

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA E-VODJE IN SODOBNE KOMUNIKACIJSKE  
TEHNOLOGIJE V PROCESU RAZVOJA IDENTITETE  
VIRTUALNEGA TIMA: RAZVOJ KONCEPTUALNEGA MODELA**

Ljubljana, maj 2016

AJDA ŠANTEJ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Vloga e-vodje in sodobne komunikacijske tehnologije v procesu razvoja identitete virtualnega tima: razvoj konceptualnega modela, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Sandro Pengler.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 9.5.2016

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 FUNKCIJA VODENJA.....</b>	<b>5</b>
1.1 Management in funkcija vodenja .....	5
1.1.1 Funkcija vodenja .....	5
1.1.2 Vodenje in razlikovanje z managementom .....	6
1.2 Funkcija vodenja v virtualnem okolju .....	7
1.2.1 Sodobni trendi virtualnega vodenja .....	7
1.2.2 Izzivi vodenja virtualnega tima .....	8
<b>2 KOMUNIKACIJA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Opredelitev .....	10
2.2 Značilnosti in elementi virtualne komunikacije .....	11
2.2.1 Sodobna komunikacijska tehnologija.....	12
2.2.2 Učinkovitost sodobne komunikacijske tehnologije.....	12
<b>3 VIRTUALNI TIMI IN RAZVOJ VIRTUALNE TIMSKE IDENTITETE .....</b>	<b>14</b>
3.1 Opredelitve virtualnega tima in virtualnosti.....	14
3.1.1 Definiranje virtualnega tima.....	15
3.1.2 Definiranje virtualnosti.....	16
3.2 Teorija družbene identitete .....	18
3.2.1 Umestitev in definiranje družbene identitete.....	18
3.2.2 Motivatorji identifikacije.....	20
3.2.3 Konceptualizacija in dimenzije družbene identitete.....	21
3.3 Družbena identiteta v organizacijah .....	22
3.3.1 Identiteta na nivoju organizacijskega tima .....	23
3.3.2 Razvoj timske identitete .....	23
3.4 Vloga komunikacije v razvoju identitete tima.....	24
3.4.1 Povezovanje konceptov komunikacije in družbene identitete.....	24
3.4.2 Komunikacija kot temelj družbenih odnosov.....	25
3.5 Identiteta virtualnega tima .....	28
3.5.1 Vpliv virtualnosti na identiteto tima.....	29
3.5.1.1 Vpliv virtualne komunikacije .....	29
3.5.1.2 Vpliv raznolikosti članov.....	33
3.5.2 Povezovanje virtualne komunikacije, raznolikosti in družbene identifikacije ....	34
<b>4 RAZISKOVALNI DEL: RAZVOJ KONCEPTUALNEGA MODELA VLOGE E-VODJE V PROCESU RAZVOJA IDENTITETE VIRTUALNEGA TIMA .....</b>	<b>35</b>
4.1 Metodologija.....	36
4.2 Kritičen pregled dosedanjih raziskav .....	37

4.2.1	Identiteta virtualnega tima.....	37
4.2.2	Vodenje in razvoj identitete .....	40
4.3	Zasnova konceptualnega modela .....	41
4.3.1	Korak 1: Predhodne opredelitve elementov modela .....	41
4.3.2	Korak 2: Določitev specifičnosti modela .....	43
4.3.3	Korak 3: Določitev vpliva e-vodje .....	44
4.4	Razvoj konceptualnega modela.....	45
4.4.1	Elementi specifičnosti razvoja virtualne timske identitete.....	48
4.4.2	Faze razvoja virtualne timske identitete.....	49
4.4.3	Komunikacijske strategije e-vodij.....	50
4.4.3.1	Faza 1: Oblikovanje kognitivne komponente identitete.....	52
4.4.3.2	Faza 2: Oblikovanje afektivnih komponent identitete .....	56
4.5	Diskusija in priporočila za prakso .....	58
4.6	Kritike in priporočila za nadaljnje raziskave.....	61
4.6.1	Identifikacija faktorjev vpliva in njihova opredelitev .....	61
4.6.2	Raziskovanje na nivoju tima .....	62
4.6.3	Empirične raziskave .....	64
	<b>SKLEP .....</b>	<b>65</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>68</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Značilnosti in lastnosti (virtualnega) tima.....	15
Tabela 2:	Kontekst, sestavljenost in struktura virtualnega tima.....	16

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Razvoj virtualne timske identitete in vloga e-vodje .....	47
Slika 2:	Ravni kritike modela.....	65

## UVOD

Kot posledica hitrega tehnološkega napredka smo priča pojavu nove paradigme dela - poteka lahko namreč kadarkoli, kjerkoli, v realnem prostoru ali preko tehnologije (Cascio & Shurygailo, 2003). Virtualno okolje s komunikacijskimi tehnologijami ustvarja nov kontekst vodenja in timskega dela (Avolio, Kahai, & Dodge, 2001).

Virtualni timi, ki so sestavljeni iz geografsko razpršenih članov, povezanih preko komunikacijskih tehnologij, z namenom sodelovanja in doseganja zastavljenih delovnih ciljev in nalog (Hallier & Baralou, 2010, str. 154) postajajo v sodobnih organizacijah prevladujoča oblika organizacije dela (Hinds & Mortensen, 2005; Webster & Wong, 2008). Ekonomsko in poslovno upravičenost virtualnih timov je nemogoče zanikati, vendar se pojavijo vprašanja v zvezi z njihovo učinkovitostjo in zmogljivostjo pod različnimi pogoji. Čeprav takšna oblika organizacije dela predstavlja mnoge prednosti, predvsem s stroškovnega vidika, se sooča tudi z mnogimi izzivi (Jawadi, Daassi, Favier, & Kalika, 2013, str. 200). Virtualni timi se pogosto srečujejo s koordinacijskimi težavami, oteženim razvojem in ohranjanjem zaupanja (Greenberg, Greenberg, & Antonucci, 2007), škodljivimi skupinami znotraj tima ter višjo stopnjo delavnega in osebnega konflikta (Hinds & Mortensen, 2005). Študije geografsko razpršenih timov poročajo o pomembnem konfliktu med oddaljenimi člani, ko člani tima poskušajo razumeti in osmisлити različne perspektive, okrnjene informacije in napetosti med oddaljenimi podskupinami (Hinds & Mortensen, 2005). Identificirani konflikti naj bi bili predvsem posledica specifičnih karakteristik virtualnega konteksta, ki otežujejo ustanovitev in razvoj virtualnega tima (Jawadi et al., 2013, str. 200).

Literatura v naslavljanju rešitev za izzive virtualnega tima izpostavlja pomen natančne definicije virtualnih timov, ločevanje med različnimi tipi timov (Ahuja, 2010; Hallier & Baralou, 2010) in tudi stopnjami njihove virtualnosti (Berry, 2011). Poleg naštetega je poudarjen tudi pomen identitete kot ključnega faktorja zadovoljstva, kohezije in učinkovitosti virtualnega tima (Hallier & Baralou, 2010, str. 154). Čeprav so novejša raziskava iz različnih sektorjev konsistentne v ugotovitvi, da se je zgodil premik fokusa identitete iz organizacije na time in je timska identifikacija v njih prepoznana kot glavna determinanta učinkovitosti in pozitivnih delovnih rezultatov (Marks & Lockyer, 2005), je mnogim študijam o identiteti virtualnega tima še vedno očitano pomanjkanje močnejše teoretične osnove. Pristop družbene identitete (angl. *social identity approach*) omogoča obvladovanje normativnih omejitev obstoječih raziskav o identiteti virtualnih timov (Hallier & Baralou, 2010). Identiteta virtualnega tima je v kontekstu slednjega lahko razložena znotraj okvirjev družbeno psihološkega procesa, ki se v odnosu do drugih članov tima in tima kot celote osredotoča na razvoj individualne identitete (Hallier & Baralou, 2010) kot multidimenzionalnega koncepta (Feitosa, Salas, & Salazar, 2012; Heere & James, 2007). Pristop družbene identitete omogoča teoretično ogrodje, ki prispeva k

boljšemu razumevanju obstoja virtualne identitete kljub geografski ločenosti članov virtualnega tima.

V literaturi obstaja konsenz o odvisnosti identitete tima od pogoste, recipročne in znatne komunikacije med člani tima, ne glede na geografsko bližino oz. razpršenost članov. Komunikacija v virtualnih timih poteka preko napredne komunikacijske tehnologije, ki po mnenju nekaterih avtorjev zaradi odsotnosti pomembnih gradnikov medsebojnih odnosov, kot so fizična interakcija in bližina, (ne)verbalni namigi ter obrazne ekspresije (Jawadi et al., 2013, str. 200), ustvarja pomanjkljivosti, ki ovirajo razvoj virtualnega tima ter otežuje oziroma spreminja pogoje identifikacije posameznikov z drugimi člani tima (Haines, 2014; Webster & Wong, 2008). Kljub temu se večinska literatura še vedno osredotoča na komuniciranje kot splošen proces interakcije ter posledično zanemarija specifično področje sodobne komunikacijske tehnologije in komunikacije znotraj virtualnega tima.

Literatura na temo identificiranja determinant kakovosti odnosov virtualnega tima izpostavlja tudi pomen vodenja in vodje. Znotraj virtualnega konteksta je vodenje največkrat poimenovano kot e-vodenje ali virtualno vodenje. E-vodja je v novejši literaturi prepoznan kot ključni faktor učinkovitega delovanja virtualnega tima (Daim et al., 2011; Jawadi et al., 2013), ki z določenimi akcijami in delovanjem gradi visoko-kakovostne odnose (Jawadi et al., 2013). Številni avtorji menijo, da vodja tima igra pomembno vlogo v razreševanju problematike virtualnega tima povezane z oteženim razvojem skupnega razumevanja, koordiniranjem perspektiv članov tima in vzpostavljanjem skupnega občutka za družbeno prezenco. Literatura izpostavlja identifikacijo v času razpršenih, decentraliziranih in virtualnih organizacij kot velik izziv, pri čemer je za premagovanje ovir pri njenem oblikovanju in ohranjanju ključnega pomena delovanje vodij (Hogg & Terry, 2000).

Po Berry (2011, str. 195) je (ne)uspešno delovanje virtualnega tima v največji meri posledica neprimerne vodenja ali managementa ter v manjši meri tehnologije in drugih faktorjev. Vendar je število študij, ki se osredotočajo na vlogo in pomen e-vodij v virtualnih timih skromno. Čeprav mnogo tradicionalnih vodstvenih principov velja tudi za virtualne time, vodje v virtualnem okolju doživljajo edinstvene izzive (Berry, 2011). Bistvena razlika e-vodenja je v uporabi elektronske komunikacije za oddajanje in prejemanje informacij ter posledično modificiranje načinov in oblik povratne informacije, zbiranja podatkov ter interakcij s člani tima, tako profesionalno kot na osebnotnem nivoju (Duarte & Snyder, 2006). Ironično je, da se velik del literature še vedno osredotoča na tradicionalne time ter njihov razvoj in interakcijo članov (Berry, 2011, str. 202). Večinska literatura na temo odnosov in interakcij med člani virtualnega tima se fokusira na grajenje zaupanja (Greenberg et al., 2007) ter ob tem zanemarija druge kvalitete interakcij (Jawadi et al., 2013), ki skupaj pripomorejo k razvoju identitete virtualnega tima. Pomanjkljivosti

je mogoče zaslediti tudi v popolnem razumevanju implikacij napredne informacijske tehnologije na vodenje virtualnega tima (Zaccaro & Bader, 2002).

**Namen** magistrskega dela je skozi sistematičen pregled domače in tuje literature analizirati in povezati teoretične konstrukte identitete virtualnega tima, e-vodja ter komunikacije preko sodobne komunikacijske tehnologije. Proces identifikacije je preučevan v okvirih teorije družbene identitete, v kateri je identiteta posameznika obravnavana kot multidimenzionalen koncept, katerega formacija poteka v družbenem kontekstu in znotraj posameznikovih psiholoških procesov kategorizacije in afektivnih komponent (Feitosa et al., 2012; Hallier & Baralou, 2010; Heere & James, 2007; Yang, 2013). Formacija identitete bo obravnavana v odvisnosti in znotraj okvirjev komunikacije preko sodobne komunikacijske tehnologije, sočasno z vplivom vloge e-vodje. Slednja elementa sta v literaturi namreč prepoznana kot odločilna v razvoju identitete virtualnega tima. Namen magistrskega dela je priprava in razvoj konceptualnega modela, ki bo integriral in povezal izbrane konstrukte virtualne timske identitete, e-vodenja in komunikacije preko sodobne komunikacijske tehnologije ter s tem prispeval znanosti in praksi slednjih področij.

V ospredju bo identifikacija ključnih dimenzij identitete virtualnega tima za njeno pravilno preučevanje in ter utemeljitev komunikacije preko sodobne komunikacijske tehnologije in vloge e-vodje kot kritičnih faktorjev v procesu oblikovanja identitete virtualnega tima. Model bo služil boljšemu razumevanju razvoja identitete virtualnega tima preko sodobne komunikacijske tehnologije kot glavnemu sredstvu interakcije med e-vodjo in virtualnim timom v procesu formiranja identitete. **Cilj** razvoja konceptualnega modela je izboljšanje, dopolnitev in poglobitev razumevanja razvoja in ohranjanja identitete virtualnega tima ter pomoč virtualnim vodjem pri odločanju in iskanju metod za njeno formacijo in ohranjanje z vplivanjem preko virtualne komunikacije, ki poteka preko sodobne komunikacijske tehnologije.

Temeljna **hipoteza** magistrskega dela je, da e-vodja s svojim vodenjem preko sodobne komunikacijske tehnologije prispeva k razvoju ključnih dimenzij identitete virtualnega tima. Sodobna komunikacijska tehnologija v procesu oblikovanja ključnih dimenzij identitete virtualnega tima predstavlja vmesni člen, ki ustvarja recipročno povezavo med e-vodjem in virtualnim timom. Hipoteza magistrskega dela združuje tri koncepte, pri čemer je sodobna komunikacijska tehnologija moderator povezave med e-vodenjem in razvojem dimenzij virtualne timske identitete. Vpliv e-vodje na razvoj identitete virtualnega tima poteka preko virtualne komunikacije, ki se vrši preko sodobne komunikacijske tehnologije. E-vodja z različnimi komunikacijskimi strategijami, ki spodbujajo različne komunikacijske vzorce, v virtualnem timu vpliva na razvoj dimenzij virtualne timske identitete.

