na uspešnost. Nasprotno skupinska (kooperativna) oblika nagrajevanja nagraduje posameznike na podlagi skupne uspešnosti tima. Ugotovljeno je bilo, da individualna oblika nagrajevanja, nasprotno kot skupinska (kooperativna) oblika nagrajevanja, negativno vpliva na pripravljenost (so)izmenjave informacij in zaznavo (negativnih) motivov med člani virtualnega tima, prav tako negativno vpliva na splošno oceno uspešnosti tima s strani vseh članov. Individualno nagrajevanje povišuje stopnjo tekmovalnosti med posamezniki, kar spodbuja tajnost oziroma skrivnostnost med posamezniki in zavira (so)izmenjavo informacij. Ker večina začasnih delovnih skupin, kot so tudi virtualni timi, za doseganje ciljev uporablja kooperativne oblike sodelovanja, bi zato morala biti tudi oblika nagrajevanja s strani e-vodij oblikovana tako, da takšno obliko sodelovanja spodbuja – po mnenju avtorjev bi zato v virtualnih timih morala biti prisotna skupinska oblika nagrajevanja.

Pomemben prispevek k pozitivnemu in hitrejšemu vzpostavljanju ter ohranjanju zaupanja v virtualnih timih pa lahko e-vodje dosežejo tudi preko rednih t.i. team building dogodkov, ki naj bi olajšali vzpostavitev bežnega zaupanja ter postavili temelje za nastanek kognitivnega in afektivnega zaupanja (Jarvenpaa, Knoll & Leidner, 1998). Ker funkcionalna vloga vsakega člana virtualnega tima prispeva k vzpostavitvi bežnega zaupanja, sposobnosti in veščine posameznika pa k kasnejšemu kognitivnemu zaupanju, bi morali tovrstni team building dogodki zagotoviti (oziroma omogočiti) mehanizem, preko katerega bi vsi člani virtualnega tima transparentno prepoznali relevantne sposobnosti in osebnostne značilnosti vsakega člana ter kako lahko le ta doprinese k uspešnosti celotnega virtualnega tima (Greenberg, Greenberg & Antonucci, 2007, str. 330).

Slika 2 prikazuje ključne dejavnike, ki po mnenju različnih avtorjev najpogosteje pripomorejo k uspešnemu vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnih timih.

Slika 2: Ključni dejavniki, ki pripomorejo k uspešnemu vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnih timih



Vir: lastno delo.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VLOGI E-VODJE PRI VZPOSTAVLJANJU IN OHRANJANJU ZAUPANJA V VIRTUALNIH TIMIH V IZBRANEM PODJETJU V STORITVENI PANOGI

V prejšnjih dveh poglavjih sem s pomočjo sekundarnih virov opisala in predstavila koncepte e-vodenja, virtualnih timov ter zaupanja. V tem poglavju pa bom implementirala teorijo v prakso in v nadaljevanju predstavljam empirično raziskavo, izvedeno v izbranem podjetju v storitveni panogi, s katero predhodnima teoretičnima poglavjema dodam analitično vrednost. Empirično raziskovalni del sem zgradila na teoretičnih spoznanjih prejšnjih dveh poglavij z namenom pridobitve odgovorov na moja zastavljena raziskovalna vprašanja in izpolnitve ciljev svojega magistrskega dela.

3.1 Predstavitev izbranega podjetja v storitveni panogi

Raziskovalni del izvedem na primeru tujega storitvenega podjetja s sedežem v Ljubljani. Izbrano podjetje se ukvarja s produkcijo in predvajanjem videov v realnem času na različnih medijskih platformah, hkrati pa njihova glavna dejavnost zajema tudi tehnično podporo različnih medijskih platform ter svetovanje za končnega potrošnika. Svoje dejavnosti izbrano podjetje izvaja večinoma preko napredne informacijske tehnologije, v virtualnem delovnem okolju. V času izvedbe raziskovalnega dela magistrske naloge je izbrano podjetje delalo na projektu, ki je obsegalo izdelavo nove medijske platforme, ki bo omogočala predvajanje videov glavnih evropskih mest v realnem času. Pri tem virtualnemu projektu je sodelovalo 16 članov, virtualni tim pa je vodil en e-vodja. Od skupaj 17-ih posameznikov, ki so sodelovali pri projektu, so 3-je stalno zaposleni v izbranem podjetju ostali posamezniki pa so se projektu priključili kot zunanji izvajalci.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

S pomočjo sekundarnih virov sem v prejšnjih dveh poglavjih izvedla sistematičen pregled literature, ki zajema relevantne sekundarne vire podatkov, pridobljene iz domače in predvsem tuje znanstvene literature. S pomočjo metode deskripcije (ki je podkrepljena z metodama kompilacije in komparacije) sem opisala, analizirala in preučila področje konstruktov e-vodenja, virtualnih timov ter zaupanja.

Raziskovalni del magistrskega dela temelji na multimetodološki raziskavi na primeru izbranega podjetja iz storitvene panoge, pri čemer so podatki zbrani s primarnimi viri. Za nabor primarnih podatkov raziskave sem na podlagi sekundarnih virov in obravnavane teorije izvedla dva polstrukturirana poglobljena intervjuja (z e-vodjo in članom virtualnega tima) ter anketni vprašalnik zaprtega tipa.

3.2.1 Cilj in namen raziskave

Kot temeljni cilj raziskave si zastavim s pomočjo sekundarnih in primarnih virov podatkov preučiti teorijo na področjih e-vodenja, virtualnih timov ter zaupanja, ki je ključno za uspeh virtualnih timov in prikazati povezanost in vlogo e-vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnih timih.

Pri tem so pomožni cilji sledeči:

4. S pomočjo tuje in domače literature, javno dostopnih znanstvenih člankov preučiti in predstaviti raziskovalne konstrukte e-vodenja, virtualnih timov ter zaupanja.
5. Predlagati primeren in učinkovit pristop e-vodenja virtualnih timov, ki lahko neposredno pozitivno pripeva k uspešnemu vzpostavljanju ter ohranjanju zaupanja v virtualnih timih.
6. Izvesti multimetodološko raziskavo v izbranem podjetju, ki uporablja pri svojem delovnem procesu virtualne time in izbranemu podjetju podati svoje predloge ter ugotovitve, ki bodo oblikovani na podlagi preučevanja teoretičnega ozadja in izvedenih dveh intervjujih ter anketi.

Preko analize anketnih vprašalnikov in polstrukturiranih poglobljenih intervjujih sem dobila relevantne informacije, ki so mi omogočile ugotavljanje izzivov, s katerimi se e-vodja sooča pri e-vodenju virtualnih timov v izbranem podjetju. Prav tako sem dobila relevantne informacije, ki se nanašajo na pomen vzpostavljanja in ohranjanja zaupanja v virtualnih timih v izbranem podjetju. Na podlagi pregledane teorije in pridobljenih rezultatov multimetodološke raziskave želim opomniti na izzive, s katerimi se e-vodje lahko soočajo pri e-vodenju virtualnih timov, na pomembnost vzpostavljanja in ohranjanja zaupanja v virtualnih timih ter kako lahko e-vodje pripomorejo k temu, kar predstavlja namen raziskave v izbranem podjetju v storitveni panogi.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela na podlagi postavljenih ciljev, proučevanja e-vodenja virtualnih timov in zaupanja se glasi: e-vodja s svojim e-vodenjem vpliva na vzpostavljanje in ohranjanje zaupanja v virtualnih timih.

Empirična raziskava temelji na naslednjih raziskovalnih vprašanjih, ki jih prikazujem v tabeli 5.

Tabela 5: Raziskovalna vprašanja, na katerih je zgrajena empirična raziskava v izbranem podjetju v storitveni panogi

Raziskovalno vprašanje	
1.	Kakšna je vloga kognitivnega in afektivnega zaupanja v virtualnem timu na primeru izbranega podjetja v storitveni panogi?
2.	Kakšna je vloga bežnega zaupanja v virtualnem timu na primeru izbranega podjetja v storitveni panogi?
3.	Kako lahko e-vodja neposredno pripeva k uspešnosti vzpostavljanja in ohranjanja zaupanja v virtualnem timu na primeru izbranega podjetja v storitveni panogi?

Vir: lastno delo.

3.2.3 Metode raziskovanja

Magistrska naloga je sestavljena iz dveh delov, prvi del je teoretični, drugi pa empirični. Teoretični del je sestavljen iz dveh poglavij oziroma dveh področij, e-vodenja virtualnih timov in zaupanja. V tem delu sem v namen predstavitve omenjenih konstruktov uporabila sekundarne vire, ki so temeljili predvsem na tujih strokovnih in znanstvenih člankih. Uporabljene metode v teoretičnem delu so bile metoda deskripcije, ki sem jo podprla z metodama kompilacije in komparacije, saj je bila vsebina oblikovana predvsem na podlagi povzemanja, primerjave ugotovitev ter pogledov več avtorjev. Ugotovitve iz teoretičnega dela predstavljajo temelj za pripravo drugega, empiričnega dela.

Empirični del je zasnovan na raziskovalnem pristopu, ki vključuje e-vodjo in člane virtualnega tima v izbranem podjetju v storitveni panogi. Pridobivanje primarnih podatkov je potekalo z multimetodološko metodo – z izvedbo dveh polstrukturiranih poglobljenih intervjujev z e-vodjo in članom virtualnega tima ter z anketnim vprašalnikom zaprtega tipa. Pridobljene podatke sem analizirala in interpretirala ter na podlagi rezultatov ter predhodno obravnavane literature oblikovala priporočila ter predloge vodstvu izbranega podjetja.

3.2.4 Veljavnost, zanesljivost in omejitve raziskave

Za zagotovitev veljavnosti in zanesljivosti raziskave sem uporabila različna vprašanja, ki izvirajo iz doslej izvedenih in predstavljenih znanstvenih raziskav, ki so bila uporabljena v magistrskem delu, kar raziskovalnima instrumentoma povečuje transparentnost in ustreznost načina zbiranja ter kasnejšega analiziranja raziskovalnega gradiva. Veljavnost in zanesljivost raziskave je zagotovljena tudi s triangulacijo, ki v primeru uporabe

multimetodološke metode primerja izbrani metodi pridobivanja podatkov (intervjuja in anketnega vprašalnika).

Omejitev raziskave je v izvedbi raziskave zgolj v enem izbranem podjetju, zaradi česar je omejena možnost posplošitve sklepnih ugotovitev na druga podjetja. Naslednjo omejitev raziskave predstavlja (še) ne dobro raziskano področje vloge zaupanja v virtualnih timih – predvsem področje kognitivnega in afektivnega vidika zaupanja v virtualnih timih, kar se kaže v pomanjkanju relevantne znanstvene in strokovne literature. Dodatno omejitev predstavljata tudi nenehen razvoj in izboljšave na področju napredne informacijske tehnologije, ki jo virtualni timi uporabljajo pri svojem delovanju – ta razvoj in izboljšava lahko predstavljata potencial za delovanje virtualnih timov, hkrati pa predstavljata (še) neznani vpliv na razvoj zaupanja v teh, zato se tudi ugotovitve magistrske naloge z uporabo izboljšane napredne informacijske tehnologije v virtualnem timu izbranega podjetja lahko (skozi čas in z napredkom informacijske tehnologije) spremenijo.

3.2.5 Zasnova anketnega vprašalnika

Za potrebe raziskave sem oblikovala anketni vprašalnik, ki je bil namenjen vsem 17 posameznikom (članom) virtualnega tima v izbranem podjetju – ti so bili povabljeni k izpolnjevanju anketnega vprašalnika z elektronskim sporočilom, h kateremu je bila priložena tudi sama internetna povezava do spletne aplikacije 1KA, kjer je bila anketa dostopna in aktivna 2 tedna, od 4.1.2021 do 18.1.2021. Izhodišče za kreiranje anketnega vprašalnika so bili že uveljavljeni vprašalniki za merjenje obravnavanih konceptov.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa, ki so bila zapisana v obliki trditev, s katerimi so morali anketiranci oceniti stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja za vsako trditev posebej. Za merjenje izbranih konceptov sem uporabila 5-stopenjsko Likertovo lestvico strinjanja, od vrednosti 1 = sploh se ne strinjam do vrednosti 5 = popolnoma se strinjam.

Zaradi majhnosti izbranega podjetja in števila posameznikov v virtualnem timu, v anketni vprašalnik nisem zajela dodatnih demografskih vprašanj, saj bi bila s tem povečana možnost za identificiranje anketirancev.

V prvem sklopu so anketiranci ocenjevali 10 trditev, ki so se navezovale na temo kognitivnega in afektivnega zaupanja. Na lestvici od 1 do 5 so ocenili strinjanje z določenimi trditvami. Vse trditve so oblikovane tako, da večje strinjanje s posamezno trditvijo, pomeni večjo raven (vlogo) kognitivnega ali afektivnega zaupanja v izbranem virtualnem timu. Uporabljene trditve predstavljam v tabeli 6, v anketi pa so bile razporejene po naključnem vrstnem redu.

Tabela 6: Trditve iz anketnega vprašalnika na temo kognitivnega in afektivnega zaupanja

Trditve, ki opisujejo kognitivno in afektivno zaupanje	Trditev	Zaporedna št. trditve
Kognitivno zaupanje	Večina mojih sočlanov pristopi k delu profesionalno, strokovno in predano	1
	Moji sočlani izpolnjujejo standard izkušenj in sposobnosti, ki so potrebne pri delovnih nalogah	2
	Nimam razloga, da bi dvomil(a) o usposobljenosti in pripravljenosti na delo pri svojih sočlanih	3
	Lahko se zanesem na svoje sočlane, da bodo storili in naredili to kar rečejo	4
	Dejanja mojih sočlanov se skladajo z njihovimi besedami	5
Afektivno zaupanje	S svojimi sočlani se lahko odkrito pogovarjam o težavah, s katerimi se soočam v službi	6
	Čutil(a) bi občutek izgube če bi sočlan prenehal biti član virtualnega tima	7
	Moji sočlani bi se odzvali skrbno in ljubeznivo če bi z njimi delil(a) svoje težave	8
	S svojim sočlani smo v delovni odnos vložili veliko emocionalnih vložkov	9
	S svojimi sočlani se lahko odkrito pogovarjam o svojih osebnih težavah in vem, da mi bodo moji sočlani želeli prisluhniti in pomagati	10

Prirejeno po Kanawattanachai & Yoo (2002, str. 197).

V drugem sklopu so anketiranci ocenjevali 5 trditev, ki so se navezovale na temo bežnega zaupanja. Na lestvici od 1 do 5 so ocenili strinjanje z določenimi trditvami. Uporabljene trditve predstavljam v tabeli 7, v anketi pa so bile razporejene po naključnem vrstnem redu. Vse trditve so oblikovane tako, da večje strinjanje s posamezno trditvijo, pomeni večjo raven (vlogo) bežnega zaupanja v izbranem virtualnem timu.