**Strukturno** magistrsko delo sestoji iz štirih večjih sklopov, katerih vsebina bo pridobljena in oblikovana s kvalitativnimi znanstvenimi metodami raziskovanja sekundarnih in primarnih virov. V prvem delu je podrobneje predstavljena funkcija vodenja kot ena izmed štirih temeljnih funkcij managementa, dodana je tudi njena umestitev v virtualno okolje. Slednje obsega predstavitev izzivov virtualnega okolja ter elementov virtualnega vodenja, skupaj s pregledom sodobnih trendov vodenja v virtualnem okolju. V drugem delu sledi opis koncepta komunikacije, s poudarkom na komunikaciji v virtualnem okolju ter vlogo in pomenom sodobne komunikacijske tehnologije v procesu virtualne komunikacije. Tretji del obsega deskripcijo identitete virtualnega tima, ki vključuje opredelitev virtualnega tima in koncepta virtualnosti ter opis teorije družbene identitete in njenih dimenzij v organizacijskem kontekstu.

Virtualna timska identiteta je pisana v okvirjih slednje teorije družbene identitete, z analizo faktorjev vpliva virtualnosti oziroma virtualnega tima na razvoj identitete. Pri tem sta poudarjena vloga in pomen specifičnih karakteristik virtualnega tima v procesu oblikovanja identitete virtualnega tima. Četrty del naloge vsebuje predstavitev konceptualnega modela vloge e-vodje in sodobne komunikacijske tehnologije v procesu oblikovanja identitete virtualnega tima. Avtorski model riše povezavo med e-vodjo, sodobno komunikacijsko tehnologijo in identiteto virtualnega tima ter povezuje vlogo e-vodje v procesu razvoja ključnih dimenzij identitete virtualnega tima preko vmesnega mehanizma, tj. sodobne komunikacijske tehnologije. Model temelji na specifičnosti procesa razvoja virtualne timske identitete.

**Metodologija** magistrskega dela je osnovana na metodi znanstvenega raziskovanja, in sicer na analizi in interpretaciji sekundarnih virov s področja obravnave opisanih treh teoretičnih konstruktov. Z metodo konceptualizacije, ki bo obsegala analizo, komparacijo in interpretacijo sekundarnih virov literature, bodo v okvirih virtualnega okolja predstavljeni konstrukti vodje oziroma vodenja, komunikacije in identitete tima v virtualnem okolju. Spoznavni proces vsakega izmed konstruktov bo potekal skozi pregled, analizo in komparacijo obstoječe domače in tuje literature. Osnovo četrtega dela magistrske naloge predstavlja koncept procesa oblikovanja identitete virtualnega tima znotraj okvirjev teorije družbene identitete, v katerem je proces formacije virtualne timske identitete predstavljen ob vplivu vloge e-vodje preko sodobne komunikacijske tehnologije. Opravljena kvalitativna raziskava bo skozi analizo in interpretacijo sekundarnih virov, kreiranje lastnega konceptualnega modela ter analizo in interpretacijo primarnih virov podala odgovor na temeljno hipotezo in raziskovalni vprašanji magistrskega dela.



# 1 FUNKCIJA VODENJA

## 1.1 Management in funkcija vodenja

Termin management je po prvi uporabi v 16. stoletju pridobil na pomenu in rabi v teoriji in praksi. Danes govorimo o managementu kot fenomenu sodobnega časa; v soočanju z izzivi organizacijskega poslovanja se na management gleda kot na proces (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 3). Koncept vodenja je v literaturi o managementu obravnavan na več različnih načinov - kot zamenljiv, prekrivajoč, ali celo izključujoč (Elwell & Elikofer, 2015).

Obstaja več različnih opredelitev managementa. Management je proces organiziranja, planiranja, upravljanja, vodenja in nadzora nad uporabo virov. Pomeni usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg zastavljenih ciljev in se opredeljuje kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov za doseganje organizacijskega poslanstva in razvoja (Dimovski et al., 2005). Večina avtorjev meni, da proces managementa sestoji iz naslednjih temeljnih funkcij: funkcije planiranja, funkcije organiziranja, funkcije vodenja ter funkcije nadzora. Nekateri avtorji dodajajo še funkcijo kadrovanja (Dimovski et al., 2005).

### 1.1.1 Funkcija vodenja

Vodenje je managerska funkcija, ki vključuje uporabo vpliva z namenom motiviranja zaposlenih, da bi dosegli organizacijske cilje. Literatura beleži čez 300 definicij vodenja, ki je lahko obravnavano na številne načine, kot strukturirana avtoritativna vloga, sposobnost posameznikov za intrinzično ali ekstrinzično motiviranje sledilcev ipd. (Pauleen, 2003, str. 228). Dimovski in drugi (2005, str. 5) vodenje opredeljujejo kot »sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije«. Ahuja (2010, str. 31) opisuje vodenje kot tisto vedenje posameznika, ko le-ta usmerja aktivnosti skupine proti skupnemu cilju. Po Dimovskem in drugih (2005) vodenje pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot ter zadeva komuniciranje ciljev in vnašanje volje zaposlenim z namenom doseganja čim boljših dosežkov. Vodenje vključuje proces motiviranja celotnih organizacijskih enot, kot tudi tistih posameznikov, ki delujejo neposredno z vodjo (Dimovski et al., 2005).

Barge (v Pauleen, 2003, str. 228) je vodenje opisal kot mediacijo z namenom premagovanja različnih nalog in relacijskih problemov, ki se lahko pojavijo v skupini. V njegovem konceptu je ena izmed ključnih sposobnosti vodenja t.i. relacijski management, ki vključuje sposobnost vodij za razvoj medosebnih odnosov, kohezije, enosti in motivacije (Pauleen, 2003, str. 228), pri čemer je ključen stalen stik s sledilci ter redna

povratna informacija (Ahuja, 2010, str. 31). Ahuja (2010) ter Wakefield, Leidner in Garrison (2008) kot pomembno sposobnost vodij dodajajo tudi uspešno reševanje konfliktov. Vodenje predstavlja pomembno spremenljivko podpornih sistemov skupine, ki vpliva na učinkovitost procesa odločanja. V literaturi o vodenju izstopajo trije dejavniki: (1) ljudje, (2) vpliv, (3) cilji. Vodenje je se pojavlja med ljudmi in vključuje uporabo vpliva in moči za doseg ciljev (Dimovski et al., 2005).

Vodenje in management sta predmet diskusij mnogih študij o uspešnosti organizacij. V raziskovanju dejavnikov za uspešno doseganje organizacijskih ciljev literatura raziskuje oba konstrukta kot relevantna, vendar izpostavlja pomembnost njunega razlikovanja. Kljub temu, da sta pojma včasih uporabljena kot zamenljiva, ali se lahko celo prekrivata, predstavljata dva različna koncepta (Elwell & Elikofer, 2015). Medtem ko sta oba koncepta pomembna iz različnih razlogov, v sodobnem organizacijskem okolju, ki ustvarja potrebo po močnem sledilcu in motivatorju, uspešen vodja igra pomembno vlogo v soočanju z izzivi in spremembami, ki jih generirata globalizacija in tehnološki napredek (Zaccaro & Bader, 2003).

### **1.1.2 Vodenje in razlikovanje z managementom**

Vodenje ne predstavlja novega koncepta, ampak je koncept, ki je v stalnem raziskovanju. Literatura se osredotoča na identificiranje učinkovitih vodstvenih strategij in njihovo implementacijo v praksi. Pri tem kot pomembno izpostavlja razumevanje razlik med vodenjem in managementom (Elwell & Elikofer, 2015).

Literatura o razlikovanju vodenja in managementa je obsežna. Ena izmed glavnih razlik med vodjo in managerjem se nanaša na izvor moči in na stopnjo, do katere se ji zaposleni podreajo. Tradicionalna managerska moč izhaja iz organizacijske strukture ter poudarja stabilnost, red in reševanje problemov znotraj strukture, medtem ko vodstvena moč izhaja iz osebnih virov. V nasprotju od zunanjih virov managerske moči, osebna moč vodje izvira iz notranjih virov, kot so posebna znanja ali osebne značilnosti, ter predstavlja orodje, ki vodjem omogoča, da jim zaposleni sledijo zaradi spoštovanja (Dimovski et al., 2005). Medtem ko managerji planirajo, organizirajo in koordinirajo, močni vodje posedujejo značilnosti, ki navdihujejo in motivirajo druge posameznike, da jim sledijo.

Osebna moč v sodobnem organizacijskem okolju postaja vedno bolj pomembna. Vodstvena moč poudarja vizijo, kreativnost in spremembe (Dimovski et al., 2005), ki igrajo veliko vlogo v sodobnih organizacijah, kjer je prisotno gibanje od hierarhičnih proti ploščatim, mrežnim organizacijam, ki omogočajo boljši pretok znanja in razpon organizacijskih meja (Jarvempaa & Tanriverdi, 2003). Obenem timsko delo kot naraščajoča oblika sodobnega organizacijskega dela ne trpi avtoritativnega managementa (Dimovski et al., 2005).

## **1.2 Funkcija vodenja v virtualnem okolju**

V industrijski ekonomiji so bile organizacije tipično strukturirane hierarhično, kar je posledično pomenilo tudi informacije filtrirane skozi hierarhično strukturo in formalno avtoriteto (Jarvempaa & Tanriverdi, 2003). V mrežni ekonomiji pa so moč in informacije hiperpovezane in neformalne (Snellman, 2014). Te spremembe, ki so bile v veliki meri spodbujene s strani informacijske in komunikacijske tehnologije, izboljšujejo management znanja (Jarvempaa & Tanriverdi, 2003) in diseminacijo informacij na globalni ravni. S povečanjem fleksibilnosti in učinkovitejšim doseganjem ciljev na globalnem prizorišču tovrstne spremembe ustvarjajo nove delovne metode in organizacijske strukture (Snellman, 2014).

V organizacijskih okoljih kot celotah je prisotno vedno večje zanašanje na elektronsko komunikacijo, ki v ozadje potiska tradicionalno fizično interakcijo. V svetovnem organizacijskem okolju je mogoče zaznati povečano zanašanje na difuzijo znanja in informacij preko elektronskih sredstev v primerjavi s tradicionalnimi oblikami komunikacije (Zaccaro & Bader, 2003). Vzpon in stalen razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije se zrcali v oblikovanju novih mehanizmov za koordinacijo dela in posledično v novih organizacijskih oblikah, poslovnih modelih in delovnih praksah. Reorganiziranje organizacijskih struktur in procesov je generiralo potrebo po novičnem premisleku o funkciji in praksah vodenja. Spremembe organizacijske strukture so vodile v drugačno organiziranje dela s strani sodobnih vodij, pri čemer je v ospredje stopila predvsem timska organizacija dela ter iskanje novih rešitev za zadovoljevanje potreb odjemalcev globaliziranih trgov (Snellman, 2014).

V e-eri ali virtualni eri se delovna mesta umeščajo v virtualen kontekst, karakteriziran s tehnološko mediirano interakcijo med vodjem in sledilci, kjer so delovna navodila, vodenje, povratne informacije pogosto v digitalni obliki. Te spremembe odseva pojav termina e-vodenje ali virtualno vodenje, ki odseva novo delovno okolje, kjer so človeške interakcije mediirane z informacijsko in komunikacijsko tehnologijo in kjer vodenje projektov poteka na daljavo. Koncept se nanaša na vodje, ki v glavnem komunicirajo preko informacijske tehnologije, ki omogoča tako interakcijo s sledilci kot tudi zbiranje in diseminacijo informacij potrebnih za podporo organizacijskemu delu (Avolio et al., 2001).

### **1.2.1 Sodobni trendi virtualnega vodenja**

Spremembe v delovnih okoljih so prinesle težnjo po timskem delu sočasno s povečanjem števila globalnih timov, katerih delovne metode se razlikujejo od metod, ki potekajo v timih tradicionalnih oblik (Ahuja, 2010, str. 28). Sodobne organizacije stremijo k doseganju konkurenčnih prednosti preko krčenja, podnajemniških pogodb, skupnih

vlaganj, strateških partnerstev in drugih alternativ, ki temeljijo na sodelovanju in mreženju z virtualnim timom kot tipičnim vmesnim členom (Zaccaro & Bader, 2003).

Timi so spremenili svojo običajno strukturo (Ahuja, 2010, str. 28), kar je v veliki meri posledica njihovega zanašanja na tehnologijo v procesu komunikacije in disimenacije informacij in znanja (Jarvempaa & Tanriverdi, 2003). Zaradi takšnega povečanega zanašanja na mrežno osnovano komunikacijo in delovne metode v globalnih razpršenih timih se je oblikoval specifičen termin, t.i. virtualen tim ali e-tim (Cascio & Shurygailo, 2003). Virtualen tim je eden izmed novih načinov organizacije dela, ki ga za razliko od fizične interakcije in komunikacije kot temelja tradicionalnih oblik timov zaznamuje zanašanje na sodobne informacijske in komunikacijske tehnologije.

Pomembnost virtualnih timov so nakazovale že začetne študije, ki so se odvijale ob zgodnjem pojavu virtualnih timov. Virtualni timi organizaciji omogočajo širši geografski razpon z vzdrževanjem učinkovitega stika med posamezniki z različnih lokacij, povečujejo količino, kompleksnost, hitrost in agilnost informacijskega procesa ter zaradi samodejnega arhiviranja podatkov omogočajo lažji pregled in dokumentiranje delovanja tima (Berry, 2011; Zaccaro & Bader, 2003). Cascio in Shurygailo (2003) dodaten razlog oblikovanja virtualnih timov vidita tudi v poenotenju funkcij znotraj organizacije, integraciji zaposlenih po združitvi ali prevzemu, povečanju delovnih priložnosti v organizacijah na nezaželenih lokacijah in pospeševanju zaposlovanja. Z vidika profesije virtualni timi omogočajo posameznikom svobodnejšo izbiro projektov ne glede na lokacijo njihovih izvorov oziroma izvajanja, sodelovanje s širšim naborom strokovnjakov ter povečanje učinkovitosti zaradi zmanjšanja časovnih stroškov potovanja. Poleg tega imajo virtualni timi potencial izboljšanja ravnovesja med delom in zasebnim življenjem (Ahuja, 2010, str. 31).

Virtualni timi z omogočanjem fleksibilnosti za ohranjanje konkurenčnosti tvorijo samo jedro organizacije 21. stoletja. Zaradi svoje fleksibilne narave, dosegljivega znanja, prilagodljivih delovnih procesov in koriščenja informacijsko-komunikacijske tehnologije imajo virtualni timi potencial učinkovitejšega odzivanja na spreminjajoče se zahteve trga (Snellman, 2014, str. 1253).

### **1.2.2 Izzivi vodenja virtualnega tima**

Obstaja obsežna količina študij o vodenju virtualnih timov in skupin, med katerimi je prisoten konsenz o odločilni vlogi vodenja v doseganju uspešnih rezultatov. V virtualnih timih so vodje pogosto neksus skupine, saj pospešujejo komunikacijo, oblikujejo timske procese in prevzemajo odgovornost za doseganje ciljev.

Ker je tim pravzaprav skupek odnosov oziroma relacij med člani in je vodenje integralno v procesu razvoja in delovanja vsakega tima (Pauleen, 2003), so nekatere raziskave, ki nakazujejo na kritičen vpliv vodij na delovanje tima, aplikativne tudi na virtualen tim (Cascio & Shurygailo, 2003). Ahuja (2010, str. 31) trdi, da učinkovito vodenje igra pomembno vlogo v doseganju uspešnega delovanja tako v tradicionalnih kot v virtualnih timih. Vodje morajo omogočati in spodbujati procese tima s predstavljanjem organizacijske strukture in ciljev, z ohranjanjem fokusa članov za delovne naloge ter z upravljanjem logistike in tehnologije, ki vplivata na dokončanje naloge (Kayworth & Leidner, 2002).

Reševanje konfliktov tima je prav tako v odvisnosti od učinkovitosti vodenja. Ena izmed odgovornosti timskega vodja je biti oprezen in reševati konflikte ne glede na vrsto in tip tima. Vodje tima morajo biti vedno v stiku s timom in omogočati povratno informacijo o delovanju tima (Ahuja, 2010, str. 31). Sivunen (2008, str. 48) navaja šest vodstvenih kompetenc, ki so izrednega pomena ne glede na obliko in tip tima: ciljna orientiranost, ohranjanje klime sodelovanja, gradnja kompetenc, gradnja tehničnega znanja, postavljanje prioriteta in obvladovanje uspešnosti.

Kritično stališče do posebnosti virtualnih timov sicer poudarja, da je virtualno vodenje osnovano na enakih kompetencah in ciljnih vodenja kot tradicionalno vodenje, ampak z drugačnim medijem za njihovo implementacijo (Snellman, 2014, str. 1256). Virtualni in tradicionalni timi si delijo skupne karakteristike komunikacije z razliko enega elementa, tj. povečana uporaba asinhrona komunikacije, ki je zahtevana v virtualnem timu (Ahuja, 2010, str. 37). Snellman (2014) meni, da virtualno okolje vsiljuje potrebo po razlikovanju virtualnega vodenja in konvencionalnega načina dojetanja in razumevanja vodenja ter vodstvenih praks v tradicionalnih timih, kjer vodenje temelji na fizični interakciji. Kot trdita Kayworth in Leidner (2002), virtualni timi dodatno povečujejo kompleksnost vodenja, saj nanje poleg sociološkega in družbenega sistema vpliva tudi tehnološki sistem. Element tehnologije predstavlja kritično in vedno prisotno povezavo med člani virtualnega tima; povezavo, ki mora biti uspešno upravljana s strani vodij. Virtualni timi omogočajo tudi možnost velike raznolikosti članov, raztezanje čez različne časovne pasove in vključevanje različnih kultur (Berry, 2011; Kayworth & Leidner, 2003; Pauleen, 2003; Zaccaro & Bader, 2003). Višji nivo avtonomije virtualnega tima znotraj organizacijske strukture obenem vzbuja potrebo po aktivnem managementu njegovih meja skozi kooperacijo in koordinacijo (Henttonen, Johanson, & Janhonen, 2014, str. 311).

Posledično znotraj virtualnega okolja do neke mere obstaja potreba po drugačnem nivoju vodstvenih sposobnosti kot v tradicionalnem okolju (Pauleen, 2003). Berry (2011) trdi, da je ustvarjanje učinkovitih virtualnih timov težavno zaradi potrebnih specifičnih dodatnih kompetenc vodij in članov tima, ki so nujne za uspešno delovanje v virtualnem okolju. Duarte in Snyder (2006) poudarjata sledeče štiri kompetence učinkovitega vodenja

virtualnega tima: komunikacija, oblikovanje pričakovanj, alokacija resursov in modeliranje zelenih vedenj. Zaccaro in Bader (2003) izpostavljata močne omrežne sposobnosti, kot so večja senzibilnost za mentaliteto sledilcev, grajenje zaupanja, deljenje informacij in razvoj družbenih omrežij. Berry (2011, str. 200) dodaja, da gre pri tem za vse pomembnejše kompetence zahtevane pri vodenju tradicionalnih timov, vzporedno pa se utrjuje zavedanje pomembnosti virtualnega dela za celotno organizacijo. Sivunen (2008) je v svoji kvalitativni študiji virtualnih timov v organizacijskem kontekstu štirih mednarodnih organizacij ugotovitve o pričakovanih članov virtualnega tima o njihovih vodjih strnila v štiri večje skupine: (1) motiviranje članov tima, (2) nudenje podpore (3) informiranje in izobraževanje o uporabi komunikacijske tehnologije in računalniško mediiranih komunikacijskih praks na splošno in (4) postavljanje jasnih ciljev za prihodnost.

Ker vodjem ni omogočena enaka oblika kontrole nad dnevnim delom kot v tradicionalnih timih, so jasni cilji in vizija o prihodnosti v virtualnih timih še posebej pomembni (Sivunen, 2008). Geografska disperzija članov virtualnega tima zmanjšuje nivo družbene podpore, ki prevladuje v tradicionalnih timih. To izziva e-vodje k hitremu odzivanju na zahteve tima kot pogoju za povečevanje občutka socialne bližine (Zaccaro & Bader, 2003). Grajenje odnosov je fundamentalnega pomena za virtualnega vodja, saj medosebni odnosi služijo kot dragocen mehanizem upravljanja znotraj virtualnega tima (Pauleen, 2003). Ko člani virtualnega tima komunicirajo brez fizične bližine, morajo e-vodje kompenzirati fizični kontakt, ki je inherenten kolociranim timom, z aktivno in raznoliko rabo informacijske in komunikacijske tehnologije (Snellman, 2014, str. 1258). Posledično so od e-vodij lahko zahtevane različne oblike diskurzivnih sposobnosti za postavljanje ciljev, omogočanje podpore in povratne informacije ter motiviranje članov tima (Sivunen, 2008, str. 47).

## **2 KOMUNIKACIJA**

### **2.1 Opredelitev**

Komuniciranje je tisto orodje, s katerim vodja vrši vpliv na zaposlene. Vključeno je v vse procese organizacije, v katerih se posredujejo ali izmenjujejo informacije (Dimovski et al., 2005, str. 243). Komunikacija, ki je razumljena kot proces prenašanja informacij, pomena in razumevanja med dvema ali več udeleženci, je fundamentalna v procesu organiziranja in opravljanja dela, saj zagotavlja osnovne gradnike za sodelovanje, odločanje in delovanje v smeri doseganja organizacijskih ciljev. Pošiljatelj sporočila izbira in kodira informacije, da jih posredniki oziroma komunikacijski kanali nato prenašajo in oblikujejo na tak način, da jih prejemnik lahko dekodira in na sporočilo reagira z ustreznim odgovorom. Pri tem ne gre zgolj za prenos informacij, bistvenega pomena je, da prejemnik te informacije razume. (Dimovski et al., 2005, str. 243).

Literatura o organizacijski komunikaciji raziskuje več vrst komunikacijskih kanalov ter procesov, ki jih najpogosteje rangira glede na formalnost in smer prenosa informacij. Pri tem pogosto raziskuje ovire v komuniciranju, ki jih povezuje z višjo stopnjo konflikta. Obstaja obsežna splošna literatura o načinih zviševanja učinkovitosti in zmogljivosti komunikacijskih procesov (Berry, 2011). Znaki učinkovite komunikacije vključujejo kvantiteto, frekvenco in natančnost informacijske izmenjave (Dimovski et al., 2005). Snellman (2014) kot pomemben faktor dodaja tudi implementacijo dostopne, stabilne in uporabniku prijazne tehnologije, ki je osnovni gradnik učinkovite komunikacije v virtualnem okolju.

Ob difuziji informacij in znanja s strani moderne tehnologije se dogaja premik dela in inovacij od notranjih organizacijskih struktur do širših virtualnih omrežij informacij, ki s seganjem preko časovnih in prostorskih meja manjšajo pomembnost fizične lokacije, stavb in distribucijskih kanalov (Jarvempaa & Tanriverdi, 2003; Snellman, 2014; Zaccaro & Bader, 2003). Rezultat je vse večja globalnost komunikacijskih procesov preko novih komunikacijskih kanalov, ki so posledica razširjenih organizacijskih meja ter tehnološkega napredka. Te spremembe zahtevajo vnovično raziskovanje in modifikacijo komunikacije. Komunikacija v organizacijah in njenih strukturah je locirana znotraj časa in prostora (Ocasio, Loewenstein, & Nigam, 2015), vendar pri tem tehnologije, ki zagotavljajo virtualne oblike sodelovanj, omogočajo učinkovito komunikacijo in informacijsko difuzijo preko časovne in prostorske dimenzije (Snellman, 2014).

## **2.2 Značilnosti in elementi virtualne komunikacije**

Eksponentna eksplozija komunikacijskih tehnologij je rezultirala v večji frekvenci dnevni interakcij med različnimi akterji v mrežnih delovnih okoljih, osnovanih na informacijskih in komunikacijskih tehnologijah, ki dovoljujejo opravljanje dela v virtualnem prostoru. V organizacijski komunikaciji je poleg naraščanja prisotnosti virtualnega tima v organizacijah mogoče zaznati vedno večjo medkulturnost, horizontalnost, strateško delovanje ter spreminjanje fokusa (Zaccaro & Bader, 2003).

Virtualna komunikacija je deležna novih definicij in analiz s strani različnih, tudi nasprotujočih se perspektiv. Različne študije primerjajo virtualno in tradicionalno komunikacijo z namenom analize učinkov načina komunikacije na skupinsko delo. Rezultati študij variirajo od tistih, ki ne ugotavljajo bistvenih značilnih razlik, do tistih, ki ugotavljajo pozitivne ali negativne učinke. Med pozitivnimi je najpogosteje navedeno povečanje učinkovitosti zaradi osredotočenosti na naloge in možnosti asinhronega izmenjavanja informacij, med negativnimi učinki pa izstopa oteženo grajenje zaupanja in razvoja identitete tima.

### **2.2.1 Sodobna komunikacijska tehnologija**

Pauleen (2003) komunikacijski tehnologiji pripisuje potencial za spremembo organizacijske strukture vse do njenih korenin po principu lepila, saj gradi odnose med funkcijami, divizijami in organizacijami ter preko razdalj, časa in kulture. Komunikacijska tehnologija je skupaj s povečanjem učinkovitosti, produktivnosti in profitabilnosti generirala velike organizacijske in vodstvene spremembe, ki so rezultirale v oblikovanju in razvoju globalnih virtualnih timov (Snellman, 2014, str. 1254)

Komunikacijska tehnologija omogoča virtualnim timom osnoven obstoj, saj zagotavlja povezave in informacije, ki so potrebne za sodelovanje in skupno delovanje razpršenih posameznikov (Pauleen, 2003, str. 228). Poleg tega omogoča vključitev virtualnega tima v vsakdanje delovne procese virtualnega okolja. Vključitev je v virtualnem okolju zaradi fizične ločenosti in posledično omejenosti interakcij zgolj na računalniško mediirano tehnologijo ključnega pomena (Berry, 2011; Snellman, 2014).

### **2.2.2 Učinkovitost sodobne komunikacijske tehnologije**

Mnoge raziskave navajajo komuniciranje v skupinah, ki uporabljajo sodobno komunikacijsko tehnologijo, kot manj učinkovito (Ahuja, 2010, str. 29). Te raziskave nakazujejo na superiornost tradicionalne oziroma t.i. *face-to-face* komunikacije v primerjavi z virtualno komunikacijo iz naslednjih razlogov. Prvič, *face-to-face* komunikacija je bogatejša z neverbalnimi (vizualnimi) in paraverbalnimi (slušnimi) namigi. Drugič, *face-to-face* komunikacija minimizira izgube informacij zaradi simultane uporabe več komunikacijskih kanalov. Tretjič, *face-to-face* komunikacija maksimizira občutek družbene prezenca in pogovorne vpletenosti. Četrto, komunikacija prenaša informacije o družbenem stališču in kontekstu. Petič, *face-to-face* komunikacija je manj fizično in kognitivno zahtevna kot drugi komunikacijski mediji (Purvanova & Bono, v Snellman, 2014, str. 1257-1258).

Pogosta, vendar ne povsem konsistentna ugotovitev je, da virtualna komunikacija vsaj kratkoročno poseduje manj družbene prezenca kot komunikacija s fizično prisotnostjo. Ker večina literature na temo motivacije in zadovoljstva zaposlenih poudarja interakcijo s sodelavci kot pomemben faktor motivacije, je odsotnost fizične prezenca prepoznana kot ena izmed glavnih slabosti virtualnih oblik komunikacije nasploh (Berry, 2011). Verbalni namigi kot so intonacija, obrazne ekspresije, geste in kontekstualni namigi, ki omogočajo poslušalcem branje sporočevalčevih namenov, so v virtualni komunikaciji manj izraziti in lahko posledično zmanjšajo možnost razumevanja (Vroman & Kovachich, v Berry, 2011, str. 193). Posledično, virtualna komunikacija vsebuje tudi skromnejši obseg namigov o družbenem, političnem ali statusnem kontekstu kot *face-to-face* komunikacija.



V geografsko razpršenih timih je obenem manj verjetnosti za neformalno ali nenamerno delitev informacij vzporedno s tekstovnimi informacijami, kar lahko dodatno omeji komunikacijo. Asinhrona narava virtualne komunikacije prav tako ustvarja številne izzive, kot so pogoste motnje, dolgi premori in informacijska preobremenitev, ki dodatno brišejo namige. Omejenost virtualne tehnologije se kaže v pomanjkanju socializacije v organizacijsko kulturo, lojalnosti, vidnosti gest, odnosov in zanimanj, v zmanjšanju menedžerskega nadzora ter v oslABLJENEM dostopu do materialne korporativne strukture (Ahuja, 2010).