Tabela 7: Trditve iz anketnega vprašalnika na temo bežnega zaupanja

Trditve, ki opisujejo bežno zaupanje	Trditev	Zaporedna št. trditve
Bežno zaupanje	Verjamem, da bodo moji sočlani povedali resnico o mejah svojega znanja in spretnostih	11
	Verjamem na besedo svojim sočlanom, da bodo izpolnili svoje obveznosti	12

se nadaljuje

Tabela 8: Trditve iz anketnega vprašalnika na temo bežnega zaupanja (nad.)

Trditve, ki opisujejo bežno zaupanje	Trditev	Zapored na št. trditve
Bežno zaupanje	Verjamem, da bodo moji sočlani iskreni glede svojih prejšnjih izkušenj in spretnosti, ki jih posedujejo	13
	Verjamem, da bodo moji sočlani iskreno odgovorili na osebna vprašanja in vprašanja, povezana z delovnimi nalogami	14
	Verjamem, da se moji sočlani, ob ponujeni priložnosti, ne bodo obnašali tako, da bi mi škodovali	15

Prirejeno po Kanawattanachai & Yoo (2002, str. 197).

V tretjem sklopu so anketiranci ocenjevali 14 trditve, ki so se navezovale na vlogo e-vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu. Na lestvici od 1 do 5 so ocenili strinjanje z določenimi trditvami. Uporabljene trditve predstavljam v tabeli 8, v anketi pa so bile razporejene po naključnem vrstnem redu. Vse trditve so zopet oblikovane tako, da večje strinjanje s posamezno trditvijo, pomeni večjo vlogo dejavnikov, ki lahko pripomorejo k uspešnemu vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnih timih s strani e-vodje.

Tabela 9: Trditve iz anketnega vprašalnika na temo vloge e-vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu

Trditve, ki opisujejo dejavnike ki lahko pripomorejo k uspešnemu vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu s strani e-vodje	Trditev	Zaporedna št. trditve
Dejavniki	Imajo člani virtualnega tima ustrezno funkcionalno usposobljenost	16
	Imajo člani virtualnega tima ustrezne osebne značilnosti	17
	Imajo člani virtualnega tima ustrezne medosebne spretnosti	18
	Imajo člani virtualnega tima ustrezne spretnosti timskega dela	19

se nadaljuje

Tabela 10: Trditve iz anketnega vprašalnika na temo vloge e-vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu (nad.)

Trditve, ki opisujejo dejavnike ki lahko pripomorejo k uspešnemu vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu s strani e-vodje	Trditev	Zaporedna št. trditve
Dejavniki	Za člane virtualnega tima se izvajajo ustrezna usposabljanja, ki jim omogočajo pridobitev potrebnih veščin, spretnosti in znanja	20
	S člani virtualnega tima se komunicira razloge izbora v virtualni tim	21
	V virtualnem timu so vzpostavljena jasna pričakovanja, ki morajo biti izpolnjena	22
	V virtualnem timu se sproti prilagaja dinamika spopadanja z izzivi	23
	V virtualnem timu so oblikovani transparentni standardni postopki , ki omogočajo (olajšajo) ustvarjanje in razumevanje učinkovitega odločanja	24
	V virtualnem timu se spodbuja in omogoča deljenje znanja znotraj virtualnega tima	25
	V virtualnem timu se izvaja ustrezna in učinkovita komunikacija	26
	Prispevki vsakega člana virtualnega tima so predstavljeni ostalim sočlanom	27
	V virtualnem timu se izvaja kolektivna oblika nagrajevanja	28
	V virtualnem timu se redno izvajajo "team building" dogodki	29

Prirjeno po Greenberg, Geenberg & Antonucci (2007, str. 326).

3.2.6 Zasnova intervjuja

Dobljene kvantitativne podatke sem vzporedno preverila še s kvalitativnim pristopom in sicer z dvema polstrukturiranima poglobljenima intervjujema in sicer z e-vodjo ter članom virtualnega tima. Oba intervjuja sta potekala po telefonu, saj fizična izvedba zaradi epidemije ni bila možna, oba intervjuvanca sta se tudi strinjala, da se pogovor snema.

Intervju z e-vodjo virtualnega tima v izbranem podjetju je bil izveden 24.01.2021 in je trajal 25 minut, intervju s članom virtualnega tima je bil prav tako izveden 24.01.2021 in je trajal 20 minut.

Obema intervjuvancema je bilo postavljenih štirinajst vnaprej pripravljenih vprašanj, in sicer na temo zaupanja v virtualnem timu. Vprašanja so bila oblikovana na podlagi uporabljene literature. Intervjuvanca sta na vsa zastavljena vprašanja odgovarjala samostojno in prosto.

Sami izvedbi posameznega intervjuja je sledila izdelava transkripta. Dva transkripta skupaj s podatki, ki so bili zbrani tudi s pomočjo ankete, predstavljajo moj vir primarnih podatkov. Nabor vprašanj polstrukturiranega poglobljenega intervjuja in transkripti so v prilogah 1–2.

3.3 Analiza anketnega vprašalnika in interpretacija rezultatov

Empirični del je temeljil na raziskavi, ki sem jo s pomočjo anketnega vprašalnika izvedla s člani virtualnega tima v izbranem podjetju v storitveni panogi. Pri analizi podatkov bom sledila strukturi, ki sem jo uporabila v anketnem vprašalniku.

Analiza je v nadaljevanju razdeljena na tri sklope, kot je bil razdeljen tudi anketni vprašalnik. Prvi sklop zajema kognitivno in afektivno zaupanje, drugi sklop bežno zaupanje ter tretji sklop, ki zajema temo vloge e-vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu.

Na anketni vprašalnik sem dobila 17 (100 % stopnja odziva) ustreznih odgovorov, kar bo podlaga za analizo podatkov in interpretacijo rezultatov.

3.3.1 Kognitivno in afektivno zaupanje v izbranem podjetju v storitveni panogi

Prvih 10 trditev (prvi sklop trditev) v anketnem vprašalniku se je nanašalo na temo kognitivnega in afektivnega zaupanja. Vsako vrsto zaupanja sem preverila s petimi trditvami, ki so bile v anketnem vprašalniku razporejene po naključnem vrstnem redu.

Anketiranci so trditve ocenjevali s 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Njihovo strinjanje s trditvami ponazarjata spodnja grafa na sliki 3 in 4.

Spodaj na sliki 3 so prikazani rezultati, in sicer povprečne vrednosti ocene za vsako posamezno trditev, ki je vezana na kognitivno in afektivno zaupanje.

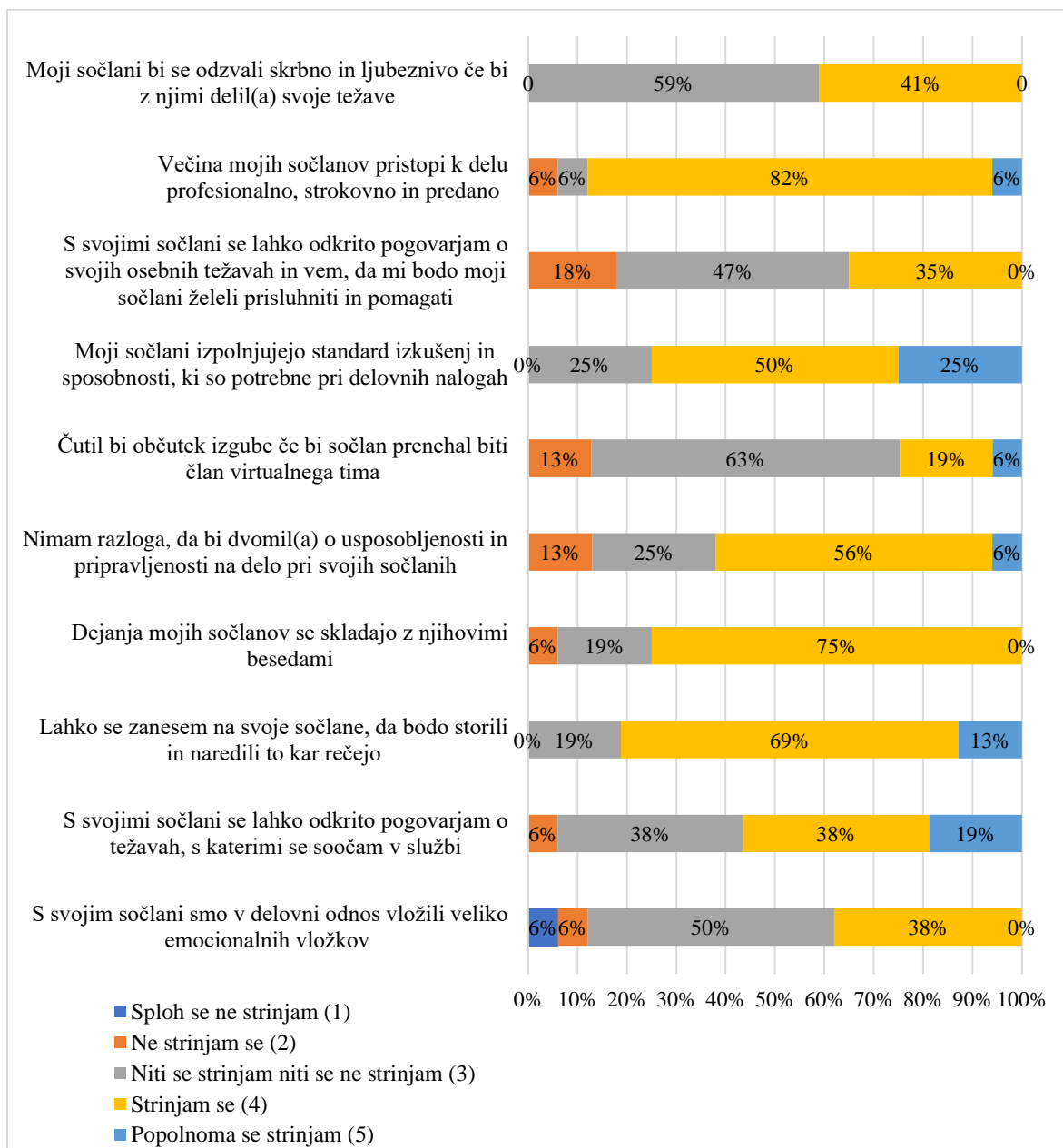
Slika 3: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o kognitivnem in afektivnem zaupanju



Vir: lastno delo.

Na sliki 4 so prikazani odgovori anketirancev na anketni vprašalnik (trditve, ki zajemajo kognitivno in afektivno zaupanje) v %.

Slika 4: Odgovori na anketni vprašalnik o kognitivnem in afektivnem zaupanju



Vir: lastno delo.

Anketiranci so se, z najvišjo povprečno oceno, ki je znašala 4, strinjali s trditvijo (zap. št. 2), ki se nanaša na kognitivno zaupanje in sicer, da sočlani izpolnjujejo standard izkušenj in sposobnosti, ki so potrebne pri delovnih nalogah. V popolnosti (ocena 5) se je z njo strinjalo 25 % anketirancev, oceno 4 ji je pripisalo 50 % anketirancev, najnižja ocena te trditve pa je bila ocena 3, s katero jo je ovrednotilo 25 % anketirancev. Drugi dve najvišji povprečni oceni, ki sta znašali 3,9 se nanašata na trditve, ki prav tako opisujeta kognitivno zaupanje in

sicer da večina sočlanov pristopi k delu profesionalno, strokovno in predano (zap št. 1) ter da se anketiranci lahko zanesejo na svoje sočlane, da bodo storili in naredili to kar rečejo (zap. št. 4). S trditvijo z zap. št. 1 se je strinjalo (ocena 4) 82 % vseh anketirancev, s trditvijo z zap. št. 4 se je strinjalo (ocena 4) 69 % vseh anketirancev. Ostali dve trditvi, ki še tematsko zajemata kognitivno zaupanje (zap. št. 3 in 5) imata nekoliko nižjo povprečno oceno. Trditev, da se dejanja sočlanov skladajo z njihovimi besedami ima povprečno oceno 3,7, z njo pa se strinja (ocena 4) 75 % vseh anketirancev. Najnižjo povprečno oceno (v sklopu trditev glede kognitivnega zaupanja) dosega trditev, da anketiranci nimajo razloga, da bi dvomili o usposobljenosti in pripravljenosti na delo pri svojih sočlanih, s povprečno oceno 3,6, z njo pa se strinja (ocena 4) 56 % vseh anketirancev.

Pri trditvah, ki so se nanašale na afektivno zaupanje ima najvišjo povprečno oceno (3,7) trditev (zap. št. 10), da se anketiranci lahko s sočlani odkrito pogovarjajo o njihovih osebnih težavah in da jim bodo sočlani želeli prisluhniti in pomagati. S trditvijo se je strinjalo (ocena 4) 35 % vseh anketirancev, 47 % se jih ni niti strinjalo niti se ne strinjalo (ocena 3), 18 % pa se s trditvijo ni strinjalo (ocena 2). Druga najvišja povprečna ocena (3,4) pripada trditvi (zap. št. 8), ki pravi, da bi se sočlani odzvali skrbno in ljubeznivo če bi z njimi anketiranec delil(a) svoje težave. 41 % vseh anketirancev se je s to trditvijo strinjalo (ocena 4), 59 % pa se s trditvijo ni niti strinjalo niti se ne strinjalo. Preostale tri trditve (zap št. 6, 7 in 9) imajo enako povprečno oceno (3,2) trditev. S trditvijo, da se anketiranci svojimi sočlani lahko odkrito pogovarjajo o težavah, s katerimi se soočajo v službi, se je strinjalo (ocena 4) 38 % vseh anketirancev, prav tako pa se 38 % vseh anketirancev s trditvijo ni niti strinjalo niti se ne strinjalo (ocena 3). S trditvijo, da bi anketiranec čutil(a) občutek izgube če bi sočlan prenehal biti član virtualnega tima se je strinjalo (ocena 4) 19 % vseh anketirancev, 63 % pa se s trditvijo ni niti strinjalo niti se ne strinjalo (ocena 3). S trditvijo, da so anketiranci s sočlani v delovni odnos vložili veliko emocionalnih vložkov se je strinjalo (ocena 4) 38 % vseh anketirancev, 50 % pa se jih s trditvijo ni niti strinjalo niti se ne strinjalo (ocena 3).

V tabeli 9 prikazujem izračunana povprečja in standardne odklone (kot mera variabilnosti, ki pokaže razpršenost vrednosti okrog povprečja) posameznih trditev, vključno z maksimalno in minimalno oceno strinjanja za kognitivno in afektivno zaupanje. Trditve v tabeli so razdeljene in urejene tematsko – prvih 5 trditev se nanaša na kognitivno zaupanje in preostalih 5 trditev na afektivno zaupanje. Relativno visoke vrednosti dobljenih rezultatov (std. odklonov) kažejo na to, da so si bili anketirani posamezniki precej neenotni glede mnenj o trditvah kognitivnega in afektivnega zaupanja. Anketiranci so si bili najbolj enotni pri dveh trditvah in sicer pri trditvi, ki se nanaša na kognitivno zaupanje (zap. št. 4 – std. odklon znaša 0,57), ki pravi, da se posameznik lahko zanesa na svoje sočlane, da bodo storili in naredili to kar rečejo (povprečje ocene je znašalo 3,9) ter pri trditvi, ki se nanaša na afektivno zaupanje (zap. št. 8 – std. odklon znaša 0,51), ki pravi, da bi se sočlani odzvali skrbno in ljubeznivo če bi posameznik z njimi delil(a) svoje težave (povprečje ocene je znašalo 3,4). Največji vrednosti std. odklona pripadata trditvam, ki opisujeta afektivno zaupanje z zap. št. 6 (std. odklon znaša 0,87) in zap. št. 9 (std. odklon znaša 0,83), ki pravita, da se posamezniki

s svojimi sočlani lahko odkrito pogovarjajo o težavah, s katerimi se soočajo v službi in da so posamezniki s sočlani v delovni odnos vložili veliko emocionalnih vložkov.

Tabela 11: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o kognitivnem in afektivnem zaupanju

Trditev (zap. št. trditve)	Povprečna ocena trditve	Std. odklon	Minimum	Maksimum
Večina mojih sočlanov pristopi k delu profesionalno, strokovno in predano (1)	3,9	0,6	2	5
Moji sočlani izpolnjujejo standard izkušenj in sposobnosti, ki so potrebne pri delovnih nalogah (2)	4,0	0,73	1	5
Nimam razloga, da bi dvomil(a) o usposobljenosti in pripravljenosti na delo pri svojih sočlanih (3)	3,6	0,81	1	5
Lahko se zanesem na svoje sočlane, da bodo storili in naredili to kar rečejo (4)	3,9	0,57	1	5
Dejanja mojih sočlanov se skladajo z njihovimi besedami (5)	3,7	0,6	1	4
S svojimi sočlani se lahko odkrito pogovarjam o težavah, s katerimi se soočam v službi (6)	3,7	0,87	2	4
Čutil(a) bi občutek izgube če bi sočlan prenehal biti član virtualnega tima (7)	3,2	0,75	1	5
Moji sočlani bi se odzvali skrbno in ljubeznivo če bi z njimi delil(a) svoje težave (8)	3,4	0,51	3	4
S svojim sočlani smo v delovni odnos vložili veliko emocionalnih vložkov (9)	3,2	0,83	1	4
S svojimi sočlani se lahko odkrito pogovarjam o svojih osebnih težavah in vem, da mi bodo moji sočlani želeli prisluhniti in pomagati (10)	3,2	0,73	2	4

Vir: lastno delo.

V tabeli 10 so od najvišje do najnižje vrednosti prikazane povprečne ocene trditev, ki se nanašajo na kognitivno in afektivno zaupanje. Iz tabele je razvidno, da prve 4 (od petih) najvišje povprečne ocene dosegajo trditve (z zap. št. 2, 1, 4 in 5), ki se nanašajo na kognitivno zaupanje, le ena trditev (zap. št 6) pa se nanaša na afektivno zaupanje. Iz zapisanega lahko izhajam, da ima, med člani virtualnega tima v izbranem podjetju v povprečju, večjo vlogo kognitivno kot afektivno zaupanje.

Tabela 12: 5 trditev z najvišjo povprečno vrednostjo strinjanja – povprečno oceno trditve od najvišje do najnižje iz nabora trditev o kognitivnem in afektivnem zaupanju

Trditev (zap. št. trditve)	Povprečna ocena trditve
Moji sočlani izpolnjujejo standard izkušenj in sposobnosti, ki so potrebne pri delovnih nalogah (2)	4
Večina mojih sočlanov pristopi k delu profesionalno, strokovno in predano (1)	3,9
Lahko se zanesem na svoje sočlane, da bodo storili in naredili to kar rečejo (4)	3,9
Dejanja mojih sočlanov se skladajo z njihovimi besedami (5)	3,7
S svojimi sočlani se lahko odkrito pogovarjam o težavah, s katerimi se soočam v službi (6)	3,7

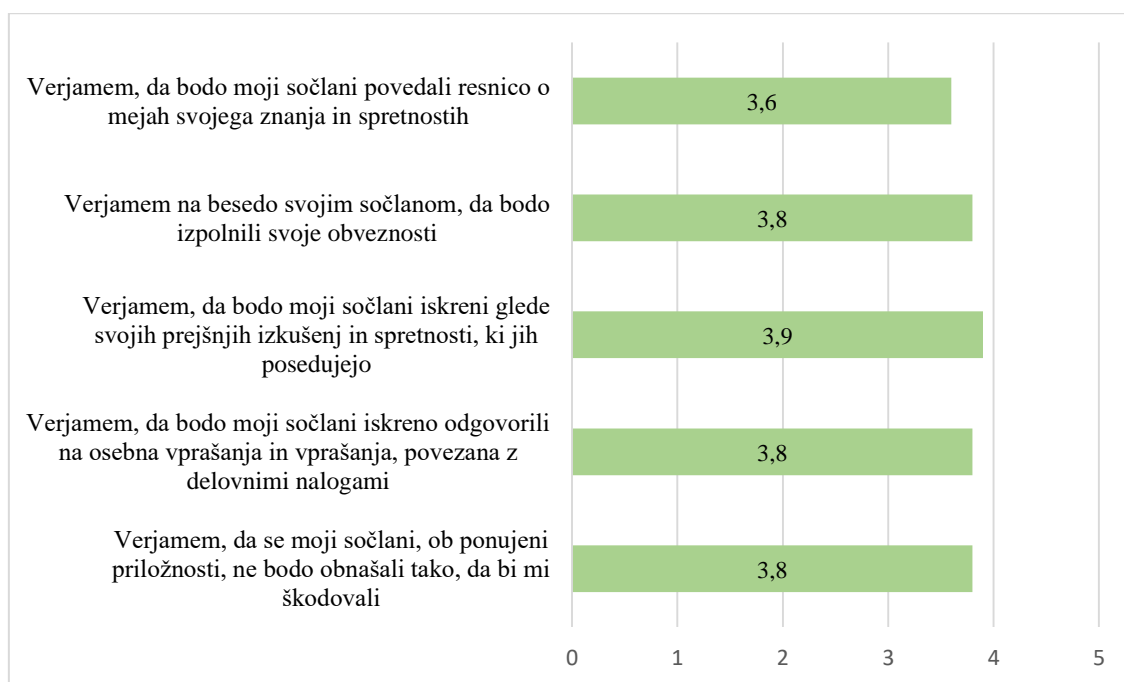
Vir: lastno delo.

3.3.2 Bežno zaupanje v izbranem podjetju v storitveni panogi

Drugi sklop trditev v anketnem vprašalniku se je nanašalo na temo bežnega zaupanja. To vrsto zaupanja sem preverila s petimi trditvami, ki so bile v anketnem vprašalniku razporejene po naključnem vrstnem redu. Anketiranci so trditve ocenjevali s 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Njihovo strinjanje s trditvami ponazarjata spodnja grafa na sliki 5 in 6.

Na sliki 5 so prikazani rezultati, in sicer povprečne vrednosti ocene za vsako posamezno trditev, ki je vezana na bežno zaupanje.

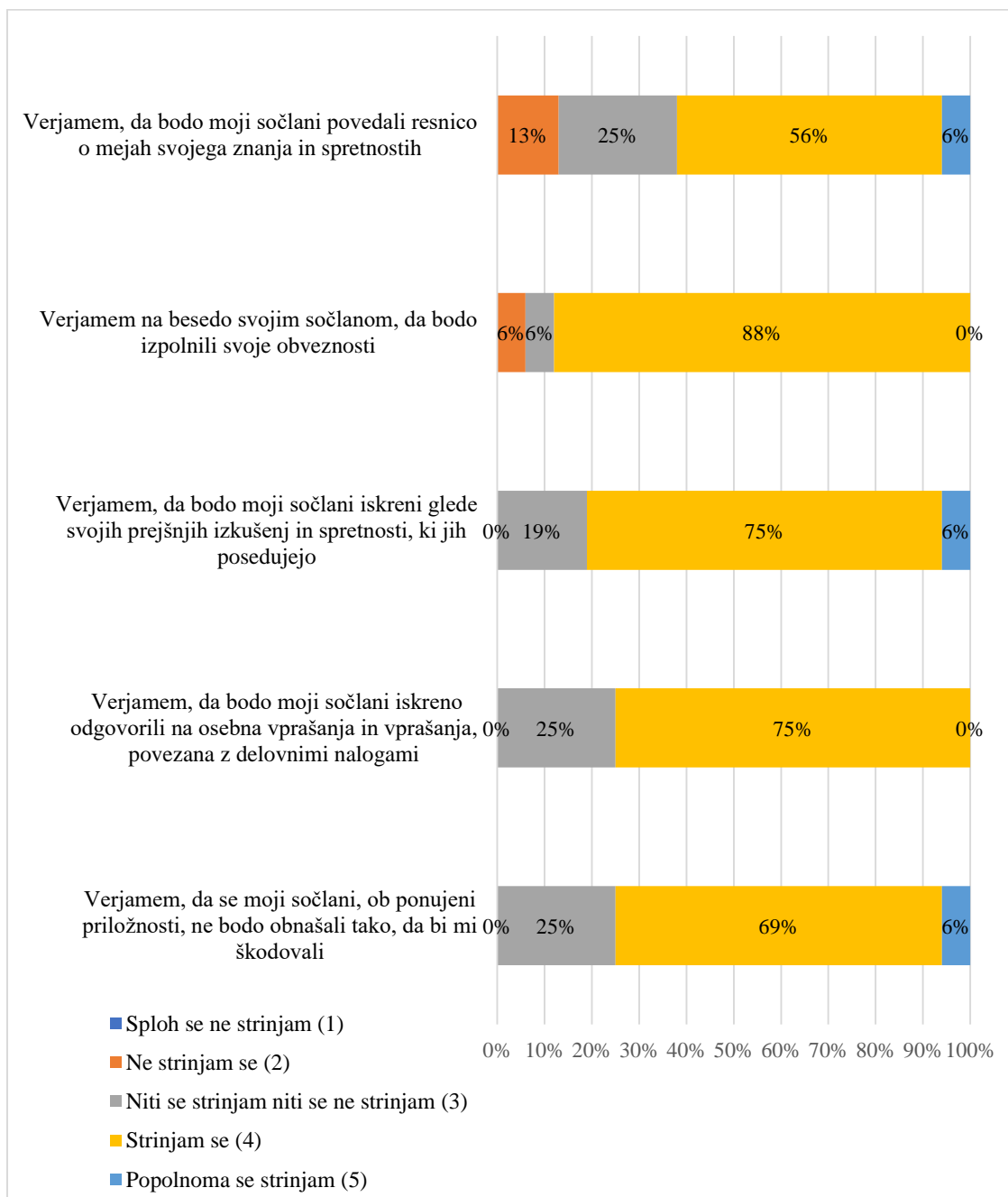
Slika 5: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o bežnem zaupanju



Vir: lastno delo.

Na sliki 6 so prikazani odgovori anketirancev na anketni vprašalnik (trditve, ki zajemajo bežno zaupanje) v %.

Slika 6: Odgovori na anketni vprašalnik o bežnem zaupanju



Vir: lastno delo.

Anketiranci so se, z najvišjo povprečno oceno (3,9) strinjali s trditvijo (zap. št. 13), in sicer, da posameznik verjame, da bodo sočlani iskreni glede prejšnjih izkušenj in spretnosti, ki jih posedujejo. V popolnosti (ocena 5) se je z njo strinjalo 6 % anketirancev, oceno 4 (strinjam se) ji je pripisalo 75 % anketirancev, najnižja ocena te trditve pa je bila ocena 3, s katero jo je ovrednotilo 19 % anketirancev.

Druge tri najvišje povprečne ocene (3,8) se nanašajo na trditve, da anketiranci verjamejo na besedo svojim sočlanom da bodo ti izpolnili svoje obveznosti (zap. št. 12) in da bodo sočlani iskreno odgovorili na osebna vprašanja in vprašanja povezana z delovnimi nalogami (zap. št. 14) ter da se sočlani ob ponujeni priložnosti ne bodo tako, da bi škodovali sočlanu (zap. št. 15). S trditvijo z zap. št. 12 se je strinjalo (ocena 4) 88 % vseh anketirancev, s trditvijo z zap. št. 14 se je strinjalo (ocena 4) 75 % vseh anketirancev ter s trditvijo z zap. št. 15 se je strinjalo (ocena 4) 69 % vseh anketirancev. Nekoliko nižjo povprečno oceno (3,6) ima trditev (zap. št. 11), da posameznik verjame, da bodo sočlani povedali resnico o mejah svojega znanja in spretnosti, s trditvijo pa se strinja (ocena 4) 56 % vseh anketirancev.

V tabeli 11 prikazujem izračunana povprečja in standardne odklone posameznih trditev, vključno z maksimalno in minimalno oceno strinjanja za bežno zaupanje. Relativno srednje vrednosti dobljenih rezultatov (std. odklonov) kažejo na to, da so si bili anketirani posamezniki precej enotni glede mnenj o bežnem zaupanju. Anketiranci so si bili najbolj enotni pri trditvi (zap. št. 14 – std. odklon znaša 0,45), ki pravi, da posameznik verjame, da bodo sočlani iskreno odgovorili na osebna vprašanja in vprašanja, povezana z delovnimi nalogami. Največja vrednost std. odklona pripada trditvi (zap. št. 11 – std. odklon znaša 0,81), ki pravi, da posameznik verjame, da bodo sočlani povedali resnico o mejah lastnega znanja in spretnosti.

Tabela 13: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o bežnem zaupanju

Trditev (zap. št. trditve)	Povprečna ocena trditve	Std. odklon	Minimum	Maksimum
Verjamem, da bodo moji sočlani povedali resnico o mejah svojega znanja in spretnostih (11)	3,6	0,81	1	5
Verjamem na besedo svojim sočlanom, da bodo izpolnili svoje obveznosti (12)	3,8	0,54	1	4
Verjamem, da bodo moji sočlani iskreni glede svojih prejšnjih izkušenj in spretnosti, ki jih posedujejo (13)	3,9	0,5	1	5
Verjamem, da bodo moji sočlani iskreno odgovorili na osebna vprašanja in vprašanja, povezana z delovnimi nalogami (14)	3,8	0,45	1	4
Verjamem, da se moji sočlani, ob ponujeni priložnosti, ne bodo obnašali tako, da bi mi škodovali (15)	3,8	0,54	1	5

Vir: lastno delo.

V tabeli 12 so od najvišje do najnižje vrednosti prikazane povprečne ocene trditev, ki se nanašajo na bežno zaupanje. Na podlagi spodaj prikazanih povprečij lahko sklenem, da se posamezniki najbolj strinjajo (verjamejo), da bodo sočlani iskreni glede svojih prejšnjih izkušenj in spretnosti, ki jih posedujejo, najmanj pa da bodo sočlani povedali resnico o mejah svojega znanja in spretnostih.