Berry (2011) je mnenja, da je splošno razširjeno prepričanje o zmanjšani kakovosti virtualne komunikacije kot posledice odsotnosti fizičnih interakcij članov posledica konteksta, znotraj katerega se vrednotijo virtualni kanali. Vrednotenje večinoma poteka zgolj v primerjavi z večjo domačnostjo kanalov, preko katerih se vrši *face-to-face* komunikacija. Avtorji pri tem navajajo tudi nekonsistentnost nekaterih raziskav na temo meritev interakcij v različnih oblikah timov. Ker se virtualna delitev družbenih informacij v začetku pojavlja počasneje, kot glavno razliko virtualne komunikacije nekateri avtorji izpostavljajo hitrost delitve družbenih informacij in ne manjše globine vsebine (Berry, 2011). Dalje ugotavljajo, da ima stopnja virtualne komunikacije zgolj majhne učinke na timsko oziroma delovno identifikacijo. Raziskave namreč niso konsistentne v ugotovitvi, da je med člani virtualnih timov prisotna nižja oziroma manj kakovostna stopnja interakcije (Berry, 2011, str. 197-198).

Nekatere raziskave poudarjajo, da čeprav je mogoče zaznati prisotnost začetnih razlik, zadovoljstvo skupin z virtualno komunikacijo s časom doseže podobno stopnjo zadovoljstva, kot je prisotno v tradicionalnih skupinah s fizično interakcijo, kar rezultira v manjših procesnih izgubah. Po nekaterih študijah so nekateri člani tima celo mnenja, da imajo boljše odnose z distribuiranimi člani tima zaradi delovanja v virtualnem okolju. Webster in Wong (2008) v svoji raziskavi potrjujeta, da je med člani virtualnega tima prisotno višje zadovoljstvo s projekti kot med člani kolociranega tima. Razlog vidita v večji prisotnosti in dostopnosti članov iz različnih strokovnih področij, večji svobodi v upravljanju z dodeljenimi delovnimi nalogami in boljšem ravnovesju delovnih in družinskih dolžnosti (Webster & Wong, 2008).

Raziskave kot protiutež opisanim omejitvam virtualne komunikacije navajajo manjšo učinkovitost procesov tradicionalne komunikacije, ki je posledica družbenih in kontekstualnih informacij, vključno s stereotipi, osebnostnimi lastnostmi, močjo oziroma družbenim statusom, političnimi konflikti in klišeji (Kayworth & Leidner, 2002). Zaradi časovne in lokacijske neomejenosti virtualne komunikacije obstaja večja verjetnost, da so komunikacijske ovire povzročene s strani generalizacij (Snellman, 2014). Walther (v Berry, 2011, str. 197) trdi, da je v virtualnem okolju sicer prisotna možnost težavnejšega in počasnejšega razvoja družbenih odnosov, vendar Berry (2011, str. 197) istočasno poudarja,

da lahko pomanjkanje družbenih odnosov v določenih tipih dela ustvarja bolj k nalogam orientirano okolje, ki lahko vodi v boljše delovne rezultate.

Asinhrona narava virtualne komunikacije po nekaterih avtorjih, kljub motnjam, omogoča kakovostnejše oblikovanje povratnih informacij. Berry (2011) je mnenja, da nekateri posamezniki to vrednotijo celo bolj kot takojšen odziv. Asinhrona informacijska difuzija in difuzija znanja omogočata pojav multiplih tem pogovora simultano s strani multiplih udeležencev. Asinhronost omogoča simultane komunikacijske vložke, ki lahko potekajo neprekinjeno oziroma brez prekinitev s strani drugih udeležencev v pogovoru ter so časovno neodvisni oziroma neomejeni (Capper & Windsor, v Berry, 2011, str. 193). Ta lastnost zmanjšuje tekmovanje udeležencev za prosto komunikacijsko okno v želenem trenutku (Berry, 2011).

Čeprav funkcija prisotnosti tehnologije virtualnemu timu omogoča doseganje delovnih nalog in obvladovanje kompleksnosti povzročene s strani časa in razdalje, tehnologije še vedno predstavljajo komunikacijsko in kolaboracijsko orodje in ne komunikacijo in kolaboracijo samo (Berry, 2011, str. 191). Gre za orodje, ki ne glede na nivo sofisticiranosti zahteva človeški vložek (Ahuja, Sarker, Sarker, & Kirkeby 2011, str. 31). Sodelovanje zahteva koordinirano skupno identifikacijo in reševanje težav s strani članov in vodje tima, zato je veliko več kot zgolj izmenjava informacij (Berry, 2011, str. 199).

V razvoju in omogočanju učinkovite komunikacije v virtualnem timu je bistveno razumevanje in upoštevanje razlik med virtualno in *face-to-face* komunikacijo. Izbira najučinkovitejše oziroma zmogljive komunikacijske tehnologije za interakcije, ki potekajo na daljavo, ni enostaven proces in zavisi od faktorjev, kot so narava in tip tima, naloge tima, dostopnost tehnologije (Duarte & Snyder, 2006), ali celo od prefinjenosti in izkušenj vodij tima ali članov tima za delovanje v virtualnem okolju (Berry, 2011).

### **3 VIRTUALNI TIMI IN RAZVOJ VIRTUALNE TIMSKE IDENTITETE**

#### **3.1 Opredelitve virtualnega tima in virtualnosti**

Čeprav raziskave in študije tradicionalnih timov zaradi vzporednic in podobnosti obravnavajo tudi nekatere lastnosti značilne za virtualen tim, razširjena uporaba tehnologije generira drugačno okolje in značilnosti, kar vzbuja potrebo po specifični definiciji (Snellman, 2014, str. 1255) in študijah virtualnega tima. S ciljem oblikovanja primerne definicije relativno novega fenomena virtualnega tima so se znotraj trenutne literature o globalnih organizacijah razvile dileme in težave pri definiranju virtualnosti, stopnje virtualnosti in različnih tipov virtualnega tima znotraj različnih institucionalnih kontekstov (Ahuja, 2010, str. 28; Pauleen, 2003; Hallier & Baralou, 2010).

Ker virtualni timi predstavljajo relativno nov fenomen, Fiol in O'Connor (2005) menita, da ni presenetljivo, da obstaja nizko soglasje o njihovem definiranju. Definicije virtualnega tima in njegove virtualnosti so osnovane na različnih karakteristikah: odstotku časa preživetega v odsotnosti tradicionalnih oblik interakcij, fizični razdalji med člani in tehnološki raznolikosti. Za omogočanje sistematičnega empiričnega raziskovanja je bistvenega pomena ločevanje med različnimi karakteristikami virtualnega tima (Fiol & O'Connor, 2005).

### 3.1.1 Definiranje virtualnega tima

Starejša literatura virtualne time opredeljuje kot evlucijsko obliko mrežne organizacije (Miles & Snow, 1986). Katzenbach in Smith (v Ahuja, 2010, str. 33) opisujeta virtualni tim kot »majhno skupino ljudi s komplementarnimi veščinami, ki so enako zavezani k skupnemu namenu, ciljem in delovnemu procesu, za katerega se smatrajo enako odgovorne«. Townsend, DeMarie in Hendrickson (1998, str. 18) opredeljujejo virtualen tim kot »skupino geografsko in/ali organizacijsko razpršenih članov, povezanih preko kombinacije telekomunikacijske in informacijske tehnologije z namenom doseganja zastavljenih organizacijskih nalog«. Prednosti virtualnega tima sta njegovo oblikovanje za določen namen in enostavna razpustitev tima, ko je cilj dosežen (Wong & Burton, 2000). Novejši avtorji v definiranju virtualnega tima izpostavljajo dimenzijo začasnosti, nestalnost odnosov in kulturne raznolikosti (Ahuja, 2010; Snellman, 2014). Snellman (2014) trdi, da virtualni timi delujejo preko različnih časovnih pasov in organizacijskih meja z namenom doseganja specifičnih ciljev oziroma organizacijskih nalog.

Definicije vključujejo bistveno značilnost virtualnega okolja oziroma tima, tj. zanašanje na napredne informacijske in komunikacijske tehnologije (Snellman, 2014) za neodvisno delovanje preko prostorskih, časovnih in organizacijskih meja. Tipičen virtualen tim naj bi imel naslednje značilnosti: časovno omejenost, soodvisnost in skupno odgovornost članov, omejeno število članov, prost vstop in izstop članov ter vključenost informacijskih delavcev. Berry (2011) je upošteval različne avtorje ter njihove definicije virtualnih timov in v svojem delu oblikoval šest značilnih lastnosti virtualnega tima, pri čemer prve štiri lastnosti predstavi kot skupne oziroma značilne za vse oblike in tipe timov:

*Tabela 1: Značilnosti in lastnosti (virtualnega) tima*

UALN	TIM	
		Tim ima običajno, vendar ne nujno, opredeljeno in omejeno članstvo, med obstoječimi člani tima je prisotno zavedanje o skupnem članstvu, tim kot celota kljub možni spremembi članstva ostaja nedotaknjen.

	Člani tima delujejo neodvisno, običajno s skupnim zavedanjem o namenu, ki jim je dan oziroma oblikovan s strani tima samega.
	Člani tima si delijo skupno odgovornost za proizvedene rezultate .
	Člani tima kolektivno upravljajo svoje odnose preko (in mogoče med) organizacijskih meja.
	Člani tima so lahko geografsko razpršeni.
	Člani tima se za dosego zastavljenih nalog primarno zanašajo na virtualno komunikacijo in ne <i>face-to-face</i> komunikacijo.

Vir: G. R. Berry, *Enhancing Effectiveness on Virtual Teams*, 2011, str. 187-189.

Wong in Burton (2000) v svoji študiji opišeta tri karakteristike virtualnega tima. Razlog za šibke vezi vidita v odsotnosti tradicionalne komunikacije, medtem ko Ahuja (2010, str. 36) dodaja tudi razloge organizacijske in kulturne heterogenosti. Oba avtorja izpostavljata značilnosti skupine kot pomemben faktor sestavljenosti tima.

Tabela 2: Kontekst, sestavljenost in struktura virtualnega tima

KONTEKST VIRTUALNEGA TIMA	SESTAVLJENOST VIRTUALNEGA TIMA	STRUKTURA VIRTUALNEGA TIMA
Za kontekst virtualnega tima je značilna kratka zgodovina tima, nove naloge in fizično razpršeni člani tima.	Sestavljenost virtualnega tima obsega člane različnih kultur in organizacij. Za virtualne time je značilna heterogena sestava glede na organizacijsko in kulturno ozadje.	Zaradi fizične razpršenosti, narave komunikacije in kulturne raznolikosti je med člani virtualnega tima pogosto prisotna lateralna povezanost.

Vir: S. Wong & R. Burton, *Virtual teams: What are Their Characteristics, and Impact on Team Performance*, 2000; J. Ahuja, *A Study of Virtuality Impact on Team Performance*, 2010.

### 3.1.2 Definiranje virtualnosti

Težave v identifikaciji ključnih definicijskih lastnosti virtualnega tima izhajajo iz različnega pojmovanja virtualnosti. Watson-Manheim in drugi (v Watson-Manheim, Chudoba, Wynn, & Daven, 2006, str. 6) konceptualizirajo virtualnost kot diskontinuiteto - »vrzeli ali pomanjkanje koherence v aspektih dela, kot so delovno okolje, naloge in odnosi s sodelavci ali managerji«. Trenutne raziskave v merjenju stopnje virtualnosti obravnavajo naslednje dimenzije merjenja: (1) timska distribucija oziroma stopnja geografske in časovne razpršenosti članov tima ter njihova uporaba računalniško mediirane

komunikacije; (2) mobilnost delovnega mesta oziroma stopnja, do katere zaposleni delajo v okoljih, različnih od običajnega delovnega mesta, in (3) raznolikost praks oziroma stopnja, do katere zaposleni izkusijo tehnologijo in raznolikost delovnega procesa tima (Ahuja, 2010, str. 41).

Stopnja virtualnosti tima je kompleksen in večdimenzionalen konstrukt, ki je v grobem merjen s količino časa preživetega z uporabo komunikacijske tehnologije kot glavno determinanto virtualnosti (Berry, 2011). Mediiranost interakcij virtualnega tima s strani različnih oblik elektronske komunikacije in sodobne komunikacijske tehnologije je najpogostejše in najenostavnejše razlikovanje med virtualnim in tradicionalnim timom. Ahuja (2010) poudari, da mnogo raziskav o virtualnosti in virtualnih timih ne vključuje vseh faktorjev virtualnosti, ter izpostavi potrebo po vključitvi in obdelavi večjega števila faktorjev. Nasprotno, Fiol in O'Connor (2005) kot edino lastnost virtualnosti izpostavita obseg fizičnih interakcij med člani virtualnega tima. Virtualnost definirata s stopnjo fizičnega stika med člani tima, pri čemer sta upoštevana tako obseg kot tudi pogostost stika.

Pri definiranju virtualnosti pomembno dejstvo, da uporaba tehnologije neposredno ne pogojuje virtualnosti tima, saj je njena uporaba tipična za skoraj univerzalno naravo komunikacijskih sistemov v sodobnih organizacijah (Berry, 2011, str. 187). Griffith in Neale (2001, str. 384) podpreta to domnevo z opazko, da so virtualni timi v veliki meri, vendar ne nujno, podprti s strani tehnologije. Fiol in O'Connor (2005) predpostavljata, da sta fizična disperzija ter uporaba tehnologije definicijska elementa virtualnosti zgolj v primeru, če članom virtualnega tima onemogočita fizična srečanja, ali nasprotno, če bližina spodbuja fizična srečanja članov. Tehnološka podpora in disperzija predstavljata težnji in ne definicijska atributa virtualnega tima (Fiol & O'Connor, 2005).

Ostaja tudi vprašanje, ali je virtualnost kontinuum ali samostojna, ločena enota, ki je kvalitativno različna od nevirtualnosti (Fiol & O'Connor, 2005). V študiji Watson-Manheim in drugih (2006) so opredeljene različne komponente virtualnosti. Za merjenje prisotnosti virtualnosti v organizaciji je uporabljen t.i. indeks virtualnosti. Tudi Griffith in Neale (2001, str. 384) virtualnost tima opisujeta s konceptom kontinuuma virtualnosti. Berry (2011, str. 190) meni, da takšno obravnavanje virtualnosti izpostavi kompleksnost komunikacijskih kanalov in zmanjša nagnjenost k pustim primerjavam med različnimi tipi timskih interakcij, v katerih je virtualna komunikacija poenostavljeno videna kot zgolj eden izmed tipov interakcije. Virtualnost je prisotna v vsakem timu, razlike je mogoče zaznati le v njeni stopnji in pojavnih oblikah (Berry, 2011, str. 190).