Tabela 14: Povprečne vrednostni strinjanja od najvišje do najnižje – povprečna ocena trditve iz nabora trditev o bežnem zaupanju od najvišje do najnižje

Trditev (zap. št. trditve)	Povprečna ocena trditve
Verjamem, da bodo moji sočlani iskreni glede svojih prejšnjih izkušenj in spretnosti, ki jih posedujejo (13)	3,9
Verjamem na besedo svojim sočlanom, da bodo izpolnili svoje obveznosti (12)	3,8
Verjamem, da bodo moji sočlani iskreno odgovorili na osebna vprašanja in vprašanja, povezana z delovnimi nalogami (14)	3,8
Verjamem, da se moji sočlani, ob ponujeni priložnosti, ne bodo obnašali tako, da bi mi škodovali (15)	3,8
Verjamem, da bodo moji sočlani povedali resnico o mejah svojega znanja in spretnostih (11)	3,6

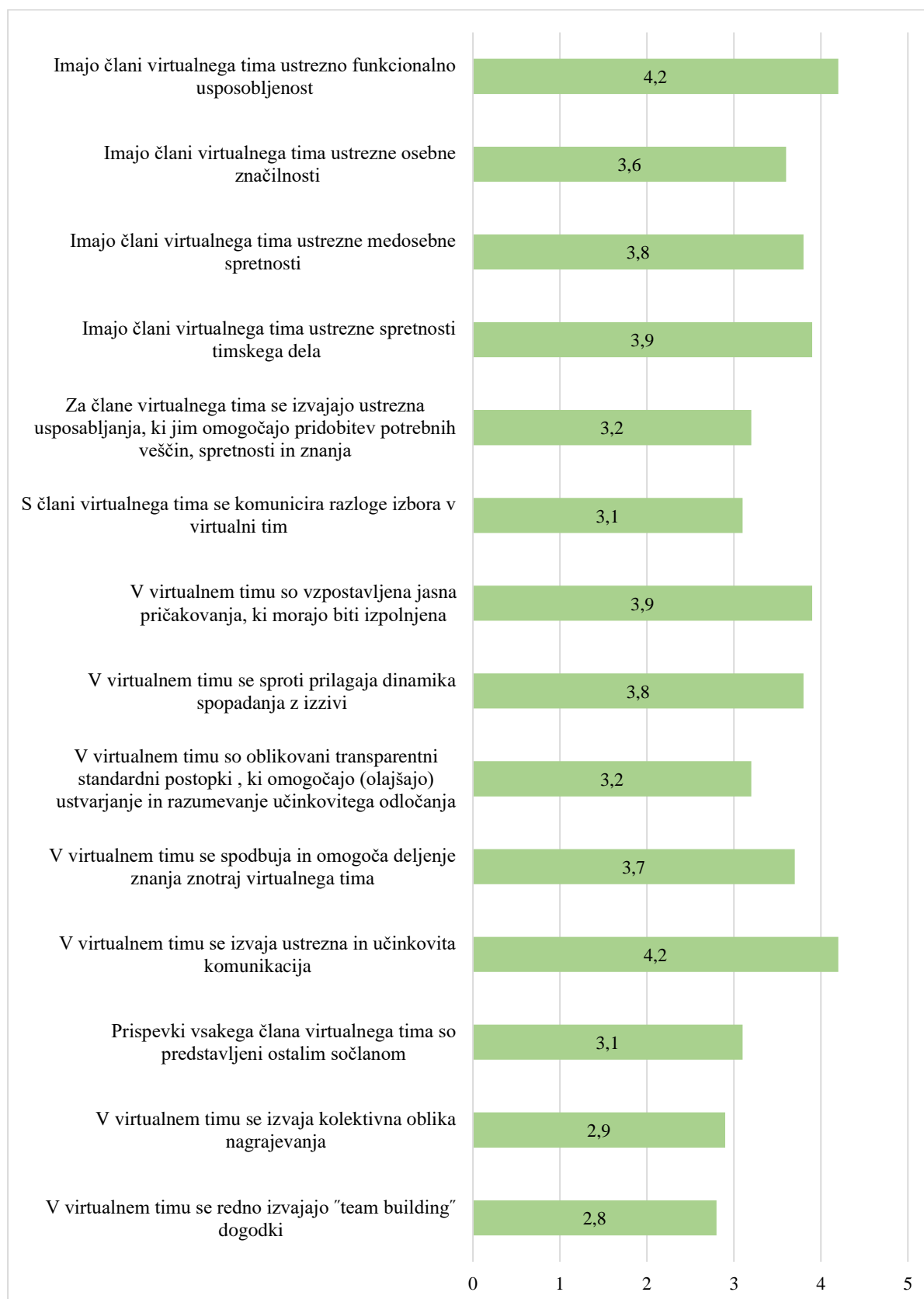
Vir: lastno delo.

3.3.3 Vloga e-vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu v izbranem podjetju v storitveni panogi

Tretji sklop trditev v anketnem vprašalniku se je nanašalo na temo vloge e-vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v izbranem virtualnem timu. Različne ključne dejavnike, ki najpogosteje pripomorejo k uspešnemu vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnih timih sem preverila s štirinajstimi trditvami, ki so bile v anketnem vprašalniku razporejene po naključnem vrstnem redu. Anketiranci so trditve ocenjevali s 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Njihovo strinjanje s trditvami ponazarjata spodnja grafa na sliki 7 in 8.

Na sliki 7 so prikazani rezultati, in sicer povprečne vrednosti ocene za vsako posamezno trditev, ki opisuje določen dejavnik.

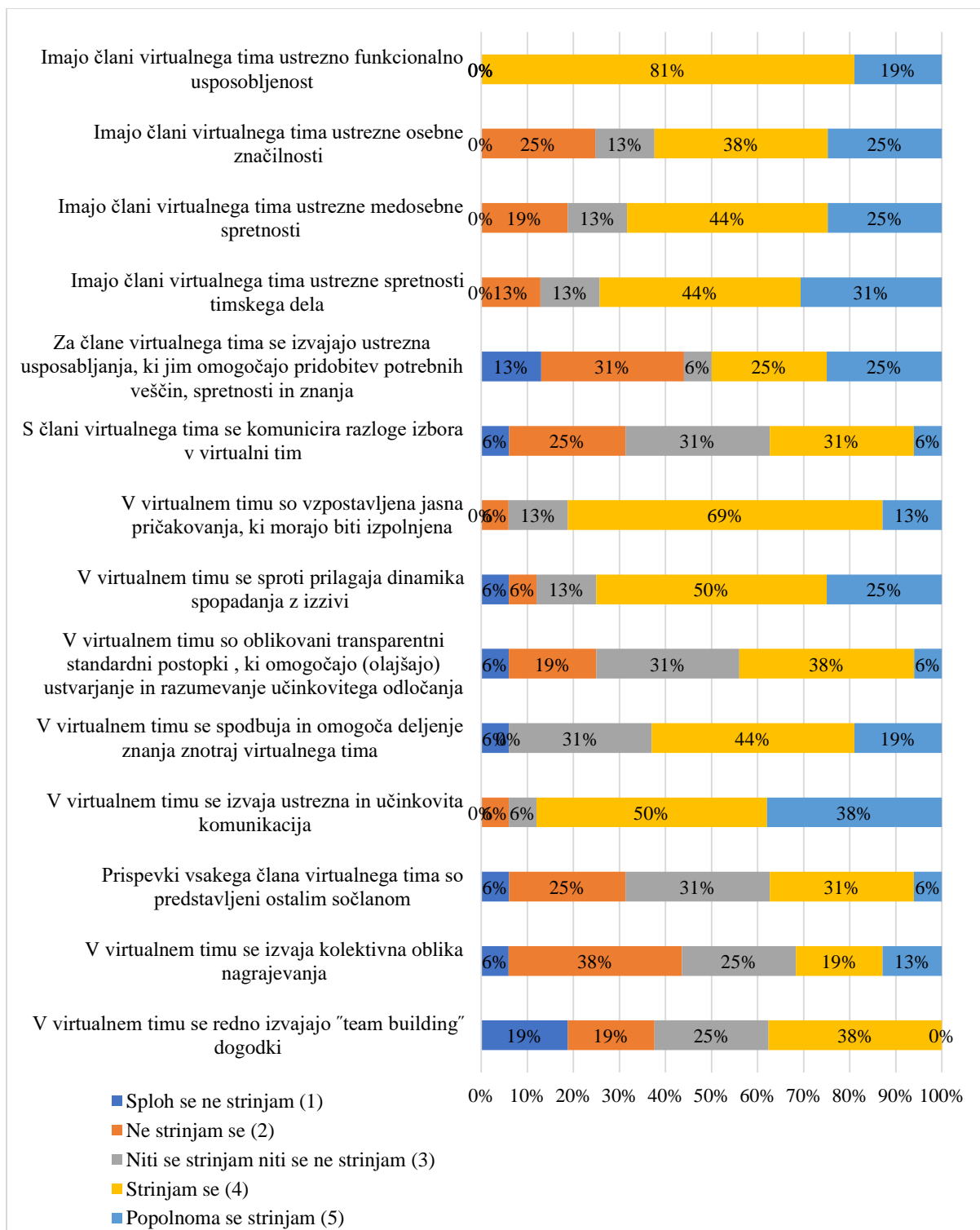
Slika 7: Povprečne vrednosti strinjanja s posameznimi trditvami o vlogi e-vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu



Vir: lastno delo.

Na sliki 8 so prikazani odgovori anketirancev na anketni vprašalnik (na temo dejavnikov, ki najpogosteje pripomorejo k uspešnemu vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnih timih) v %.

Slika 8: Odgovori na anketni vprašalnik o vlogi e-vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu



Vir: lastno delo.

Anketiranci so se, z najvišjima povprečnima ocenama (4,2) strinjali s trditvama, da se posamezniku zdi pomembno, da imajo člani virtualnega tima ustrezno funkcionalno usposobljenost (zap. št. 16) in da je pomembno, da se v virtualnem timu izvaja ustrezna in učinkovita komunikacija (zap. št. 26). V popolnosti (ocena 5) se je s trditvijo z zap. št. 16 strinjalo 19 % vseh anketirancev, preostalih 81 % se je z njo strinjalo (ocena 4). S trditvijo z zap. št. 26 se je v popolnosti strinjalo (ocena 5) 38 % vseh anketirancev, 50 % se je z njo strinjalo (ocena 4), 6 % se s trditvijo ni niti strinjalo niti se ne strinjalo (ocena 3), 6 % se s trditvijo ni strinjalo (ocena 2).

Druga najvišja povprečna ocena (3,9) se nanaša na trditvi, da je pomembno, da imajo člani virtualnega tima ustrezne spretnosti timskega dela (zap. št. 19) in da morajo biti v virtualnem timu vzpostavljena jasna pričakovanja, ki morajo biti tudi izpolnjena (zap. št. 22). V popolnosti (ocena 5) se je s trditvijo z zap. št. 19 strinjalo 31% vseh anketirancev, 44 % se je z njo strinjalo (ocena 4), 13 % se s trditvijo ni niti strinjalo niti se ne strinjalo (ocena 3), 13 % se s trditvijo ni strinjalo (ocena 2). S trditvijo z zap. št. 22 se je v popolnosti strinjalo (ocena 5) 13 % vseh anketirancev, 69 % se je z njo strinjalo (ocena 4), 13 % se s trditvijo ni niti strinjalo niti se ne strinjalo (ocena 3), 6 % se s trditvijo ni strinjalo (ocena 2).

Nekoliko nižjo povprečno oceno (3,8) sta dosegli trditvi, ki pravita, da je pomembno, da imajo člani virtualnega tima ustrezne medosebne spretnosti (zap. št. 18) in da je pomembno, da se v virtualnem timu sproti prilagaja dinamika spopadanja z izzivi (zap. št. 23). S trditvijo z zap. št. 18 se je v popolnosti strinjalo (ocena 5) 25 % vseh anketirancev, 44 % se je z njo strinjalo (ocena 4), 13 % se s trditvijo ni niti strinjalo niti se ne strinjalo (ocena 3), 19 % se s trditvijo ni strinjalo (ocena 2). S trditvijo z zap. št. 23 se je v popolnosti strinjalo (ocena 5) 25 % vseh anketirancev, 50 % se je z njo strinjalo (ocena 4), 13 % se s trditvijo ni niti strinjalo niti se ne strinjalo (ocena 3), 6 % se s trditvijo ni strinjalo (ocena 2), 6 % se s trditvijo sploh ni strinjalo (ocena 1).

Povprečna ocena 3,7 pripada trditvi (zap. št. 25), ki pravi, da je pomembno, da se znotraj virtualnega tima spodbuja in omogoča deljenje znanja. V popolnosti (ocena 5) se je s to trditvijo strinjalo 19 % vseh anketirancev, 44 % se je z njo strinjalo (ocena 4), 31 % se s trditvijo ni niti strinjalo niti se ne strinjalo (ocena 3), 6 % se s trditvijo sploh ni strinjalo (ocena 1).

Povprečna ocena 3,6 pripada trditvi (zap. št. 17), ki pravi, da je pomembno, da imajo člani virtualnega tima ustrezne osebne značilnosti. V popolnosti (ocena 5) se je s to trditvijo strinjalo 25 % vseh anketirancev, 38 % se je z njo strinjalo (ocena 4), 13 % se s trditvijo ni niti strinjalo niti se ne strinjalo (ocena 3), preostalih 25 % se s trditvijo sploh ni strinjalo (ocena 1).

Še nekoliko nižjo povprečno oceno (3,2) sta dosegli trditvi, ki pravita, da je pomembno, da se za člane virtualnega tima izvajajo ustrezna usposabljanja, ki članom omogočajo

pridobitev potrebnih veščin, spretnosti in znanja (zap. št. 20) in da je pomembno, da so v virtualnem timu oblikovani transparentni standardni postopki, ki omogočajo (olajšajo) ustvarjanje in razumevanje učinkovitega odločanja (zap. št. 24). S trditvijo z zap. št. 20 se je v popolnosti strinjalo (ocena 5) 25 % vseh anketirancev, 25 % se je z njo strinjalo (ocena 4), 6 % se s trditvijo ni niti strinjalo niti se ne strinjalo (ocena 3), 31 % se s trditvijo ni strinjalo (ocena 2), preostalih 13 % se s trditvijo sploh ni strinjalo (ocena 1). S trditvijo z zap. št. 24 se je v popolnosti strinjalo (ocena 5) 6 % vseh anketirancev, 38 % se je z njo strinjalo (ocena 4), 31 % se s trditvijo ni niti strinjalo niti se ne strinjalo (ocena 3), 19 % se s trditvijo ni strinjalo (ocena 2), 6 % se s trditvijo sploh ni strinjalo (ocena 1).

Povprečno oceno (3,1) sta dosegli trditvi, ki pravita, da je pomembno, da se s člani virtualnega tima komunicira razloge izbora v virtualni tim (zap. št. 21) in trditev, da je pomembno, da se prispevki vsakega člana virtualnega tima predstavljeni tudi ostalim sočlanom (zap. št. 27). S trditvijo z zap. št. 21 se je v popolnosti strinjalo (ocena 5) 6 % vseh anketirancev, 31 % se je z njo strinjalo (ocena 4), 31 % se s trditvijo ni niti strinjalo niti se ne strinjalo (ocena 3), 25 % se s trditvijo ni strinjalo (ocena 2), preostalih 6 % se s trditvijo sploh ni strinjalo (ocena 1). S trditvijo z zap. št. 27 se je v popolnosti strinjalo (ocena 5) 6 % vseh anketirancev, 31 % se je z njo strinjalo (ocena 4), 31 % se s trditvijo ni niti strinjalo niti se ne strinjalo (ocena 3), 25 % se s trditvijo ni strinjalo (ocena 2), preostalih 6 % se s trditvijo sploh ni strinjalo (ocena 1).

Povprečna ocena 2,9 pripada trditvi (zap. št. 28), ki pravi, da je pomembno, da se v virtualnem timu izvaja kolektivna oblika nagrajevanja. V popolnosti (ocena 5) se je s to trditvijo strinjalo 13 % vseh anketirancev, 19 % se je z njo strinjalo (ocena 4), 25 % se s trditvijo ni niti strinjalo niti se ne strinjalo (ocena 3), 38 % se s trditvijo ni strinjalo (ocena 2), preostalih 6 % pa se s trditvijo sploh ni strinjalo (ocena 1).

Najnižja povprečna ocena 2,8 pripada trditvi (zap. št. 29), ki pravi, da je pomembno, da se v virtualnem timu redno izvajajo "team building" dogodki. Noben od anketirancev se s trditvijo ni strinjal v popolnosti (ocena 5), 38 % se je s to trditvijo strinjalo (ocena 4), 25 % se s trditvijo ni niti strinjalo niti se ne strinjalo (ocena 3), 19 % se s trditvijo ni strinjalo (ocena 2), preostalih 19 % pa se s trditvijo sploh ni strinjalo (ocena 1).

V tabeli 13 ponovno prikazujem izračunana povprečja in standardne odklone posameznih trditev, vključno z maksimalno in minimalno oceno strinjanja, ki se nanašajo na ključne dejavnike, ki najpogosteje pripomorejo k uspešnemu vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnih timih. Relativno visoke vrednosti dobljenih rezultatov (std. odklonov) kažejo na to, da so si bili anketirani posamezniki precej neenotni pri (ne)strinjanju glede dejavnikov, ki lahko pripomorejo k uspešnemu vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnih timih. Anketiranci so si bili najbolj enotni pri trditvi (zap. št. 16 – std. odklon znaša 0,4), ki pravi, da je pomembno, da imajo člani virtualnega tima ustrezno funkcionalno usposobljenost. Največja vrednost std. odklona pripada trditvi (zap. št. 20 – std. odklon znaša 1,47), ki pravi,

da je pomembno, da se za člane virtualnega tima izvajajo ustrezna usposabljanja, ki jim omogočajo pridobitev potrebnih veščin, spretnosti in znanja.

Tabela 15: Izračunana povprečja, standardni odkloni ter minimalna in maksimalna ocena strinjanja s posameznimi trditvami o vlogi e-vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu

Trditev (zap. št. trditve)	Povprečna ocena trditve	Std. odklon	Minimum	Maksimum
Imajo člani virtualnega tima ustrezno funkcionalno usposobljenost (16)	4,2	0,4	1	5
Imajo člani virtualnega tima ustrezne osebne značilnosti (17)	3,6	1,15	1	5
Imajo člani virtualnega tima ustrezne medosebne spretnosti (18)	3,8	1,06	1	5
Imajo člani virtualnega tima ustrezne spretnosti timskega dela (19)	3,9	1	1	5
Za člane virtualnega tima se izvajajo ustrezna usposabljanja, ki jim omogočajo pridobitev potrebnih veščin, spretnosti in znanja (20)	3,2	1,47	1	5
S člani virtualnega tima se komunicira razloge izbora v virtualni tim (21)	3,1	1,06	1	5
V virtualnem timu so vzpostavljena jasna pričakovanja, ki morajo biti izpolnjena (22)	3,9	0,72	2	5
V virtualnem timu se sproti prilagaja dinamika spopadanja z izzivi (23)	3,8	1,11	1	5
V virtualnem timu so oblikovani transparentni standardni postopki, ki omogočajo (olajšajo) ustvarjanje in razumevanje učinkovitega odločanja (24)	3,2	1,05	1	5
V virtualnem timu se spodbuja in omogoča deljenje znanja znotraj virtualnega tima (25)	3,7	1,01	1	5
V virtualnem timu se izvaja ustrezna in učinkovita komunikacija (26)	4,2	0,83	1	5
Prispevki vsakega člana virtualnega tima so predstavljeni ostalim sočlanom (27)	3,1	1,06	1	5
V virtualnem timu se izvaja kolektivna oblika nagrajevanja (28)	2,9	1,18	1	5
V virtualnem timu se redno izvajajo "team building" dogodki (29)	2,8	1,17	1	4

Vir: lastno delo.

V tabeli 14 so od najvišje do najnižje vrednosti prikazane povprečne ocene trditev, ki se nanašajo na ključne dejavnike, ki najpogosteje pripomorejo k uspešnemu vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnih timih. Na podlagi spodaj prikazanih povprečij lahko sklenem, da se posamezniki najbolj strinjajo (se jim zdi pomembno), da imajo člani virtualnega tima ustrezno funkcionalno usposobljenost in da je pomembno, da se v izbranem virtualnem timu izvaja ustrezna ter učinkovita komunikacija. Najmanj se anketirancem zdi pomembno, da se v virtualnem timu izvajajo "team building" dogodki.

Tabela 16: Povprečne vrednostni strinjanja od najvišje do najnižje – povprečna ocena trditve iz nabora trditev o vlogi e-vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu

Trditve (zap. št. trditve)	Povprečna ocena trditve
Imajo člani virtualnega tima ustrezno funkcionalno usposobljenost (16)	4,2
V virtualnem timu se izvaja ustrezna in učinkovita komunikacija (26)	4,2
Imajo člani virtualnega tima ustrezne spretnosti timskega dela (19)	3,9
V virtualnem timu so vzpostavljena jasna pričakovanja, ki morajo biti izpolnjena (22)	3,9
Imajo člani virtualnega tima ustrezne medosebne spretnosti (18)	3,8
V virtualnem timu se sproti prilagaja dinamika spopadanja z izzivi (23)	3,8
V virtualnem timu se spodbuja in omogoča deljenje znanja znotraj virtualnega tima (25)	3,7
Imajo člani virtualnega tima ustrezne osebne značilnosti (17)	3,6
Za člane virtualnega tima se izvajajo ustrezna usposabljanja, ki jim omogočajo pridobitev potrebnih veščin, spretnosti in znanja (20)	3,2
V virtualnem timu so oblikovani transparentni standardni postopki, ki omogočajo (olajšajo) ustvarjanje in razumevanje učinkovitega odločanja (24)	3,2
S člani virtualnega tima se komunicira razloge izbora v virtualni tim (21)	3,1
Prispevki vsakega člana virtualnega tima so predstavljeni ostalim sočlanom (27)	3,1
V virtualnem timu se izvaja kolektivna oblika nagrajevanja (28)	2,9
V virtualnem timu se redno izvajajo "team building" dogodki (29)	2,8

Vir: lastno delo.

3.4 Analiza intervjuja z e-vodjo

Temelječ na izvedbi intervjuja z e-vodjo virtualnega tima v izbranem podjetju ugotavljam, da e-vodja velik pomen oziroma vlogo daje vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v izbranem virtualnem timu. Meni, da je pristop k e-vodenju virtualnih timov, zaradi samega virtualnega okolja skozi katerega ti delujejo, potrebno nekoliko prilagoditi – na način, da je prisotne več medsebojne virtualne komunikacije, prav tako veliko pomembnost daje rednemu virtualnemu sestankovanju s člani, ki poteka preko različnih internetnih platform

in orodij oziroma aplikacij (na teh sestankih se pregleda napredek in sledenje zastavljenemu cilju). Pojem zaupanja v delovnem okolju e-vodja opiše kot verjetje posamezniku, da bo dano delo dobro in profesionalno opravil. Meni, da če nekomu zaupaš, to pomeni, da se na to osebo lahko zanesesh in da ta oseba ne potrebuje nenehnega nadzora, da bo delo opravljeno v zastavljenih časovnih okvirih in merilih – ključna elementa, ki jih vsebuje zaupanje so po mnenju e-vodje pričakovanje in zanesljivost. V izbranem virtualnem timu e-vodja ohranja zaupanje preko transparentne in odprte komunikacije, preko organiziranja začetnih "online meetingev" oziroma "online" dogodkov (v okviru katerih lahko vsi člani delijo z drugimi tudi svoje osebnejše podrobnosti), rednega sestankovanja, točno določenih vlog in nalog vsakega posameznika ter transparentno dodeljene odgovornosti.

3.5 Analiza intervjuja s članom virtualnega tima

Temelječ na izvedbi intervjuja s članom virtualnega tima v izbranem podjetju ugotavljam, da intervjuvanec, prav tako kot e-vodja, veliko vlogo daje vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v izbranem virtualnem timu. Glavni izzivi sodelovanja v virtualnem timu intervjuvancu predstavljajo odgovornost, zanesljivost in zaupanje, saj meni, da je v primeru pojava težav včasih težje najti izvor le teh ter jih je posledično včasih težje popraviti oziroma rešiti. Zaupanje opredeli kot pojem, ki se nanaša na znane vzorce obnašanja s strani drugega posameznika in kot pričakovanje, da te oseba na drugi strani ne bo namenoma razočarala – ključen element zaupanja po mnenju intervjuvanca predstavlja znan odziv oziroma reakcija na določeno situacijo ter pričakovano vedenje. Intervjuvanec meni, da je v izbranem virtualnem timu prisotno medsebojno zaupanje, saj meni, da so vsi člani soodvisni med seboj in si zato enostavno morajo zaupati in verjeti, da bo vsak posameznik kar se da najboljšo opravil svojo delovno nalogo. Ključni koraki k ohranjanju zaupanja v virtualnem timu so po mnenju intervjuvanca vnaprej jasno določena pravila glede zahtev, rokov in dovoljenih odklonov na delovnem mestu oziroma sledenje načrtovanim smernicam tima. Pomembno vlogo pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja imajo vsi člani, k morajo odgovorno pristopiti k timski nalogi, saj je rezultat ovrednoten kot skupek vseh članov virtualnega tima. Intervjuvanec meni, da ima e-vodja najpomembnejšo in najzahtevnejšo vlogo, saj mora odigrati več vlog – s pozitivnim pristopom in pristnim odnosom mora motivirati vse udeležence virtualnega tima, jim pravilno zastaviti delovne naloge, jih spremljati, nuditi tehnično ali druge vrste podpore ter navsezadnje ocenjevati realizacijo posameznega člana kot celega virtualnega tima.

3.6 Zaključne ugotovitve in priporočila

Na začetku magistrskega dela so predstavljena tri raziskovalna vprašanja. Podlaga za pripravo odgovorov na ta raziskovalna vprašanja je bila preučitev tuje in domače znanstvene ter strokovne literature s področja konstruktov virtualnih timov, e-vodenja in zaupanja ter izvedba multimetodološke raziskave v izbranem podjetju v storitveni panogi. Na podlagi teoretičnih izsledkov in ugotovitev raziskave v nadaljevanju podajam zaključne ugotovitve v obliki odgovorov na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšna je vloga kognitivnega in afektivnega zaupanja v virtualnem timu na primeru izbranega podjetja v storitveni panogi?

Na temelju izvedenih anket in intervjujev ugotavljam, da je vloga kognitivnega in afektivnega zaupanja med vsemi člani virtualnega tima različna, saj so si bili posamezniki precej neenotni glede mnenj o vlogi kognitivnega ter afektivnega zaupanja. Vendar lahko na podlagi zbranih podatkov zaključim, da ima v izbranem virtualnem timu večjo vlogo kognitivno, kot afektivno zaupanje. V izbranem virtualnem timu člani vzpostavljajo in ohranjajo zaupanje predvsem na podlagi pričakovanja, da bodo vsi posamezniki zanesljivo, odgovorno, pošteno in profesionalno pristopili k delovnim nalogam ter k dodeljenim vlogam, kar vsem članom prinaša pozitivna pričakovanja ter so zato tudi sami pripravljene vstopiti v interakcijo z ostalimi – v izbranem virtualnem timu posamezniki večjo pomembnost dajejo kognitivnim elementom zaupanja kot afektivnim elementom zaupanja. Člani izbranega virtualnega tima primarno sodelujejo med seboj zaradi strokovno specifičnega znanja (oziroma zaradi specifičnih potrebnih izkušenj in sposobnosti), ki ga posedujejo posamezniki, ki pa prav tako predstavlja ključen element kognitivnega zaupanja. Vendar pa v izbranem virtualnem timu igra pomembno vlogo tudi afektivno zaupanje, saj je članom pomembno tudi to, da lahko zaupajo sočlanom, da bi se ti odzvali skrbno ter ljubeznivo če bi posameznik z njimi odkrito delil(a) svoje težave. Tako kognitivni kot afektivni elementi zaupanja so v izbranem virtualnem timu prisotni in so povezani med seboj ter se prepletajo.

Raziskovalno vprašanje 2: Kakšna je vloga bežnega zaupanja v virtualnem timu na primeru izbranega podjetja v storitveni panogi?

Glede na rezultate raziskave ugotavljam, da so si bili člani precej enotni glede visoke prisotnosti (glede pomembne vloge) bežnega zaupanja v izbranem virtualnem timu, saj dajejo posamezniki visoko pomembnost elementom bežnega zaupanja in v interakcije z drugimi člani s pozitivnim pričakovanjem ter zaupanjem v svoje sočlane, da se ti ob ponujeni priložnosti, ne bodo obnašali tako, da bi škodovali en drugemu. Posamezniki v izbranem virtualnem timu namreč zaupajo in enostavno domnevajo (brez večjih predhodnih informacij ali dokazov o drugih sočlanih), da so drugi sočlani zaupanja vredni posamezniki – sočlanom verjamejo, da bodo povedali iskreno resnico o mejah svojega znanja, spretnosti in prejšnjih izkušenj ter da bodo izpolnili svoje obveznosti.

Raziskovalno vprašanje 3: Kako lahko e-vodja neposredno pripeva k uspešnosti vzpostavljanja in ohranjanja zaupanja v virtualnem timu na primeru izbranega podjetja v storitveni panogi?