Podobno Davenport in Pearlson (1998) trdita, da obstaja več različnih virtualnih okolij razvrščenih v kontinuum. Okolja se med sabo razlikujejo v različnih stopnjah virtualnosti. Prvo okolje, ki sta ga poimenovala telekomuniciranje, se nanaša na posameznike, ki

delujejo iz stalnih lokacij njihovega prebivališča. Zadnje okolje vključuje popolnoma mobilne delavce, ki niso vezani na določeno delovno lokacijo, ampak se od njih pričakuje stalna mobilnost, vezana na lokacije ciljnih potrošnikov. Sočasno z naraščanjem virtualnosti narašča tudi negotovost in kompleksnost, ki sta posledica razdalje, časa in kulturnih razlik ter povečanja težav v procesiranju informacij in komuniciranju med procesom izvedbe delovne naloge (Berry, 2011).

Nasprotno Fiol in O'Connor (2005) v svojem deli razvijeta argumente, da se tako tradicionalni, čisto virtualni, kot tudi hibridni timi na nelinearen način razlikujejo. Virtualnost je v teh študijah obravnavana kot samostojna entiteta, kvalitativno različna od nevirtualnosti. Po tej predpostavki so virtualni timi, ki se nikoli fizično ne srečajo na nelinearen način, drugačni od timov, ki se fizično srečajo, četudi zgolj občasno. Obravnavanje virtualnosti tima kot samostojne, ločene entitete ali kot kontinuuma vpliva na drugačen nabor definicijskih dejavnikov virtualnega tima (Fiol & O'Connor, 2005).

## **3.2 Teorija družbene identitete**

Teorija družbene identitete je ena izmed nedavnih teorij o skupnih težnjah (MacDonald, 2013) ter eden pomembnejših konstruktov v razumevanju odnosov v skupinah (Feitosa et al., 2012). Nanaša se na posameznikov občutek pripadnosti določeni skupini (Feitosa et al., 2012, str. 529) ter ohranjanje zaznanega superiornega razlikovanja, ki ga prinese dano članstvo v skupini (MacDonald, 2013, str. 158).

Ker je pri tem posameznik pripravljen narediti premik od edinstvenega posameznika h konformnemu članu skupine, je družbena identifikacija namerni mehanizem, ki podpira skupinsko vedenje in predstavlja temelje za formiranje vsake skupine. Pogoji, ki slednje omogočajo, so prepoznani kot pomemben predmet raziskav o vodenju, saj predstavljajo ključ za motivacijo kolektivnih delovnih odnosov (Lewis, 2011, str. 967).

### **3.2.1 Umestitev in definiranje družbene identitete**

Družbena identifikacija je globoka psihološka emotivna in kognitivna vez med posameznikom in družbeno entiteto (Stryker & Burke, 2000), oziroma je posameznikov občutek pripadnosti družbeni kategoriji (Ashforth & Mael, 1989). V splošnem je identifikacija definirana kot proces, v katerem posameznik prične videti objekt (tj. posameznika, skupino, organizacijo) kot nekaj, kar ga opredeljuje in oblikuje psihološko povezavo s tem objektom (Sivunen, 2006, str. 345). Definicija je podobna definiciji organizacijske pripadnosti, ki je široko preučevan koncept v organizacijski literaturi. Prisotne so tudi diskusije o ločevanju oziroma integraciji konstruktov (Sivunen, 2006).

Družbena identifikacija je pogosto imenovana tudi kot kolektivna identiteta (Ashmore, Deaux, & McLaughlin-Volpe, 2004) ali skupinska identiteta (Ashforth & Mael, 1989), vendar ta konstrukt ni enak osebni identiteti (Feitosa et al., 2012, str. 529). Družbena identiteta ni definirana v kontekstu posameznikovega odnosa z drugimi posamezniki, kot je to značilno za osebno identiteto, katere jedro predstavlja posameznikova in ne skupinska identifikacija (Feitosa et al., 2012, str. 535). Opis posameznikove identitete znotraj teorije družbene identitete temelji na odnosu med posameznikom in njegovim okoljem in ne upošteva tistega dela posameznikove identitete, ki prihaja iz njegovih osebnih značilnosti (Heere & James, 2007, str. 67).

Splošno sprejeta definicija konstrukta znotraj teorije družbene identitete družbeno identiteto definira kot del posameznikovega samokoncepta, ki izvira iz znanja o članstvu v dani družbeni skupini (ali skupinah), skupaj z emocionalnim pomenom, pripisanim temu članstvu (Tajfel, v Huetterman, Doering, & Boerner, 2014, str. 414). Konceptualno spremljevalko teorije družbene identitete predstavlja teorija družbene kategorizacije. Teorija družbene kategorizacije se osredotoča na tiste aspekte identitete, ki izhajajo iz skupin, katerih član je posameznik, ter na to, kako se posameznik loti družbene kategorizacije pomembnega članstva. Po drugi strani teorija družbene identitete raziskuje procese, po katerih kolektivi posameznikov delujejo in zaznavajo svoje pomembne skupne ter pomembne skupine drugih posameznikov (O'Brien & Terry, v Hallier & Baralou, 2010, str. 155).

Teorija družbene identitete predpostavlja, da se pripadnost določeni skupini pojavi skozi kategorizacijo in čustvene komponente, ki so povezane s članstvom v skupini. Teorija družbene identitete predpostavlja, da je posameznikova družbena identiteta oblikovana na družbeni kategorizaciji. Posamezniki uporabljajo družbene kategorije za definiranje sebe z vidika prepoznanih skupnih podobnosti s člani njihove skupine v primerjavi z drugimi družbenimi kategorijami. Vzpostavitev družbene identitete zahteva, da se posameznik kategorizira kot del skupine (Tajfel, v Reynolds et al., 2010).

Razvoj družbene identitete vključuje oblikovanje občutka sebe skozi medskupinsko primerjavo identitet in vrednotenj (Tajfel, v Reynolds et al., 2010) predstavlja osnovo za posameznikovo lastno predstavo o sebi (Turner, v Reynolds et al., 2010). Družbena kategorija, h kateri se posameznik vključi, postane definicijska in daje značaj samokonceptu. V procesu identifikacije posameznika z družbeno skupino družbena identiteta predstavlja tisti del posameznikovega samokoncepta, ki izhaja iz vednosti o njegovem članstvu v družbeni skupini ter vrednosti in emocionalne pomembnosti pripisane članstvu (Lewis, 2011).

Družba v interakcijah, z oblikovanjem skupnega pomena, ustvarja družbene vloge. Posledično so posamezniki ovrednoteni na podlagi pripisanih vlog in pričakovanj, ki iz

njih izhajajo in ki jih posamezniki v zadnji fazi, ponotranjijo ter naredijo za del svoje individualne identitete. Individualna identiteta je tako oblikovana skozi recipročno interakcijo z družbo (MacDonald, 2013; Reynolds, Bizumic, Turner, Bromhead, & Subašić, 2009; Reynolds et al., 2010). Posameznikova identiteta naj bi bila oblikovana skozi (a) kategorizacijo: postavljanje sebe in drugih v kategorije z vrednostnimi presojami oziroma označbami; (b) identifikacijo: asociiranje z določenimi skupinami, vplivajoč na samozavest; (c) primerjavo: primerjanje sebe in drugih skupin z izražanjem naklonjenosti do pripadajoče skupine; (d) psihološko razlikovanje: želja po identiteti, da bi bila tako različna kot tudi pozitivna v primerjavi z drugimi skupinami. Povedano drugače, posamezniki se identificirajo z družbeno identiteto, ko (1) označijo sebe kot člana družbene entitete, (2) opredeljujejo sebe z enakimi značilnostmi, s katerimi je opredeljena družbena entiteta (t.j. vrednote, norme, težnje, ipd.), in (3) čutijo psihološko vez in pripadnost družbeni entiteti.

### **3.2.2 Motivatorji identifikacije**

Izboljševanje samopodobe in zmanjševanje negotovosti sta v literaturi o družbeni identifikaciji prepoznana kot glavna vzroka za identifikacijo posameznikov s skupino. Izboljšanje samopodobe vključuje primerjanje z zunanji skupinami, ki povečujejo dojeto lastno vrednost posameznikov. V primeru, ko je izboljšanje samopodobe primarni motivator identifikacije, obstaja večja verjetnost identifikacije s skupino, ki ji posameznik pripisuje splošno prepoznano visoko vrednost in status v družbi (Ashforth & Mael, 1989).

Izboljšanje samopodobe ni vedno primarni motivator identifikacije (Fiol & O'Connor, 2005, str. 21). Zniževanje negotovosti ter osmišljanje dvoumnih dogodkov in situacij predstavlja drugi pomemben motivator za identifikacijo s skupino. Negotovost se znižuje s preverjanjem skladnosti kognitivnih predstav s fizično realnostjo, ali v primeru, ko to ni mogoče, z družbeno realnostjo - primerjanjem percepcij s podobnimi drugimi. Negotovost je zmanjšana že, če obstaja zgolj navidezna skladnost oziroma navidezna podobnost. Identifikacija predstavlja sredstvo za ustvarjanje podobnosti in posledično zmanjšuje negotovost (Fiol & O'Connor, 2005, str. 21-22).

Posamezniki iščejo interakcijo s podobnimi drugimi, saj so slednji prepoznani kot bolj predvidljivi (Feitosa et al., 2012) ter izberejo aktivnosti skladne z utrjenimi aspekti njihove identitete (Huetterman et al., 2014, str. 414; Hogg & Terry, 2000). Teorija družbene kategorizacije na tej točki vpeljuje koncept normativnega in komparativnega ujemanja. Posameznik išče komparativno ujemanje z definiranjem sebe z vidika skupine, ki jo v primerjavi z drugimi dostopnimi članstvi vidi kot najbolj podobno svojim lastnostim. Normativno ujemanje je samodefinirajoče do mere, ko posameznik prepozna, da so njegove individualne norme in vrednote najboljše izpolnjene v dani skupini. Posameznik išče konsistentnost med svojimi pričakovanji in domnevnimi cilji, vrednotami ter vedenji



povezanimi z dano skupino. Teorija družbene kategorizacije predpostavlja, da je v primeru pozitivnega normativnega ujemanja individualna konformnost posameznih članov do ciljev in nalog tima večja. Ti principi narekujejo, da v primeru, ko posamezniki preko ocene normativnega in komparativnega ujemanja prepoznajo dano skupino kot družbeno zaželeno, postanejo cilji in zadovoljstvo tima superiorni in pomembnejši od individualnih (Lewis, 2011, str. 967).

Posameznikove identitete so glede na ujemanje razvrščene v hierarhijo (Hogg & Terry, 2000). Stryker (v MacDonald, 2013, str. 159) je razvil koncept o multiplih identitetah, ki so razporejene v hierarhično zaporedje, ki odseva verjetnost aktivacije določene identitete. Pomembnost, ki jo pripisuje posameznik svojemu članstvu v določeni skupini, mora biti dovolj velika za podreditev individualnega jaza družbenemu jazu (Lewis, 2011). V družbenih transakcijah skupna identiteta kompenzira izgubo individualnosti s pričakovanjem o opolnomočenju, ki izhaja iz nevtraliziranja groženj, ki so posledica moči dominantnih sil. Motivacija posameznikov k družbeni identifikaciji izhaja iz povečevanja samozavesti, zmanjševanja tveganja in negotovosti glede občutkov, percepcij in vedenj drugih posameznikov ter iz želje biti enak in hkrati drugačen od drugih. Opisano predstavlja temelj za formiranje vsake skupine (Hogg & Terry, 2000).

### **3.2.3 Konceptualizacija in dimenzije družbene identitete**

Strukture družbene identitete vključujejo enodimenzionalen, dvodimenzionalen, tridimenzionalen, štiridimenzionalen, šestdimenzionalen, sedemdimenzionalen in celo devetdimenzionalen (Heere & James, 2007; Ashmore et al., 2004; Feitosa et al., 2012) koncept družbene identitete. Raziskave v družbeni psihologiji so družbeno identiteto preučevale kot večdimenzionalen konstrukt (Heere & James, 2007).

Znanstveniki znotraj družbene psihologije si v poskusu boljšega razumevanja konstrukta družbene identitete prizadevajo identificirati merljive dimenzije, ki naj bi sestavljale konstrukt. Med avtorji je pri tem še vedno prisotno mnogo razhajanj glede konceptualizacije in posledično tudi merjenja konstrukta (Feitosa et al., 2012). Ashmore in drugi (2004), katerih prispevek je smatran kot pomembnejši iz tega področja, trdijo, da mora kredibilno merjenje družbene identitete inkorporirati naslednjih sedem dimenzij družbene identitete: (1) samokategorizacijo, (2) evaluacijo, (3) pomembnost, (4) navezanost, (5) družbeno umeščenost, (6) vedenjsko vključenost, (7) kognitivno zavedanje.

Feitosa in drugi (2012) so v poskusu integracije slednjih razhajanj identificirali naslednje tri dimenzije družbene identitete: (a) kategorizacijo, (b) občutek pripadnosti in (c) pozitiven odnos. Te tri dimenzije v veliki meri povzamejo splošno sprejeto definicijo konstrukta znotraj teorij družbene identitete. V procesu učinkovite konceptualizacije

konstrukta je najprej potrebna identifikacija kognitivne komponente. Kategorizacija se nanaša na znanje o članstvu nekoga. Kontekst igra pomembno vlogo v determiniranju, kako posamezniki kognitivno vidijo svojo skupino - kot eno ali sestavljeno iz več fragmentiranih delov, razdeljenih na posamezne člane. Efektivna komponenta je dalje razdeljena na (a) občutek pripadnosti in (b) odnose do skupine. Prvo se nanaša na mero, do katere je posameznik predan skupini in se počuti kot njen del, medtem ko se odnos člana do skupine nanaša bolj na njegova osebna občutenja glede njegovega članstva v skupini. Z drugimi besedami, občutek pripadnosti se nanaša na stopnjo povezanosti med člani in organizacijo, medtem ko se odnos do skupine nanaša na vrednost, ki ga ima članstvo v skupini za posameznikovo življenje (Feitosa et al., 2012, str. 532-533).