Empirična raziskava je pokazala, da e-vodja v izbranem virtualnem timu že izvaja določene ukrepe oziroma dejanja, ki pogostokrat lahko veliko prispevajo k vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu. E-vodja redno skrbi za koordiniranje team building (spoznavnih) dogodkov, v okviru katerih se lahko posamezniki spoznajo med seboj tudi na

intimnejši (osebnejši) ravni, kar je pomemben element tudi za kasnejše vzpostavljanje trdnjšege timskega zaupanja. V izbranem virtualnem timu e-vodja zelo veliko pomembnost daje tudi stalnemu komuniciranju – komuniciranje poteka preko izbranih tehnoloških komunikacijskih kanalov, v okviru katerih se komunicira o delovnem napredku, morebitnih problemih, ki se pojavijo ter nasploh o vseh vsakdanjih sprotnih delovnih zadevah. Dodatno se v izbranem virtualnem timu poslužujejo tudi sprotne sestankovanja oziroma tako imenovanih delovnih briefov, v okviru katerih produktivno preverjajo ali sledijo načrtovanemu delovnemu okvirju in v okviru katerih sproti prilagajajo pričakovanja ter cilje. V izbranem virtualnem timu e-vodja zmanjšuje negotovost (ki je ključen element zaupanja) tudi tako, da velik poudarek daje tudi transparentno dodeljeni delovni odgovornosti – vsak član ima v izbranem virtualnem timu določeno vlogo in dodeljene delovne naloge, na tak način tako kasneje (v primeru pojava problemov) tudi hitreje odkrijejo ter rešijo težave, sam delovni proces pa se tako posledično tudi hitreje in učinkoviteje odvija. K učinkovitejšemu delovnemu procesu pa veliko prispeva tudi to, da e-vodja pred dodelitvijo delovnih nalog tudi preveri (ne)ustreznost vsakega posameznika (prejšnje delovne izkušnje, sposobnosti in znanje) za dano vlogo. Kljub mnogim (že) implementiranim postopkih, pa bi bilo smiselno tudi, da bi e-vodja v virtualni tim uvedel tudi določene preostale postopke oziroma dejanja, ki pogostokrat pozitivno pripomorejo k vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja, s tem pa bi se lahko učinkovitost ter uspešnost izbranega virtualnega tima lahko še povečala.

3.6.1 Priporočila izbranemu podjetju

Dandanes napredek informacijske in komunikacijske tehnologije poteka nenehno, zato bi izbranemu podjetju (e-vodji) priporočila implementacijo mesečnih programov usposabljanja vseh članov virtualnega tima, ki bodo tako lahko svoje znanje ter sposobnosti še dodatno nadgradili, s tem pa bi lahko tudi kot celotni virtualni tim postali uspešnejši.

Nenehen tehnološki napredek s seboj prinaša tudi nove oblike internetnih komunikacijskih aplikacij, spletnih platform ipd., ki imajo svoje prednosti ter slabosti – novosti ponudbe aplikacij in spletnih platform mora e-vodja redno spremljati ter jih glede na potrebe tudi prilagoditi oziroma spremeniti že uveljavljene, v kolikor se novosti izkažejo za primernejše ali učinkovitejše pri komunikaciji.

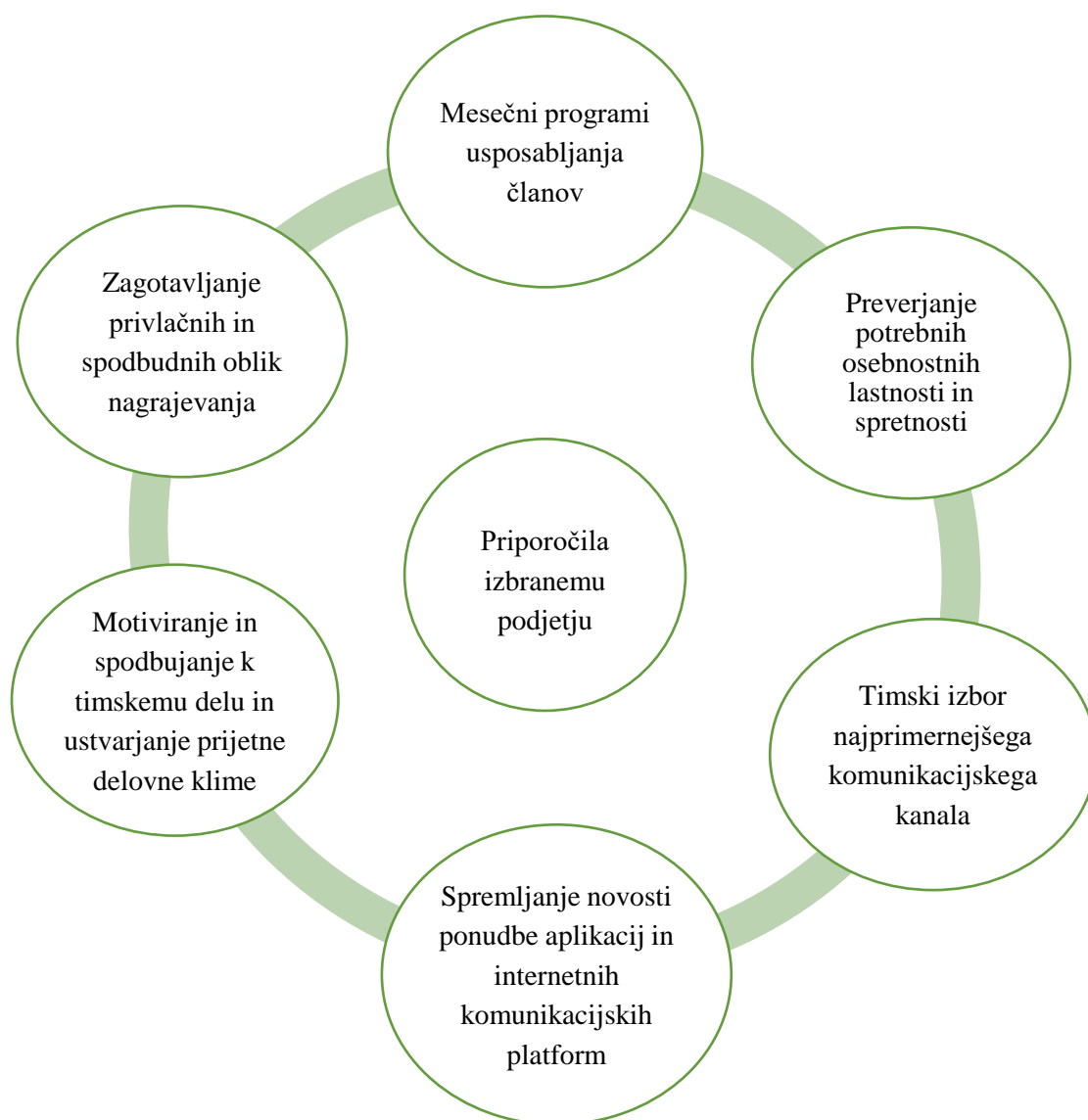
E-vodja mora (zaradi same narave virtualnega prostora, kjer je otežen osebni pristop) še dodatno tudi motivirati in spodbujati člane k timske delu ter ustvarjati prijetno virtualno delovno klimo, kar lahko doseže tudi z zagotavljanjem privlačnih in spodbudnih oblik nagrajevanja.

Vsak član virtualnega tima mora imeti ustrezno funkcionalno usposobljenost, ki je kasneje potrebna za uspešno dokončanje naloge ali rešitve problema, hkrati pa je funkcionalna usposobljenost tudi ključna značilnost, ki predstavlja podlago za razvoj kognitivnega zaupanja. Pogostokrat pa je za razvoj zaupanja pomembno tudi, da imajo člani virtualnega tima primerne osebne značilnosti (karakteristike) in medosebne ter timske spretnosti, ki so

še posebej potrebne pri tiskemu delu ter delu v virtualnem okolju. Zato bi moral e-vodja še pred izborom člana v virtualni tim preveriti ustrezne lastnosti posameznika in v ta namen uporabiti ustrezne osebnostne teste, ki omogočajo prepoznavo takšnih osebnostnih lastnosti ter spretnosti.

Slika 9 prikazuje priporočila izbranemu virtualnemu timu, ki so bila pripravljena na temelju preučevanega teoretičnega ozadja izbranih konstruktov e-vodenja, virtualnih timov in zaupanja ter ugotovitev raziskave.

Slika 9: Priporočila izbranemu podjetju



Vir: lastno delo.

3.6.2 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Področje raziskovanja vloge zaupanja v virtualnih timih je zaenkrat še v povojih – predvsem področje kognitivnega in afektivnega vidika zaupanja v virtualnih timih, kar se kaže v pomanjkanju relevantne znanstvene ter strokovne literature. Dejstvo je, da je zaupanje ključno pri učinkovitosti in uspešnosti virtualnih timov, zato bi to področje potrebovalo več akademske pozornosti upoštevaje dejstvo, da vse več organizacij ter podjetij vpeljuje tovrstne delovne time v svojo delovno okolje. Nenehen razvoj in izboljšave na področju napredne informacijske tehnologije, ki jo virtualni timi uporabljajo pri svojem delovanju lahko predstavljajo velik potencial za še bolj uspešno delovanje virtualnih timov, hkrati pa tudi predstavljajo (še) neznani vpliv na razvoj zaupanja v teh. V ta namen bi bilo zato tudi potrebno sistematsko raziskovati kako lahko uporaba izboljšane napredne informacijske tehnologije (skozi čas) spremeni oziroma vpliva na zaupanje v virtualnih timih.

SKLEP

Napredek informacijske in komunikacijske tehnologije danes omogoča hitrejše spremembe kot v preteklosti ter ustvarja vse bolj zapletena in dinamična delovna mesta, kakor tudi delovna okolja. Temu primerno so se prilagodili tudi organizacijski sistemi, procesi in strukture, ki so postali bolj prilagodljivi. Virtualni timi postajajo vse bolj priljubljeni zaradi hitrega in učinkovitega delovanja znotraj ter zunaj mej organizacije pri ustvarjanju izdelkov ali storitev, kjer informacija predstavlja komponento dodane vrednosti izdelka oziroma storitve. Efektivni virtualni timi predstavljajo pomembne delovne organizacijske enote v mnogih organizacijah in podjetjih, saj prinašajo mnogotere ekonomske ter poslovne prednosti. Tako je koncept e-vodenja nastal kot odgovor na nastajajoč kontekst za preučevanje nove oblike vodenja virtualnih timov in se odvija v okolju, kjer ima informacijska tehnologija primarno vlogo – preko nje potekajo delovni procesi ter medsebojna interakcija članov. Primerno e-vodenje je v prostorsko, časovno in kulturno razpršenih virtualnih timih še posebej pomembno, če želi biti virtualni tim kar se da učinkovit ter uspešen pri svojem opravljanju nalog. E-vodenje ima še posebej pomembno vlogo pri procesu razvoja in delovanja tima, igra pomembno vlogo v doseganju zastavljenih ciljev tima ter organizacije. Kljub premišljenemu e-vodenju pa se v mnogih virtualnih timih spopadajo z notranjo krizo, saj tovrstnim delovnim enotam ključni izziv predstavlja gradnja zaupanja, ki sicer predstavlja pomemben (in kritičen) pogoj za delovanje virtualnih timov, ter je tudi ključno za doseganje uspešnosti tima. Vzpostavitev zaupanja med člani virtualnega tima je posebej pomembna za ohranjanje pozitivnega delovnega odnosa, prav tako vodi k bolj odprti komunikaciji med člani virtualnega tima, bolj produktivnemu sodelovanju, kakovostnejšemu odločanju in k bolj uspešnemu sprejemanju tveganj ter k večjemu zadovoljstvu pri procesu odločanja. Zaupanje v virtualnih timih deluje kot mazivo, ki drži in povezuje člane virtualnega tima. E-vodenje virtualnih timov mora zato potekati še posebej premišljeno, saj lahko primeren in učinkovit pristop e-vodje pri e-vodenju virtualnih

timov neposredno pozitivno pripeva k uspešnemu vzpostavljanju ter ohranjanju zaupanja v virtualnih timih.

V magistrskem delu sem s pomočjo domačih in tujih strokovnih ter znanstvenih virov poglobljeno preučila in opredelila koncepte e-vodenja, virtualnih timov ter zaupanja. V prvem poglavju **teoretičnega dela** magistrskega dela prve besede namenjam konstruktoma e-vodenja in virtualnega tima ter v drugem poglavju konstrukt zaupanja. V **raziskovalnem delu** magistrskega dela z uporabo multimetodološke raziskave ugotavljam prisotnost teh konstruktov v izbranem virtualnem timu. V sklopu slednjega prav tako odgovorim na predhodno zastavljena **raziskovalna vprašanja** in pripravim priporočila izbranemu podjetju ter podam priporočila za nadaljnje raziskovanje. V sklopu raziskovalnega dela dosežem tako **osnovni cilj** kot tudi **pomožne cilje** magistrske naloge. Na primeru izbranega virtualnega tima potrdim vnaprej podano **temeljno tezo**, ki pravi, da e-vodja s svojim e-vodenjem vpliva na vzpostavljanje in ohranjanje zaupanja v virtualnih timih. Ugotavljam, da ima v izbranem virtualnem timu večjo vlogo kognitivno, kot afektivno zaupanje in da člani visoko pomembnost dajejo elementom bežnega zaupanja ter v interakcije z drugimi sočlani vstopajo s pozitivnim pričakovanjem, kakor kot tudi z zaupanjem. Pri tem ima e-vodja veliko vlogo, ko ustvarja pozitivne pogoje za vzpostavljanje in ohranjanje zaupanja med člani, saj izvaja določene ukrepe oziroma dejanja, ki pogostokrat veliko prispevajo k temu. Kljub mnogim (že) implementiranim postopkih, pa bi bilo smiselno tudi, da bi e-vodja v izbrani virtualni tim uvedel tudi določene preostale postopke oziroma dejanja, ki pogostokrat pozitivno pripomorejo k vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja, s tem pa bi se lahko učinkovitost ter uspešnost izbranega virtualnega tima lahko še dodatno povečala.

LITERATURA IN VIRI

1. Abbott, J. B., Boyd, N. G. & Miles, G. (2006). Does type of team matter? An investigation of the relationships between job characteristics and outcomes within a team-based environment. *The Journal of social psychology, 146*(4), 485–507.
2. Adler, T. R. (2005). The swift trust partnership: A project management exercise investigating the effects of trust and distrust in outsourcing relationships. *Journal of Management Education, 29*(5), 714–737.
3. Ale Ebrahim, N., Ahmed, S. & Taha, Z. (2009). Virtual teams: A literature review. *Australian journal of basic and applied sciences, 3*(3), 2653–2669.
4. Al-Ani, B., Horspool, A. & Bligh, M. C. (2011). Collaborating with 'virtual strangers': Towards developing a framework for leadership in distributed teams. *Leadership, 7*(3), 219–249.
5. Avolio, B. J. & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational dynamics, 31*(4), 325–338.
6. Avolio, B. J., Kahai, S. & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The leadership quarterly, 11*(4), 615–668.

7. Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131.
8. Bal, J. & Teo, P. K. (2000). Implementing virtual teamworking. Part 1: a literature review of best practice. *Logistics information management*, 13(6), 346–352.
9. Bansal, M. (2008). Traditional leadership vis-a-vis E-Leadership. *Delhi Business Review*, 9(2), 79–87.
10. Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & organization management*, 27(1), 14–49.
11. Branon, R. F. & Essex, C. (2001). Synchronous and asynchronous communication tools in distance education. *TechTrends*, 45(1), 36–42.
12. Butler, J. K. (1999). Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency. *Group & Organization Management*, 24(2), 217–238.
13. Cascio, W. F. & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational dynamics*, 31(4), 362–376.
14. Cheng, X., Fu, S., Sun, J., Han, Y., Shen, J. & Zarifis, A. (2016). Investigating individual trust in semi-virtual collaboration of multicultural and unicultural teams. *Computers in Human Behavior*, 62(1), 267–276.
15. Coglisier, C. C., Gardner, W. L., Gavin, M. B. & Broberg, J. C. (2012). Big five personality factors and leader emergence in virtual teams: Relationships with team trustworthiness, member performance contributions, and team performance. *Group & Organization Management*, 37(6), 752–784.
16. Cordery, J., Soo, C., Kirkman, B., Rosen, B. & Mathieu, J. (2009). Leading Parallel Global Virtual Teams:: Lessons from Alcoa. *Organizational Dynamics*, 38(3), 204–216.
17. Coppola, N. W., Hiltz, S. R. & Rotter, N. G. (2004). Building trust in virtual teams. *IEEE transactions on professional communication*, 47(2), 95–104.
18. Crisp, C. B. & Jarvenpaa, S. L. (2013). Swift trust in global virtual teams: Trusting beliefs and normative actions. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 45–56.
19. Cruz, G. A. M., Moriya-Huzita, E. H. & Feltrim, V. D. (2018). ARSENAL-GSD: A framework for trust estimation in virtual teams based on sentiment analysis. *Information and Software Technology*, 95(1), 46–61.
20. Darics, E. (2020). E-leadership or “How to be boss in Instant Messaging?” The role of nonverbal communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3–29.
21. Davis, D. D. & Bryant, J. L. (2003). Influence at a distance: Leadership in global virtual teams. *Advances in global leadership*, 3(1), 303–340.
22. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

24. Duarte, D. L. & Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed*. Hoboken: John Wiley & Sons.
25. Earley, P. C. & Gibson, C. B. (2002). *Multinational work teams: A new perspective*. London: Routledge.
26. Edmondson, A. C. & Nembhard, I. M. (2009). Product development and learning in project teams: The challenges are the benefits. *Journal of product innovation management*, 26(2), 123–138.
27. Erdem, F. & Ozen, J. (2003). Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 9(5/6), 131–135.
28. Fairholm, M. R., Dzordzormenyoh, M. K. & Binda, G. A. (2018). Trust-culture leadership in local public administrators' work. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 260–273.
29. Fan, K. T., Chen, Y. H., Wang, C. W. & Chen, M. (2014). E-leadership effectiveness in virtual teams: Motivating language perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 114(3), 421–437.
30. Fiol, C. M. & O'Connor, E. J. (2005). Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: Untangling the contradictions. *Organization science*, 16(1), 19–32.
31. Gardner, R., Kil, A. & van Dam, N. (2019). Research opportunities for determining the elements of early trust in virtual teams. *Management Research Review*, 43(3), 350–366.
32. Gibson, C. B. & Cohen, S. G. (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. Hoboken: John Wiley & Sons.
33. Gupta, S. & Pathak, G. S. (2018). Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management* 31(4), 778–794.
34. Greenberg, P. S., Greenberg, R. H. & Antonucci, Y. L. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business horizons*, 50(4), 325–333.
35. Hasel, M. C. & Grover, S. L. (2017). An integrative model of trust and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 849–867.
36. Henry, J. E. & Hartzler, M. (1997). Virtual teams: Today's reality, today's challenge. *Quality Progress*, 30(5), 108–109.
37. Iglič, H. (2003). Networks and political mobilization: Beyond structural argument. *Družboslovne razprave*, 19(44), 13–34.
38. Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization science*, 10(6), 791–815.
39. Jarvenpaa, S. L., Knoll, K. & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of management information systems*, 14(4), 29–64.
40. Johnson, P., Heimann, V. & O'Neill, K. (2001). The “wonderland” of virtual teams. *Journal of workplace learning*, 13(1), 24–30.
41. José, M., Aragón-Correa, J. A. & Ferrón-Vílchez, V. (2011). Job-related skill heterogeneity and action team performance. *Management Decision*, 49(7), 1061–1079.

42. Kanawattanachai, P. & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3-4), 187–213.
43. Kim, E. J. & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior. *International journal of manpower*, 40(7), 1347–1360.
44. Kimball, L. & Eunice, A. (1999). The virtual team: Strategies to optimize performance. In *Health Forum Journal*, 42(3), 58–62.
45. Lilian, S. C. (2014). Virtual teams: Opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110(1), 1251–1261.
46. Lipnack, J. & Stamps, J. (1997). *Virtual teams: Reaching across space, time, and organizations with technology*. New York: John Wiley & Sons.
47. Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A. & Kim, S. (2018). E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 826–843.
48. Ledwith, A. & Ludden, P. (2016). *A Typology Framework for Virtual Teams*. Newtown Square PA: Project Management Institute.
49. Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management perspectives*, 21(1), 60–70.
50. Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709–734.
51. McKnight, D. H., Cummings, L. L. & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management review*, 23(3), 473–490.
52. Menz, M. (2012). Functional top management team members: A review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 38(1), 45–80.
53. Nemiro, J., Beyerlein, M. M., Bradley, L. & Beyerlein, S. (2008). *The handbook of high performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries*. Hoboken: John Wiley & Sons.
54. Newman, S. A., Ford, R. C. & Marshall, G. W. (2020). Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 1–22.
55. Oakley, J. G. (1999). Leadership processes in virtual teams and organizations. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 3–17.
56. Piccoli, G., Powell, A. & Ives, B. (2004). Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology & People*, 17(4), 359–379.
57. Pulley, M. L. & Sessa, V. I. (2001). E-leadership: tackling complex challenges. *Industrial and commercial Training*, 33(6), 225–229.
58. Rus, A. (2008). Zaupanje in ekonomska uspešnost. *Teorija in praksa*, 1(45), 72–92.
59. Rusman, E., Van Bruggen, J., Sloep, P. & Koper, R. (2010). Fostering trust in virtual project teams: Towards a design framework grounded in a TrustWorthiness ANtecedents (TWAN) schema. *International Journal of Human-Computer Studies*, 68(11), 834–850.
60. Rusman, E., Van Bruggen, J., Sloep, P., Valcke, M. & Koper, R. (2012). Can I trust you?: Profile Elements that inform first impressions of trustworthiness in virtual project

- teams. *International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM)*, 3(1), 15–35.
61. Savolainen, T. (2014). Trust-building in e-leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues*, 8(2), 54–57.
 62. Serva, M. A., Fuller, M. A. & Mayer, R. C. (2005). The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(6), 625–648.
 63. Siebrat, F., Hoegl, M. & Ernst, H. (2009). How to manage virtual teams. *MIT Sloan Management Review*, 50(4), 63–68.
 64. Sutherland, I. E. (2017). Learning and growing: Trust, leadership, and response to crisis. *Journal of Educational Administration*, 55(1), 2–17.
 65. Tuan, L. T. (2012). The linkages among leadership, trust, and business ethics. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 133–148.
 66. Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97.
 67. Wilson, J. M., Straus, S. G. & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational behavior and human decision processes*, 99(1), 16–33.
 68. Wong, S. S. & Burton, R. M. (2000). Virtual teams: what are their characteristics, and impact on team performance?. *Computational & Mathematical organization theory*, 6(4), 339–360.
 69. Zaccaro, S. J. & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational dynamics*, 31(4), 377–387.
 70. Ziegler, R., Diehl, M. & Zijlstra, G. (2000). Idea production in nominal and virtual groups: Does computer-mediated communication improve group brainstorming?. *Group Processes & Intergroup Relations*, 3(2), 141–158.
 71. Zimmermann, P., Wit, A. & Gill, R. (2008). The relative importance of leadership behaviours in virtual and face-to-face communication settings. *Leadership*, 4(3), 321–337.

PRILOGE

Priloga 1: Transkript intervjuja z e-vodjo virtualnega tima

1. Prosim vas če lahko opišete vašo funkcijo v izbranem podjetju?

V podjetju sem zadolžen za koordinacijo trenutnega projekta in tima, ki je vključen v ta projekt.

2. Prosim vas če lahko opišete vaš način e-vodenja virtualnih timov?

Z vodenjem tovrstnih timov se ukvarjam že nekaj časa in sem se morda z leti tudi nekoliko privadil na nekoliko drugačno vodenje takšnih timov. Tovrstne time vidim predvsem kot prednost, saj prinašajo veliko fleksibilnosti, veliko je prostora za pridobivanje ustreznega kadra, stvari lahko potekajo hitreje kot bi morda sicer pri navadnih timih, pri projektih veliko lažje pridobiš ustrezne posameznike, saj pri projektih sodelujejo ljudje iz različnih področij, različnih nacionalnosti. Samo vodenje morda poteka nekoliko drugače, saj ni tiste osebne interakcije kot ponavadi, zato moraš posameznike znati drugače stimulirati h delu, drugačen je način koordinacije dela, saj večinoma vse poteka preko tehnologije. Stojim in vztrajam za tem, da imamo redne sestanke, komunikacija mora potekati "non stop". Za to uporabljamo Microsoft Teams aplikacijo in navadne e-maile. Redno se med vse posameznike deli napredek pri projektu, ali je prišlo do kakšnih problemov in podobno. Sicer pa menim, da je napredek vseh dostopnih aplikacij zares olajšal tovrstno vodenje, ki praktično danes lahko poteka nemoteno.

3. Kateri so glavni izzivi s katerimi se spopadate pri e-vodenju virtualnih timov?

Čisto nek praktičen izziv lahko predstavlja včasih preobremenitev sistema oziroma interneta. Še posebej v tem epidemičnem času, ko še toliko več ljudi dela od doma in uporablja internet. Zato se včasih soočamo s tovrstno težavo, ki vpliva predvsem na komunikacijo in lahko včasih neprijetno opočasni delo. Morebitne nejasnosti, ki se lahko pojavijo tako pri navadnemu kot tudi pri virtualnemu delu rešujemo sproti, to pa predvsem na način, da veliko sestankujemo oziroma imamo "briefe" na par dni, pri katerih pregledamo napredek in ali sledimo zastavljenemu cilju. Namreč glavni izziv pri vodenju takšnih timov je, da imaš kot vodja otežen osebni pristop k posameznikovemu delu, saj ima seveda "real life" pristop do sočloveka še vedno svoje prednosti, saj smo navsezadnje vsi socialna bitja.

4. Prosim opišite vaše razumevanje pojma zaupanja?

Pojem zaupanje v delovnem okolju razumem predvsem tako, da lahko prepustiš posamezniku delo in pri tem verjameš da bo delo dobro in profesionalno opravil. Torej da ne potrebuješ biti kot nek nadzornik vsakemu, saj se lahko na to osebo zanesesh da bo delo in svojo nalogo opravil po najboljših močeh. Da ni prisotnih pomislekov ali bo delo narejeno v pravem času, ali bo narejeno po pravilih ipd. Tako razumem zaupanje v delovnem okolju.

5. Katere elemente po vašem mnenju vsebuje pojem zaupanje in kateri se vam zdijo najpomembnejši?

Morda element pričakovanja. Pričakovanja v smislu, da bo delo izpeljano kot se šika in po najboljših močeh. Naslednji element zaupanja bi bil morda tudi zanesljivost. Zanesljivost v smislu, da so si vsi v timu med seboj soodvisni, zato je ključnega pomena, da se lahko vsak zanese na vsakega. To je kar bi mi padlo na pamet v tem hipu. Sigurno so še kakšni drugi elementi, ki pa mi trenutno ne padejo na pamet.

6. Ali se vam zdi, da je v vašem virtualnem timu prisotno zaupanje? Kako se le to po vašem mnenju kaže?

Osebno menim, da je, saj v kolikor zaupanje ne bi bilo prisotno stvari ne bi funkcionirale, če se lahko tako izrazim. Ja torej kaže se pa verjetno torej na način, kot sem nekako opisoval že zgoraj. Da so pričakovanja izpolnjena in da ni potrebnega velikega nadzora ali so stvari narejene tako kot je treba. Verjamemo si med seboj, da vsak lahko odkrito pristopi do mene ali na primer do koga drugega v timu, v kolikor potrebuje pomoč ali dodatna pojasnila.

7. Kako pomembna se vam zdi prisotnost zaupanja v virtualnem timu in zakaj?

Zdi se mi strašno pomembna. Predvsem če se pojavijo kakšni problemi ali težave. Kot sem že omenil je v takih situacijah veliko lažje in hitreje reševati probleme v navadnih timih, ki so v skupnih prostorih, se vsakodnevno videvajo, poklepetajo ob kavi ali malici. V takih timih je po mojem mnenju prisotna večja osebna nota. V virtualnih timih, v katerem sodelujem tudi sam pa takih intimnejših trenutkov ni. Ti intimnejši trenutki lahko ponavadi pripeljejo do hitrejšega zaupanja, tudi osebno se čutiš bolj odgovornega do druge osebe če ga poznaš v živo, če si morda spoznal njegovo ženo ali moža. V virtualnem prostoru takih intimnih trenutkov pogostokrat pač ni.

8. Kakšen je vaš pristop (ali kateri so vaši koraki) k začetnemu vzpostavljanju zaupanja med člani virtualnega tima?

Ko sestavimo ekipo imamo na začetku vedno nekakšen spoznavni dogodek, "online meeting". Da se torej člani med seboj spoznajo, da se osebno predstavijo, da se torej izve tudi malo tista intimnejša plat, ki sem jo malo prej omenil. Seveda, po želji, kdor želi lahko to deli z drugimi. Navadno to tudi vsi želijo deliti. Potem seveda tudi da povedo malo o prejšnjih izkušnjah na profesionalnem področju, saj je konec koncev to tudi namen našega tima. Da se torej vzpostavi neko izhodiščno zaupanje in da nato lahko začnemo z delom.

9. Kakšen je vaš pristop (ali kateri so vaši koraki) k ohranjanju zaupanja med člani virtualnega tima?

Kot sem že malo omenil v prejšnjem vprašanju imamo torej na začetku vedno nek spoznavni dogodek. Skozi sam proces ko projekt steče pa se mi zdi pomemben korak k ohranjanju

zaupanja komunikacija. Torej da se komunikacija redno, zelo redno izvaja. Potem redni sestanki kjer razglabljamo o poteku dela, kjer se razdelijo naloge, kjer se določi časovni okvir poteka dela. Torej da ima vsak točno določeno vlogo, razdeljene naloge, da vsak član ve da je odgovoren za določeno stvar in da mora to opraviti dobro, saj moramo delovati enotno, kot tim. Tako vsak lahko pričakuje od drugega da bo opravil delo po najboljših močeh in da bo končni izdelek, če lahko tako rečem, zato tudi najboljši.