Za celovitejšo identifikacijo konstrukta družbene identitete literatura opredeljuje tudi dodatne dimenzije, ki ne spadajo v kognitivni in afektivni okvir konstrukta, vendar njihova vključitev v določenih primerih poglobi razumevanje in dopolnjuje nomološko mrežo družbene identitete (Feitosa et al., 2012; Heere & James, 2007). V literaturi je mogoče zaslediti tudi poskuse dodatne integracije posameznih dimenzij konstrukta (glej Jackson & Smith, 1999; Leach et al., 2008) ter časovne prednosti, ki jih raziskavam prinaša tovrstna izpeljava konstrukta. Očitna razhajanja so posledica kompleksnosti konstrukta (Feitosa et al., 2012).

### **3.3 Družbena identiteta v organizacijah**

Družbena identiteta je podlaga za študije o oblikah in nivojih organizacijske identifikacije (Lewis, 2011, str. 967). Organizacija v sodobni družbi predstavlja eno izmed ključnih identifikacijskih tarč (Au & Marks, 2012, str. 272). Predpostavka o prevzemu identitete glede na oceno njene relativne pomembnosti vodi v domnevo o možnem oblikovanju konteksta za samokategorizacijo in razvoj družbene identitete s strani organizacij. Organizacije so v skladu s to domnevo sposobne ustvariti pogoje, kjer je skupinska identiteta na delu oblikovana s strani narave dela samega (MacDonald, 2013).

Organizacijska identifikacija kot oblika družbene identitete deloma oblikuje posameznikov samokoncept ter je v relaciji s številnimi z delom povezanimi odnosi, kot so afektivna predanost, zadovoljstvo in legitimnost. Literatura organizacijsko identifikacijo povezuje z večjo skladnostjo, motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih, višjo skupinsko kohezijo, prisotnostjo ustreznega vedenja ter nižjo fluktuacijo in konfliktom (Fiol & O'Connor, 2005). Organizacijska identifikacija je prepoznana kot bistvena za kooperacijo, koordinacijo in dolgoročno učinkovitost zaposlenih (Wiesenfeld, Raghuram, & Garud, 2001). Skupinska vedenja so povezana s pozitivno identifikacijo s skupino, ki se samoutrjuje skozi izražene in sprejete vrednote (Ashforth & Mael, 1989).

Organizacijska identifikacija ni edini vidik identifikacije povezane z delom. Interakcija med organizacijsko identifikacijo in drugimi identifikacijami, ki so povezane z delom, ima pomemben vpliv na vedenje na delovnem mestu (Au & Marks, 2012, str. 273).

### **3.3.1 Identiteta na nivoju organizacijskega tima**

V primeru, ko je fokus identifikacije delavna skupina kot družbena entiteta, proces družbene identifikacije predstavlja timsko identifikacijo (Huettermann et al., 2014, str. 414). Timska identiteta je konstrukt oblikovan na nivoju skupine, ki predstavlja kolektivno stopnjo identifikacije med vsemi člani (Lembke & Wilson, 1998). Tim predstavlja eno izmed najpogostejših vidikov identifikacije znotraj sodobnega delovnega okolja (Au & Marks, 2012, str. 273), saj družbena identifikacija zaposlenih primarno poteka pod organizacijskim nivojem, kjer zaposleni lažje ustvarijo smiselne in običajne komparacije med različnimi skupinami kot organizacijami (Hallier & Baralou, 2010, str. 157).

Z apliciranjem predpostavk teorije družbene identitete v kontekst timov člani tima iščejo identifikacijo s timom ob zaznavi pozitivne družbene identitete, ki jo prinaša članstvo. Teorija je grajena na predpostavki, da posamezniki bolj težijo k podobnim drugim, kar posledično vodi v pozitivne občutke do notranjih članov tima. Identitete so formirane kolektivno, znotraj različnih timskih kultur ter obenem iz ostankov oziroma delčkov individualnih kontekstov. Podobe identitete so prisotne tako edinstveno kot kolektivno v vsakem članu tima, kar nakazuje na soodvisnost med individualno družbeno identiteto članov in njihovo percepcijo timske identitete (MacDonald, 2013).

### **3.3.2 Razvoj timske identitete**

Po Turnerju (v Lewis, 2011, str. 967) temelj družbene kategorizacije predstavlja samokategorizacija s poudarkom na diferenciaciji med različnimi skupinami in timi znotraj organizacije. Diferenciacija povečuje posameznikovo identifikacijo s pripadniki iste družbene skupine, kar rezultira v depersonalizaciji samopercepcije na stereotipične dimenzije, ki definirajo članstvo v izbrani skupini. Opredeljevanje sebe kot dela tima pomeni večjo verjetnost za ocenjevanje oziroma vrednotenje sebe v kontekstu s podobno zaznanimi člani pripadajočega tima. Ko se posameznik enkrat identificira z danim timom, se stereotipizira kot podoben drugim članom po svojih ključnih definicijskih lastnostih (Turner, v Hallier & Baralou, 2010, str. 159). To razvrščanje vodi v samostereotipiziranje, ki vodi v nadaljnjo utrjevanje izbrane timske družbene identitete. Norme skupine nato predstavljajo referenčni okvir za strukturiranje kognitivnih aktivnosti in normaliziranje vedenja (MacDonald, 2013, str. 159).

Bettenhausen in Murnighan (1985) sta predstavila proces razvoja vedenja in znanja o timu, ki služi kot osnova za ocenitev komparativnega in normativnega ujemanja z danim timom,

začenši s prenesenimi prepričanji članov o timu, čemur sledi namensko testiranje teh prepričanj za preverbo njihove ustreznosti oziroma ujemanja z dano situacijo. Timska kategorizacija je rezultat tega procesa (Fiol & O'Connor, 2005, str. 23). V primeru zaznanega pozitivnega ujemanja posamezniki ponotranjijo pripadnost izbranemu timu kot del svoje samoidentitete. Posamezniki se s prepričanjem o superiornosti lastnega tima istočasno diferencirajo od posameznikov ostalih timov (MacDonad, 2013, str. 158). Ob pozitivni identifikaciji s timom pripadniki priznavajo podobnosti ter vplivajo na druge člane tima, kot tudi na njihovo diferenciacijo z drugimi skupinami (Hallier & Baralou, 2010, str. 159). Nadaljnja interakcija članom tima omogoča stalno preverjanje in vnovično testiranje ujemanja, kar vodi v predpostavko o nestabilni, spreminjajoči se timski kategorizaciji (Fiol & O'Connor, 2005).

Hierarhija identitet reflektira relativno količino predanosti timu, njeno intenzivnost in pripravljenost delovati v skladu s to identiteto. Pomembnost članstva v timu se zvišuje soodvisno z zviševanjem stopnje zaznanega ujemanja na dimenzijah individualnih vrednot s skupinskimi (MacDonald, 2013, str. 159) oziroma višjega komparativnega in normativnega ujemanja (Hallier & Baralou, 2010). Prizadevanje posameznikov, da vidijo svojo skupino kot superiorno in različno pomeni, da razvoj identitete članov tima ne determinira zgolj obveznosti, ki so pripisane delu, ampak omogoča tudi razumevanje, kako status tima in vloge v timu vplivajo na samozavest članov tima ter nižje zaznane tveganje (Fiol & O'Connor, 2005).

### **3.4 Vloga komunikacije v razvoju identitete tima**

#### **3.4.1 Povezovanje konceptov komunikacije in družbene identitete**

Posameznikom so preko komunikacije razkrite informacije o družbeni skupini, na podlagi katerih lahko izvedejo proces ocenitve normativnega in komparativnega ujemanja. Komunikacija posameznikom omogoča informacije za ocenitev ugleda dane skupine ter družbenih stroškov in nagrad v primeru identifikacije z izbrano skupino. Presenetljivo, teorija družbene identitete historično nameni izredno malo pozornosti vlogi komunikacije v procesu oblikovanja družbene identitete.

Literatura, ki povezuje in priznava pomen odnosa med komunikacijo in družbeno identifikacijo je relativno mlada ter skromna po svojem obsegu. Pomena komunikacije in teorije družbene identitete sta sicer priznana, vendar ločeno in redko integrirana (Scott, 2013). Razlogi za šibko integracijo konstruktov Scott (2013) vidi v minimalni vlogi, ki jo komunikacija igra znotraj teorije družbene identitete, kjer je fokus predvsem na kognitivnih procesih, ki so v relaciji s kategorizacijo in izboljšanjem samopodobe oziroma znižanjem tveganj in ne na komunikacijskih procesih, ki vodijo v kategorizacijo ali določeno identifikacijo. Nekateri avtorji celo eksplicitno trdijo, da je razvoj identitete

možen celo brez interakcije (glej npr. Pratt, 1998). Tudi v primeru, ko teorija priznava vlogo družbene interakcije, na primer preko utrjevanja identitete z uporabo določenega govora oziroma jezika, je izredno malo povedano o dejanskem komunikacijskem procesu.

Termin identifikacija je znotraj organizacijske literature mogoče prvič zaslediti leta 1937 v študiji o retoriki identifikacije avtorja Kennetha Burka. V tem kontekstu je identifikacija komunikacijski proces, v katerem posamezniki proizvedejo svojo identiteto skozi pogovor o skupnih interesih (Sivunen, 2006, str. 346). Ta definicija identifikacije se sicer razlikuje od teorije družbene identitete in njenih aplikacij, vendar istočasno izpostavlja ključno vlogo komunikacije kot pomembnega dejavnika v procesu oblikovanja in ohranjanja identitete. Komunikacija je bistvena v (re)kreaciji in izražanju družbene identitete. Čeprav (ne)članstvo v skupini v okvirih teorije družbene identitete predstavlja kognitivne konstrukte (in emocionalne), so istočasno izraženi tudi diskurzivno. Integracija teorije družbene identitete ter komunikacije razširja razvoj identitete v okvirih teorije družbene identitete z vpeljavo pomena in vpliva rabe jezika (Scott, 2013).

Termin identifikacije ima v kasnejši literaturi korenine v psiholoških konceptih zavezanosti in povezanosti (Sivunen, 2006, str. 346), kjer identitete prevzamejo pomene skozi družbene interakcije. Poimenovanje vedenja in pripis pomena vedenjem skozi družbene interakcije ustvarja skupno identiteto (MacDonald, 2013, str. 159). Čeprav pristop družbene identitete prispeva k razumevanju zgradbe in odnosov tima, ne nameni veliko pozornosti specifičnim načinom družbene interakcije prisotne v različnih družbenih okoljih oziroma v tem primeru v virtualnem timu. Poleg tega je osredotočenost specifične literature o virtualnih timih na uporabo tehnološko mediiranega jezika prav tako ustvarila svoje omejitve, v katerih številni avtorji zamenjujejo tehnološko mediirano diskusijo z dejanskim procesom razvoja virtualne timske identitete.

Čeprav njihove ugotovitve pomembno prispevajo k razumevanju vpliva komunikacijske tehnologije v oblikovanju družbene identitete, rezultati v veliki meri spregledajo nujno potrebno razlikovanje komunikacije in družbeno-psihološkega procesa (Hallier & Baralou, 2010, 155, 161-162). Upoštevajoč interaktivno naravo večine skupin, integracija omenjenih dveh konstruktov omogoča boljše razumevanje problematik povezanih z identifikacijo z izbrano skupino ter procesa oblikovanja družbene identitete tima nasploh. Integracija konstruktov omogoča tudi boljšo konceptualizacijo in operacionalizacijo dimenzij družbene identitete ter posledično njeno učinkovitejše merjenje (Scott, 2013).

### **3.4.2 Komunikacija kot temelj družbenih odnosov**

Raziskave o učinkih komunikacije na posameznikov odnos do organizacije in tima ponujajo teoretičen okvir, ki nakazuje na povezavo med komunikacijo in organizacijsko identifikacijo (Wiesenfeld, Raghuram, & Garud, 1999). Grajenje odnosov in

komunikacijske mreže, ki predstavljajo kritičen družbeni kapital (Guan et al., 2013), so pogost predmet raziskav mnogih organizacijskih študij, kjer rezultati pričajo o pozitivnem vplivu družbenih in komunikacijskih omrežij na identifikacijo in učinkovitost tima. Odnosi ne obstajajo samostojno oziroma ločeno od komunikacije; narava odnosov je definirana s strani komunikacije med člani (Borgoon, v Pauleen, 2003, str. 229). Učinkovita komunikacija je ključ za uspešno delovanje tima. Ključ učinkovite komunikacije pa je prav v učinkovitosti grajenja in ohranjanja personalnih odnosov med člani tima (Lau et al., v Pauleen, 2003, str. 229). Učinkoviti družbeni odnosi so zahtevana konstanta za učinkovito skupinsko delo ne glede na stopnjo virtualnosti. Višja kakovost izmenjanih informacij bistveno pripomore k razvoju timske identitete (Berry, 2011).

Metaanalitična študija avtorjev Mullen in Copper (1994) riše močno povezavo in sovpliv dejavnikov opisanih struktur omrežja tima na timsko učinkovitost skozi timsko identifikacijo. Rezultati analize predstavljajo identifikacijo ko vmesen člen med družbenimi omrežji v timu ter uspešnostjo tima (Guan et al., 2013), kjer identiteta medira odnos med družbenimi omrežji in učinkovitostjo tima ter v tej umeščenosti krepi mnenja, odnose in percepcije članov tima skozi skupna družbena omrežja (Henttonen et al., 2014, str. 335). Učinkovita družbena omrežja pozitivno vplivajo na oblikovanje identitete skupine (Henttonen et al., 2014). Družbene identitete so prepoznane kot temelj za učinkovita družbena omrežja in služijo kot pojasnjevalni mehanizem za delovno uspešnost in učinkovitost (Feitosa et al., 2012). Tim, ki mu spodleti oblikovati trdno timsko identiteto, ne doseže maksimalne učinkovitosti. Zavedanje članov, da si delijo skupno identiteto, minimizira možnosti za podskupinsko kategorizacijo, pristranskost v povezavi z identiteto (Hogg & Terry, 2000) pa poveča motivacijo za doseg konsenza ter koordinira vedenje v izmenjavi informacij (Henttonen et al., 2014).