10. Kakšno vlogo menite, da imate vi pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu?

Menim, da vsak vodja igra veliko vlogo pri tem, da omogoči nekakšna temelja oziroma spodbudno okolje, na podlagi katerega lahko nato vsi člani začnejo graditi timsko zaupanje med sabo. Torej, da jasno določim, oziroma skupaj določimo, potek dela, delovne naloge vsakega, da preverim kaj vsakemu posamezniku najbolj ustreza. Torej kaj ustreza najbolj posamezniku glede na njegove prejšnje izkušnje in znanja, da skušam vzpostaviti neki delovni odnos oziroma delovno okolje v katerem bo mogoče vzajemno učinkovito komuniciranje med vsemi, ter da bo omogočeno vzpodbudno reševanje problemov, ko se le ti pojavijo.

11. Kakšno vlogo menite, da imajo člani pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu?

Seveda veliko. Na vsakemu posamezniku je odgovornost, da sledi temu da izpolnjuje delovna pričakovanja, saj se le tako lahko gradi uspešen tim ter uspešni projekti. Vsak posameznik posebej se mora držati dogovorov, delovnih rokov in tako dalje. Tako šele lahko delujemo kot tim. Ko vsi člani vedo da se lahko zanesejo en na drugega. Tak odnos je potrebno vseskozi vzdrževati.

12. Kakšno vlogo menite, da ima zaupanje pri uspešnosti virtualnih timov?

Verjetno tako veliko, če ne še večjo, kot v vseh ostali timih. Za vsakim uspešnim podjetjem, organizacijo, društvom in seveda tudi timom stojijo posamezniki skupaj, saj so le skupaj in s sodelovanjem dosegli to kar so si zadali, to pa je mogoče doseči le z vzajemnim spoštovanjem in zaupanjem. Menim, da to enako velja za time, v kakršnih sam sodelujem oziroma jih vodim.

13. Zaradi česa po vašem mnenju lahko prihaja do nezaupanja ali zmanjšanja zaupanja pri delu v virtualnem timu?

Menim, da do tega lahko privede veliko dogodkov in okoliščin. Lahko do tega pride zaradi nespoštovanja dogovorov in pravil, zaradi osebnih zamer in podobno. Dejavnikov je toliko kolikor je različnih si posameznikov. Pomembno pa je da se vse to sproti rešuje, pri čemer menim, da imam tudi sam veliko vlogo. Seveda pa, kot sem že omenil prej, že samo virtualno

okolje iz principa predstavlja otežen predpogoj za zaupanje, zato je potrebno še toliko več vložiti v to, da se zaupanje vzpostavi in obdrži.

14. Bi želeli še kaj dodati?

Ne, mislim, da so bile vse glavne ideje povedane. Hvala vam za prijeten pogovor.

Priloga 2: Transkript intervjuja s članom virtualnega tima

1. Prosim vas če lahko opišete vašo funkcijo v izbranem podjetju?

Sem član tima, virtualnega tima, ki skupaj delamo na zastavljenem projektu.

2. Prosim vas če lahko opišete vaš način sodelovanja v virtualnem timu?

Torej z drugimi kolegi sodelujem na dnevni ravni. Komuniciramo preko računalnika. Torej preko različnih online platform, emailov in podobnih platform. Odvisno od dnevnih ali tedenskih nalog, od tega je odvisna tudi pogostost virtualnega komuniciranja. Delovne naloge imamo jasno razdeljene, imamo dodelan časovni okvir in podobne stvari. Torej praktično vse enako kot v vseh preostalih timih, le da je torej delovni dan preseljen v virtualno sfero.

3. Kateri so glavni izzivi s katerimi se spopadate pri delu/sodelovanju v virtualnem timu?

Glavni izzivi s katerimi se sam osebno spopadam pri delu v virtualnem timu so timska odgovornost, zanesljivost in zaupanje. Lahko se pojavijo izzivi timske odgovornosti v smislu, ko kaj ne gre po planu, je lahko včasih težje najti izvor izziva in ga tako popraviti, kar lahko vpliva na časovno izvedbo naloge. Skozi sodelovanje in delovanje v takšnem specifičnem timu, kjer večinoma vse poteka "online" se lahko pojavi tudi kakšna negativna izkušnja, ki je lahko povezana z nezanesljivostjo vsakega posameznega člana. Seveda to govorim na splošno, ne specifično za kakšen trenutni primer. Sicer pa mi takšni timi ustrezajo, dobro se znajdem (in to mislim, da lahko rečem tudi za moje preostale sokolege) na virtualnih platformah, zato navadno delovni dan poteka brez težav.

4. Prosim opišite vaše razumevanje pojma zaupanja?

Zaupanje je pojem, ko veš da te nekdo na drugi strani ne bo razočaral, da bo ravnal po znanih vzorcih obnašanja.

5. Katere elemente po vašem mnenju vsebuje pojem zaupanje in kateri se vam zdijo najpomembnejši?

Menim, da vsebuje elemente kot so na primer znan odziv na določeno situacijo, znana reakcija oziroma pričakovano vedenje. Verjetno vse naštetu opisuje eno in isto, le preko malo drugačnih obrnjenih besed. Vendar se mi to zdi najpomembnejše, predvsem v kontekstu zaupanja na delovnem mestu, saj enostavno moraš včasih tudi "na slepo" verjeti nekemu, da bo izpolnil to kar je obljubil. Pa čeprav ga morda ne poznaš, vendar pač verjameš, da je tudi njemu v interesu kar se da perfektno izpeljati stvari.

6. Ali se vam zdi, da je v vašem virtualnem timu prisotno zaupanje? Kako se le to po vašem mnenju kaže?

Mislím, da je. Verjetno se kaže kot neko medsebojno zaupanje, navsezadnje vsi smo soodvisni od vseh kolegov, posameznikov tima. Namreč vsakodnevno si delimo zamisli, pripombe, predloge in tako dalje. Pomembno je vsem, da vsak opravi svojo nalogo najboljše.

7. Kako pomembna se vam zdi prisotnost zaupanja v virtualnem timu in zakaj?

Zaupanje je zelo pomembno v virtualnem timu. Med seboj se spoštujemo kot osebe in spoštujemo tudi medsebojne odločitve. Tako delo in projekti potekajo lažje in hitreje, hitreje skupaj sprejemamo odločitve, kar je v določenih trenutkih še posebej pomembno.

8. Kakšen je vaš pristop (ali kateri so vaši koraki) k začetnemu vzpostavljanju zaupanja med člani virtualnega tima?

Ja torej...vzpostavitev zaupanja v timu je odvisna od vseh posameznikov skupaj menim da. Potrebno je timsko delo, to je pa lahko produktivno le če si zaupamo v timu, da bomo dali 200 % energijo in znanje od sebe. Verjetno je moj pristop, kot tudi pristop preostalih članov, tak, da enostavno opravi svoje delo 200 % in tako pridobim zaupanje od ostalih. Seveda gre tukaj tudi recipročno, torej zaupam da bodo tudi drugi dali 200 % od sebe. V kolikor se izkaže izkušnja pozitivna potem pač ni razloga za skrbi oziroma za nezaupanje. In obratno, seveda.

9. Kakšen je vaš pristop (ali kateri so vaši koraki) k ohranjanju zaupanja med člani virtualnega tima?

Vnaprej so v timu določena jasna pravila glede zahtev, rokov, odklonov. Vsak član posebej sproti odgovarja za svoje delo in sprejema odgovornost. Tako se sproti ohranja zaupanje v timu, tako da se sledi načrtovanim smernicam, ki jih imamo kot tim.

10. Kakšno vlogo menite, da ima e-vodja pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu?

E-vodja ima po mojem mnenju najpomembnejše in najzahtevnejšo vlogo, saj mora odigrati več vlog. S pozitivnim pristopom in pristnim odnosom mora motivirati vse udeležence tima, jim pravilno zastaviti delovne naloge, jih spremljati, nuditi tehnično ali druge vrste podporo, ocenjevati realizacijo posameznega člana kot cele skupine. In verjetno še več vlog mora odigrati, odvisno od situacije, ki se pojavi.

11. Kakšno vlogo menite, da imajo člani pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnem timu?

Vloga članov je v odgovornem delu, ki je kot tako ovrednoteno kot skupek vseh članov. Vsak član se mora zavedati pomembnosti svoje funkcije. Vsak član nosi odgovornost za svoj del, hkrati pa dela za celotno "ekipo".

12. Kakšno vlogo menite, da ima zaupanje pri uspešnosti virtualnega tima?

Zaupanje ima pomembno vlogo pri uspešnosti vsakega timskega dela kot tudi pri virtualnem timu. Vsi člani tima morajo opraviti skupno nalogo, s pomočjo vsakega posameznika, ki mu je zaupana določena naloga. Vsak član tima mora upravičiti zaupanje, da bo celoten tim uspešen.

13. Zaradi česa po vašem mnenju lahko prihaja do nezaupanja ali zmanjšanja zaupanja pri delu v virtualnem timu?

Naloge morajo biti v timu enakomerno razporejene, realizacija nalog mora biti ustrezno spremljana in nagrajena. Zelo pomemben je tudi način komuniciranja in čustvena inteligenca med člani tima, kot tudi s strani vodje. In če kaj od tega manjka oziroma se to ne odvija tako kot bi se moglo, v takem primeru lahko včasih pride do manjšega zaupanja, tako je moje mnenje.

14. Bi želeli še kaj dodati?

Pravzaprav ne, hvala.

Priloga 3: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem Anja Gerčar, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V sklopu študija pripravljam magistrsko delo na temo vloge e-vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v virtualnih timih, v katero želim vključiti raziskavo iz vašega podjetja. Vljudno vas prosim, da na anketo odgovorite v celoti in pri tem upoštevate navodila, zapisana pri vprašanjih. Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene magistrskega dela. Za morebitna vprašanja sem vam na voljo na elektronskem naslovu gercar.anja94@gmail.com.

Za vaš čas in sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem!

1. Spodnje trditve opisujejo kognitivno in afektivno zaupanje.

Pri spodnjem sklopu vprašanj so podane trditve, ki se navezujejo na vlogo kognitivnega in afektivnega zaupanja v virtualnem timu. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše (ne)strinjanje s posameznimi trditvami, pri čemer pomeni: 1 = sploh se ne strinjam; 2 = ne strinjam se; 3 = niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 = strinjam se; 5 = popolnoma se strinjam.

MENIM, DA:	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Moji sočlani bi se odzvali skrbno in ljubeznivo če bi z njimi delil(a) svoje težave					
Večina mojih sočlanov pristopi k delu profesionalno, strokovno in predano					
S svojimi sočlani se lahko odkrito pogovarjam o svojih osebnih težavah in vem, da mi bodo moji sočlani želeli prisluhniti in pomagati					

se nadaljuje

nadaljevanje

Moji sočlani izpolnjujejo standard izkušenj in sposobnosti, ki so potrebne pri delovnih nalogah					
Čutil bi občutek izgube če bi sočlan prenehal biti član virtualnega tima					
Nimam razloga, da bi dvomil(a) o usposobljenosti in pripravljenosti na delo pri svojih sočlanih					
Dejanja mojih sočlanov se skladajo z njihovimi besedami					
Lahko se zanesem na svoje sočlane, da bodo storili in naredili to kar rečejo					
S svojimi sočlani se lahko odkrito pogovarjam o težavah, s katerimi se soočam v službi					
S svojim sočlani smo v delovni odnos vložili veliko emocionalnih vložkov					

Prerejeno po Kanawattanachai & Yoo (2002, str. 197).

2. Spodnje trditve opisujejo bežno zaupanje.

Pri spodnjem sklopu vprašanj so podane trditve, ki se navezujejo na vlogo bežnega zaupanja v virtualnem timu. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše (ne)strinjanje s posameznimi trditvami, pri čemer pomeni: 1 = sploh se ne strinjam; 2 = ne strinjam se; 3 = niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 = strinjam se; 5 = popolnoma se strinjam.

VERJAMEM , DA:	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Verjamem, da bodo moji sočlani povedali resnico o mejah svojega znanja in spretnostih					
Verjamem na besedo svojim sočlanom, da bodo izpolnili svoje obveznosti					
Verjamem, da bodo moji sočlani iskreni glede svojih prejšnjih izkušenj in spretnosti, ki jih posedujejo					
Verjamem, da bodo moji sočlani iskreno odgovorili na osebna vprašanja in vprašanja, povezana z delovnimi nalogami					
Verjamem, da se moji sočlani, ob ponujeni priložnosti, ne bodo obnašali tako, da bi mi škodovali					

Prirejeno po Kanawattanachai & Yoo (2002, str. 197).

3. Spodnje trditve opisujejo vlogo e-vodje pri uspešnosti vzpostavljanja in ohranjanja zaupanja v virtualnem timu.

Pri spodnjem sklopu vprašanj so podane trditve, ki se navezujejo na vlogo e-vodje pri uspešnosti vzpostavljanja in ohranjanja zaupanja v virtualnem timu. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše (ne)strinjanje s posameznimi trditvami, pri čemer pomeni: 1 = sploh se ne strinjam; 2 = ne strinjam se; 3 = niti se strinjam niti se ne strinjam; 4 = strinjam se; 5 = popolnoma se strinjam.

POMEMBNO SE MI ZDI, DA :	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Imajo člani virtualnega tima ustrezno funkcionalno usposobljenost					
Imajo člani virtualnega tima ustrezne osebne značilnosti					
Imajo člani virtualnega tima ustrezne medosebne spretnosti					
Imajo člani virtualnega tima ustrezne spretnosti timskega dela					
Za člane virtualnega tima se izvajajo ustrezna usposabljanja, ki jim omogočajo pridobitev potrebnih veščin, spretnosti in znanja					
S člani virtualnega tima se komunicira razloge izbora v virtualni tim					
V virtualnem timu so vzpostavljena jasna pričakovanja, ki morajo biti izpolnjena					
V virtualnem timu se sproti prilagaja dinamika spopadanja z izzivi					
V virtualnem timu so oblikovani transparentni standardni postopki , ki omogočajo (olajšajo) ustvarjanje in razumevanje učinkovitega odločanja					
V virtualnem timu se spodbuja in omogoča deljenje znanja znotraj virtualnega tima					
V virtualnem timu se izvaja ustrezna in učinkovita komunikacija					
Prispevki vsakega člana virtualnega tima so predstavljeni ostalim (so)članom					
V virtualnem timu se izvaja kolektivna oblika nagrajevanja					
V virtualnem timu se redno izvajajo "team building" dogodki					

Prيرهjeno po Greenberg, Greenberg & Antonucci (2007, str. 326).