Literatura ločuje dve vrsti družbenih omrežij, ki v organizacijah vplivajo na učinkovitost tima preko oblikovanja družbene identitete, tj. povezujoča in premostitvena družbena omrežja (Henttonen et al., 2014). Prva, t.i. povezujoča družbena omrežja (angl. *bonding social networks*) se nanašajo na odnose med posamezniki znotraj fokusne skupine, v tem primeru tima. Gre za odnose, ki združujejo sam tim. Interakcija znotraj tima vodi v pojav različnih tipov družbenih omrežij, ki dalje vplivajo na vedenje članov. Ko so člani v interakciji z večjim številom sočlanov, je med člani prisotna višja motivacija za kolektivne naloge, doseg skupnih ciljev in tesnejšo prilagoditev dogovorjenim normam; z drugimi besedami, izboljša se njihova uspešnost. Druga, premostitvena družbena omrežja (angl. *bridging social networks*) so odnosi, ki prečkajo meje tima. Običajno imajo iz perspektive družbenega kapitala povezujoča in premostitvena družbena omrežja konflikten učinek (Henttonen et al., 2014, str. 333-334).

Gosta in kohezivna družbena omrežja spodbujajo formiranje jasne družbene identitete ter pozitivno vplivajo na učinkovitost tima. Ker močna družbena omrežja gradijo in ohranjajo

identifikacijo s skupino, Henttonen in drugi (2014) predpostavljajo, da se člani identificirajo s timom preko družbenih omrežij tako znotraj kot tudi zunaj tima. Ugotovitev je v skladu s teorijo družbene identitete. Po teoriji družbene identitete so, upoštevajoč relacijsko (interakcije skozi družbena omrežja) in komparacijsko naravo, družbene identitete primarno ohranjene skozi medskupinsko komparacijo, preko katere skupine težijo k povečevanju samozavesti z iskanjem pozitivnih razlik. Družbena omrežja znotraj organizacije pripomorejo k ohranjanju občutka združenosti v skupini ne glede na to, ali se nahajajo znotraj tima ali znotraj organizacije.

Delo Festigerja na temo družbene primerjave iz leta 1950 in 1954, ki nakazuje na vpliv močnih družbenih interakcij na percepcijo in odnose članov skupine, je navdihnilo obsežen delež literature znotraj družbene psihologije (Henttonen et al., 2014, str. 334). Člani tima, ki so v intenzivni interakciji z drugimi člani tima, si verjetneje delijo in reflektirajo podobne percepcije in odnose, kar ustvarja temelj za posameznikovo identifikacijo (Henttonen et al., 2014). V tem kontekstu je komunikacija nujna za oblikovanje deljenega interpretacijskega konteksta med člani delovne skupine (Hinds & Mortensen, 2005) - skozi komunikacijo člani ustvarijo in ohranijo njihovo deljeno percepcijo o skupnih ciljih, normah, vrednotah, prepričanjih in kulturi njihove delovne skupine (Scott, 2013).

Poleg oblikovanja deljenega interpretacijskega konteksta komunikacija predstavlja temelj za oblikovanje občutka vključenosti, ki je močno povezan z identifikacijo z delovno skupino. Gajendran in Joshi (2011) predpostavljata, da se s tem, ko komunikacija ponuja možnosti za vključevanje članov, veča možnost identifikacije s timom s strani članov. Komunikacija omogoča oblikovanje psiholoških občutkov vključenosti, ki spremenijo percepcijo članov iz perifernega člana tima v sooblikovalca timskih prioritet in ciljev ter usmerjevalca timskih aktivnosti. Vključenost v proces odločanja tima zagotavlja članom tima priložnosti za prepoznavanje timskih dosežkov in prispevkov drugih članov tima ter grajenje široke osnove za identifikacijo s timom (Gajendran & Joshi, 2011).

Občutek vključenosti je kritičen faktor za razvoj družbene identifikacije s kolektivom, saj predstavlja obliko prostovoljne participacije, ki lahko vodi v pozitivno naravnost do tima in povečuje percepcijo nadzora nad proksimalnim družbenim okoljem, ki v zameno zmanjšuje negotovost članov (Scott, 2013; Gajendran & Joshi, 2011). Podobno je iz perspektive družbene identitete vključenost v proces odločanja delovne skupine viden kot mehanizem, s katerim lahko posamezniki zadovoljijo potrebe po samoizboljševanju in zmanjšanju negotovosti in v zameno občutijo večjo identifikacijo z delovno skupino (Fiol & O'Connor, 2005).

### 3.5 Identiteta virtualnega tima

Konstrukt družbene identitete postaja vedno pogostejši v razumevanju sodobnih globalnih virtualnih timov (Feitosa et al., 2012), saj njegovi principi omogočajo pomoč v pojasnjevanju odnosov znotraj različnih tipov in vrst timov (O'Brien & Terry, v Hallier & Baralou, 2010, str. 155).

Različni modeli družbene identifikacije že v številnih starejših študijah predstavljajo temelj strategijam za preprečevanje negativnih vplivov generiranih s strani skupine in okolja. Teorija družbene identitete in teorija družbene kategorizacije namreč trdita, da se posamezniki z namenom zniževanja negotovosti ter zviševanja samozavesti preko kategorizacije identificirajo s posamezniki, ki jih kategorizirajo kot sebi podobne. V odsotnosti močne skupne identitete lahko člani tima ocenjujejo vedenje drugih članov negativno s prevzemom kompetativnega in ne kooperativnega položaja, ki ustvarja možnost za konflikt (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999). Obstaja znaten dokaz o pomenu identifikacije v relaciji do kooperativnega vedenja, ki izboljšuje organizacijsko uspešnost (Au & Marks, 2012).

Učinek kohezije kot rezultata identifikacije ima v virtualnem okolju velik pomen (Wiesenfeld et al., 1999; Wiesenfeld et al., 2001). Med člani virtualnega tima zaradi geografske disperzije in odsotnosti tradicionalnih oblik interakcije obstaja večje tveganje za konflikt (Au & Marks, 2012; Hinds & Mortensen, 2005). Znanstveniki so konsistentni v trditvi, da sta verjetnost in stopnja konflikta večji v geografsko razpršenih timih kot v kolociranih timih (Hinds & Mortensen, 2005). V skladu s tem so tudi empirične ugotovitve o pogosti visoki stopnji konflikta v distribuiranih timih (Au & Marks, 2012; Hinds & Mortensen, 2005). Konflikt zmanjšuje predanost organizaciji ter vpliva na zadovoljstvo. Učinkovitost delovanja virtualnega tima je zaradi večje nagnjenosti h konfliktu še posebej ogrožena. Teorija kot razlog za večjo nagnjenost h konfliktu v takšnih timih vidi v šibkih medosebnih vezeh med člani, odsotnosti skupnega konteksta ter v omejenem deljenju informacij. Razvoj skupnih procesov pozitivno vpliva na stopnjo konflikta v timih. Skupen kontekst obstaja, ko si člani tima delijo iste informacije, orodja, delovne procese in kulturo (Hinds & Mortensen 2005).

Študije poročajo o neposredni povezavi med identifikacijo in uspešnostjo tima. Skupna identiteta z ustvarjanjem skupnega konteksta blaži vpliv distribucije in konflikta. Močna identiteta lahko zmanjša konflikt v virtualnih timih (Hinds & Mortensen, 2005), saj članom tima preprečuje usmeritev na individualne cilje ter prioritiziranje lastnih interesov pred interesi tima (Tajfel, 1974). Po teoriji družbene identitete je močna timska identiteta kritična za optimalno učinkovitost tima v smislu grajenja timskega dela in uspeha preko unifikacije članov tima v družbeno razpoznavno celoto. Močna identifikacija naj bi služila



kot družbeno »lepilo« za time ter igrala kritično vlogo v oblikovanju volje za doseg skupnih ciljev članov tima.

### **3.5.1 Vpliv virtualnosti na identiteto tima**

Opis posameznikove identitete znotraj teorije družbene identitete temelji na posamezniku in njegovem okolju (Heere & James, 2007). Bistvo koncepta je ideja o jazu kot fleksibilni entiteti, tj. produktu ne samo posameznikove osebe (notranjih faktorjev) ampak tudi kontekstualnih in situacijskih (zunanjih) faktorjev (Lewis, 2011, str. 966). Postmoderna perspektiva identitete poudarja obravnavanje identitete kot nestalne, spremenljive entitete, ki mora biti preučevana v luči svoje prilagodljive narave in ki rezultira v stalnem spreminjanju pomenov in interpretacij v času (MacDonald, 2013, str. 157) in kontekstu (Feitosa et al., 2012).

Stopnja, do katere identifikacija vpliva na predhodno omenjena vedenja, je odvisna od stopnje, do katere se posamezniki identificirajo z skupino. Organizacije morajo biti osredotočene ne zgolj na ustvarjanje razmer za pozitivno identifikacijo, ampak tudi na to, kako ohraniti identifikacijo skozi čas in preko kontekstov (Au & Marks, 2012).

Predpostavka o vplivu družbenega konteksta na konceptualizacijo družbene identitete (Feitosa et al., 2012; MacDonald, 2013) vodi v domnevo o različni konceptualizaciji družbene identitete znotraj konteksta virtualnega okolja in virtualnega tima. Različne organizacijske strukture vplivajo na posameznikovo organizacijsko identifikacijo (Pratt, v Au & Marks, 2012, str. 272). Webster in Wong (2008) v svoji študiji, ki je v skladu s številnimi drugimi študijami, potrđita razlike v delovanju v virtualnem okolju oziroma vpliv stopnje virtualnosti na delovanje tima. Značilnosti virtualnosti imajo pomembne implikacije na timske procese, vključno s komunikacijo, sodelovanjem, socializacijo ter timsko učinkovitostjo na splošno (Pauleen, 2003). Webster in Wong (2008) trđita, da tip tima, determiniran s stopnjo virtualnosti in geografske razpršenosti, pomembno vpliva na percepcijo o drugih članih tima, skupno identiteto in komunikacijo.

Kljub odsotnosti konsenza o skupni definiciji virtualnega tima, se večina raziskovalcev strinja, da predstavljajo geografska ločenost, virtualne interakcije preko sodobne komunikacijske tehnologije ter raznolikost ključne značilnosti virtualnega tima, ki ustvarjajo specifičen kontekst za formiranje identitete.

#### **3.5.1.1 Vpliv virtualne komunikacije**

Komunikacijske tehnologije predstavljajo ključno vmesno vez oziroma stimulant identifikacije v tehnično usmerjenih timih (Gajendran & Joshi, 2011). Računalniško mediirana komunikacija igra različne vloge, ko pride do timske identifikacije (Sivunen,

2006). Wiesenfeld in drugi (1999) trdijo, da naj bi namigi, ki vodijo do identifikacije v tradicionalnem organizacijskem kontekstu, bili manj opazni v virtualnem kontekstu, delno zaradi zmanjšane možnosti *face-to-face* interakcije. Posledično za mnoge avtorje interakcija članov samodejno postane bolj abstraktna (Hallier & Bralou, 2010), virtualni timi pa postanejo zahteven kontekst za spodbujanje vključenosti posameznih članov (Sivunen, 2006). Faktorji virtualnosti lahko posledično zapletejo komunikacijo in identifikacijski proces (Feitosa et al., 2012).

V literaturi je prisotna glavna kritika virtualnega okolja kot okolja, ki zmanjša in pogosto eliminira dostop in izpostavljenost očitnim in oprijemljivim namigom povezanim z identifikacijo v tradicionalnem delovnem okolju, kot so organizacijski rituali, rutine, fizični artefakti, osebni delovni prostori, prisotnost članov delovne skupine v deljenem fizičnem prostoru in pogosta fizična interakcija, ki ustvarja trdne povezave zaposlenih z organizacijo (Fiol & O'Connor, 2005). V nasprotju z virtualnim kontekstom člani tradicionalnega tima zaradi prisotnosti vizualnih namigov lažje izmenjujejo informacije o drugih zaposlenih simultano, kar posledično zmanjšuje negotovost (Fiol & O'Connor, 2010), ki je po teoriji družbene identitete ključni motivator za članstvo v skupini. Manjše število namigov o sočlanih virtualnega tima v procesu kategorizacije v virtualnem okolju vpliva tudi na pripis družbenih kategorij na temelju okrnjene perspektive. Avtorji poudarjajo odsotnost skupnega konteksta, občutke izključenosti in podskupinsko identifikacijo kot izziv učinkovitosti virtualnega tima (Hinds & Mortensen, 2005).

Mnoge empirične raziskave potrjujejo negativno povezavo med stopnjo virtualnosti in komunikacijo, integracijo, koordinacijo, občutenjem smisla in odgovornosti ter uspešnostjo tima (Webster & Wong, 2008, str. 35). Omejitve elektronske komunikacije negativno vplivajo na percepcijo oddaljenih članov ter posledično šibkejšo identifikacijo razpršenih članov (Webster & Wong, 2008). Gajendran in Joshi (2011) sta mnenja, da posebej v virtualnih timih, za katere je značilna disperzija članov in zanašanje na elektronsko komunikacijo, odsotnost vizualnih gradnikov identitete vpliva na občutek biti del skupine, ki ustvarja osnovo za oblikovanje in ohranjanje identitete. Virtualni kontekst grozi občutku vključenosti s slabljenjem mnogih oprijemljivih in simbolnih namigov, ki omogočajo občutek timske entitete (Wiesenfeld et al., 1999). Med člani virtualnega tima je pogosto prisoten občutek izključenosti iz komunikacije z njihovim timom saj so soočeni z manj priložnostmi za tradicionalne oblike interakcij (Gajendran & Joshi, 2011).

Sočasno je v literaturi o identifikaciji mogoče zaznati tudi alternativne poglede na zmanjšanje in odsotnost oprijemljivih vizualnih namigov. Po Hallier in Baralou (2010) so mnoge debate o vplivu geografske disperzije in virtualne komunikacije na oblikovanje identitete tima podvržene normativnim sklepanjem, ki so rezultat različnih in nepopolnih opredelitev virtualnega tima in faktorjev, ki opredeljujejo virtualni tim. Medtem ko je smiselno trditi, da je razvoj družbene identitete možen brez fizične kolociranosti članov

tima, je sklepanje, da zanašanje na interakcije medirane s sodobno komunikacijsko tehnologijo zmanjšuje sociabilnost, stabilnost in senzibilnost komunikacije članov, neupravičeno (Van Dijk, v Hallier & Baralou, 2010, str. 156). Čeprav so posamezniki v virtualnem kontekstu lahko geografsko razpršeni, je prenagljeno trditi, da je z odsotnostjo občutka pripadnosti skupni lokaciji občutek članov o identiteti tima manj stabilen (Hallier & Baralou, 2010, str. 156).

Wiesenfeld in drugi (2001) predlagajo, da posamezniki presežejo pomanjkanje vizualnih namigov z generiranjem občutka združenosti, ki omogoča članom delovanje proti skupnim ciljem ter razvoj občutka pripadnosti. Identifikacija v virtualnem okolju promovira občutek združenosti kljub relativnemu pomanjkanju fizičnega kontakta. V literaturi je mogoče zaslediti tudi dokaze, ki nakazujejo na prisotnost alternativnih oblik družbenih namigov, ki so pomembni za oblikovanje identitete v virtualnem kontekstu (Hallier & Baralou, 2010, str. 156). Struktura tehnologije omogoča pregled nad zgodovino preteklih dosežkov in ustvarja priložnost za odprt dialog znotraj tima. Posledično naj bi komunikacijske tehnologije povečevale participacijo med člani tima in utrjevale identifikacijo s timom (Sivunen, 2006).

Hallier in Baralou (2010) se strinjata, da je način razvoja družbenih odnosov in dosežek skupinske identitete mogoče razlikovati skozi analizo načinov uporabe jezika za izražanje sebe v virtualnem kontekstu. Brez vizualnih namigov članom virtualnega tima jezik predstavlja sredstvo za indikacijo svoje prisotnosti v virtualnem prostoru. Ko je virtualno okolje interakcij vzpostavljeno, se posamezniki vključujejo v dialoge, ki targetirajo druge z namenom ocenitve podobnosti članov. Dela znotraj slednjega področja nam osvetlijo dodatni vidik obravnavanja informacij in informacijskih sistemov kot sistemov z visoko simbolno vrednostjo, saj omogočajo oblikovanje identitet, koordinacijo odnosov in uzakonitev procesov osmiselitve (O'Leary, Wilson, & Metiu 2014).

#### 3.5.1.1.1 Asinhronost sodobne komunikacijske tehnologije

Raziskovalci so zaznali, da je učinek medijev v splošnem kombinacija tehnoloških sposobnosti medija in mehanizmov za ekspanzijo kanala, tj. stopnje razumevanja in dejanske uporabe medija v skupini (Fiol & O'Connor, 2005, str. 25). Sposobnost virtualne komunikacije za premor in pregled predhodnih dialogov ter izvedba več diskusij simultano je tisto, kar dejansko omogoča uporabne informacije za ocenitev podobnosti sočlanov, obravnavo normativnih načinov (Hallier & Baralou, 2010).

Virtualni člani tima lahko tekom ocenjevanja podobnosti oziroma komparativnega in normativnega ujemanja, ki poteka preko sodobne komunikacijske tehnologije, zbirajo informacije o sočlanih iz različnih virtualnih prostorov, saj jim sodobna komunikacija omogoča sodelovanje v več dialogih istočasno - preko različnih virtualnih klepetalnic,

sinhrono in asinhrono. Asinhrona komunikacija in notranji dialogi, ki so omogočeni s strani asinhrono narave virtualne komunikacije uporabnikom ponuja čas za ponotranjenje informacij in izbiro primerne jezika, s katerim gradijo in uprizarjajo svojo identiteto pred drugimi, kar procesu razvoja virtualne timske družbene identitete dodaja nekatere posebne lastnosti (Hallier & Baralou, 2010). Barkhtin (v Hallier & Baralou, 2010, str. 162) je osvetlil en aspekt tega z idejo, da se posameznik, ki je v tem primeru član virtualnega tima, zaradi odsotnosti sogovornika pogosto vključi v namišljen dialog, ki izhaja iz preteklih interakcij, ki so imele vpliv. V virtualnem okolju, kjer zunanji dialogi niso vedno mogoči zaradi pomanjkanja skupnih referenc ter kjer so člani fizično odsotni, posamezniki pregledajo ponotranjene predhodne dialoge za osmišljanje sebe in novih situacij ter potem izvedejo proces testiranja normativne in komparativne učinkovitosti družbene identitete danega tima.

Zadnja točka usmerja pozornost na to, kako posamezniki izkoriščajo zapisane in asinhrono značilnosti tehnologije virtualnega tima. Na tem mestu je mogoča uporaba dobro poznane Goffmanovega (1959) koncepta prednje in zadnje regije, ki se ju uporabi za pojasnjevanje družbenih interakcij skozi metaforo o družbenem prostoru kot gledališču oziroma odru in zaodru ter posameznikov kot igralcev in občinstvu. V tradicionalnih oblikah interakcije, kjer si posamezniki delijo fizičen prostor, interakcija primarno poteka v prednji regiji, ki je zaznamovana s prisotnostjo drugih ter možnostjo njihove vzajemne observacije. Dejanja, ki niso primerna za želeno projekcijo identitete, lahko posamezniki potlačijo oziroma izražajo zgolj v zadnji regiji, ki v kontekstu organizacijskega tima lahko predstavlja na primer čas pred in po sestanku, kjer so drugi člani fizično odsotni. V virtualnem kontekstu je zadnja regija veliko obsežnejša in lažja za nadzorovanje, saj članom virtualnega tima prednjo regijo predstavlja le skupna virtualna realnost ter interakcija znotraj nje. Proces kategorizacije lahko tako poteka le znotraj virtualne realnosti (Hallier & Barallou, 2010).

Fiol in O'Connor (2005) izpostavljata dodatno specifičnost procesa kategorizacije pri posameznikih v virtualnem okolju, in sicer možnost hitrejšega začetnega kategorizacijskega procesa, ravno zaradi odsotnosti namigov, ki jih omogočajo tradicionalne oblike interakcij. Odsotnost oprijemljivih, vizualnih namigov po njenem mnenju omogoča hitrejšo in stabilnejšo kategorizacijo zaradi povečane želje po zmanjšanju stopnje negotovosti, ki je zaradi sledne odsotnosti večja. SIDE (angl. *Social Identity Model of Deindividuation Effects*) namreč predlaga, da odsotnost individualizacijskih namigov o drugih, ki so pogosto značilna za virtualen tim, lahko povzroči hitrejšo in stabilnejšo začetno kategorizacijo, saj posamezniki uporabijo sebe oziroma svoja začetna prepričanja o timu kot informacijsko bazo, ki jo projicirajo na tim in na kateri izvršijo proces kategorizacije. Prav tako je v odsotnosti informacij težko negirati začetna prepričanja o timu, ki jih člani importirajo ter projicirajo na druge člane time (Fiol & O'Connor, 2005).

Predpostavke te perspektive istočasno vodijo tudi v domnevo, da tehnologija in njene karakteristike niso faktor, ki bi vplival na moč identifikacije, ampak so niz družbenih identitet, ki jih udeleženci vnesejo v računalniško mediirano okolje (Fiol & O'Connor, 2005). Ta predpostavko vodi v nadaljnjo analizo značilnosti virtualnega tima, in sicer raznolikosti članov ter vpliva te raznolikosti na proces identifikacije.

### **3.5.1.2 Vpliv raznolikosti članov**

Percepcija različnosti oziroma podobnosti predstavlja temelj kategorizacijskega procesa. Družbene kategorije, s katerimi se posamezniki identificirajo, maksimizirajo zaznane podobnosti znotraj skupine vključno z zaznanimi razlikami z drugimi skupinami. Družbena identiteta predpostavlja, da se posamezniki kategorizirajo z ljudmi, ki so jim ali psihično blizu ali si z njimi delijo podobne lastnosti. Zaznane razlike imajo lahko vpliv na posameznikov samokoncept in občutek pripadnosti znotraj virtualnega tima.

Virtualni timi so v literaturi obravnavani kot bolj raznoliki, kar vodi nekatere raziskovalce k splošni predizpoziciji, da je razvoj identifikacije težji v virtualnem kot v tradicionalnem okolju (Snellman, 2014; Webster & Wong, 2008). Ker raznolikost v procesu individualne ocenitve ujemanja z danim timom in njegovimi člani vleče pozornost na razlike in ne na podobnosti (Glikson & Erez, 2013) je v primeru minimalne zaznane podobnosti predpostavljena manjša verjetnost pozitivne identifikacije (Fiol & O'Connor, 2005). Raznolikost vpliva na vedenje članov virtualnega tima in na njihove delovne prakse ter lahko posledično zaplete komunikacijo, identifikacijski proces in izvedbo dela (Snellman, 2014). Raznolikost lahko okrni timsko identifikacijo z dvigom percepcij o drugačnosti in zato večji skladnosti drugih identitet in ne danega tima (Fiol & O'Connor, 2005).

Jehn in drugi (1999) so diskutirali tri različne tipe raznolikosti. Prvič, informacijsko raznolikost, ki predstavlja različnost v znanju in perspektivah. Takšna raznolikost je v literaturi poimenovana tudi kot raznolikost ekspertiz in se nanaša na razlike v domenah znanja in veščin, za katere so specializirani posamezni člani tima in so rezultat njihovih preteklih delovnih izkušenj in izobraževanja (Van Der Vegt & Bunderson, 2005). Drugič, raznolikost družbenih kategorij, ki predstavlja različnost v družbeni in demografski kategoriji članstva. Tretja, vrednotna raznolikost pa pomeni različnost v prepričanjih o skupinskih nalogah, ciljih in mislih (Jehn et al., 1999).

Nedavne raziskave se osredotočajo na neposreden vpliv raznolikosti na konflikt oziroma na moderatorje zveze med konfliktom in učinkovitostjo. Po Hinds in Mortensen (2005) ter Jehn in drugih (1999) obstajata dve kategoriji mehanizmov, preko katerih raznolikost vpliva na konflikt: (1) mehanizmi povezani z družbeno kategorizacijo ali z afektivnimi vezmi in (2) mehanizmi, ki so povezani z informacijskimi faktorji. V primeru virtualnih

timov obstaja večja verjetnost za večjo raznolikost v informacijski, kategorizacijski in vrednotni raznolikosti (Fiol & O'Connor, 2005). Virtualni timi so pogosto oblikovani za optimalen izkoristek specializiranih ekspertiz in drugih virov, zato so informacije in vrednote, ki so povezane z vlogami in veščinami, lahko bolj raznolike. Pogosto tudi izhajajo iz različnih populacij, zato težijo tudi k večji geografski raznolikosti (Hinds & Mortensen, 2005). Opisane raznolikosti v virtualnem timu povzročajo učinek neskladja v procesu kategorizacije (Fiol & O'Connor, 2005).

### **3.5.2 Povezovanje virtualne komunikacije, raznolikosti in družbene identifikacije**

Fiol in O'Connor (2005) trdita, da obstaja največja verjetnost polarizacije in politizacije znotraj skupine v primeru ko je ta zelo vidna. To predlaga zanimivo relacijo med stopnjo virtualnosti, raznolikostjo in identifikacijo. Literatura poudarja ključno vlogo komunikacije za razvoj identitete tima ne glede na tip tima. Pojav timske identitete je odvisen od pogoste, recipročne in znatne komunikacije med člani tima, ki omogoča oblikovanje predstave o kontekstu drugega (Hallier & Baralou, 2010). Fiol in O'Connor (2005) slednjo predpostavko postavita pod vprašaj z domnevo o večji verjetnosti za večjo raznolikost članov virtualnega tima in njeni vidnosti.

Člani virtualnega tima so lahko zelo raznoliki, vendar ni nujno, da tovrstna raznolikost rezultira v polarizaciji in politizaciji ravno zaradi vsesplošne razširjenosti raznolikosti in pomanjkanja vidnosti nekaterih oblik raznolikosti, npr. demografske raznolikosti v virtualnem okolju. Intenzivnost tehnoloških medijev je v tej perspektivi videno kot problematično z vidika njihove širine, ki je povezana s količino družbenih informacij, ki so na voljo med komunikacijo. Večji, ko je obseg družbeno kontekstualnih informacij, ki so na voljo preko sodobne napredne tehnologije, večja je verjetnost vpliva na stopnjo stabilnosti kategorizacije članov s timom. Obsežnejše informacije o kontekstu virtualnega tima osvetlijo individualne lastnosti članov ter onemogočijo samoprojekcijo lastnosti na virtualen tim brez njihove verifikacije (Fiol & O'Connor, 2005).

Pratt in drugi (v Fiol & O'Connor, 2005, str. 25) ponujajo delno rešitev problematike s predpostavko, da vitek medij, ki je podkrepljen z dobrim razumevanjem in ustrezno dejansko uporabo kot posledico uporabniških veščin, izkušenj in znanja, lahko omogoči informacije potrebne za pospeševanje komunikacije brez dodatnega poudarjanja neskladij. Teoretiki so mnenja, da je vitek medij spodbuden za identifikacijo v virtualnem timu, saj izolacija z nekaj namigi pripomore k lažji deindividualizaciji posameznih članov ter njihovem videnju sebe kot prototipičnega člana danega virtualnega tima, brez upoštevanja vidnih individualnih podrobnosti drugih članov.

#### **4 RAZISKOVALNI DEL: RAZVOJ KONCEPTUALNEGA MODELA VLOGE E-VODJE V PROCESU RAZVOJA IDENTITETE VIRTUALNEGA TIMA**

Pojav novih tehnoloških rešitev, kot sta internet in svetovi splet, zaznamovana z visoko transparentnim komunikacijskim standardom, ki povečuje globalni dostop do znanja in njegove disperzije (Jarvempaa & Tanriverdi, 2003), ter nove oblike poslovnega sodelovanja, ki vključuje uporabo globalnih virtualnih timov, generirajo potrebo po raziskavah virtualnega okolja na splošno ter zlasti vodenja v takšnem okolju (Snellman, 2014, str. 1253). Z novo tehnologijo mediirane oblike poslovnega sodelovanja zahtevajo nove vodstvene pristope za razumevanje dobrih vodstvenih praks v virtualnem okolju in kakšni vodje zaznamujejo uspešen virtualen tim (Nunamaker, Reining, & Brigg, 2009, str. 113).

Ker so danes mnoge organizacije ujete nekje vmes med starimi tradicionalnimi organizacijskimi strukturami iz industrijske dobe in novimi mrežnimi strukturami, ustvarjenimi s strani informacijskih tehnologij, ki nakazujejo na tranzicijo proti virtualnemu organizacijskemu okolju, je prisotna jasna potreba po razvoju, nadgradnji in dopolnitvi tradicionalnega vodenja. Zaradi pomanjkanja fizičnega kontakta v virtualnem okolju morajo e-vodje razviti nove komunikacijske sposobnosti za ustvarjanje socializacijskih aktivnosti in občutka združenosti (Zaccaro & Bader, 2003).

Identifikacija z delovno skupino, ki se nanaša na individualno percepcijo enosti ali pripadnosti organizacijskemu timu (Ashforth & Mael, 1989), je po mnenju mnogih avtorjev problematična za člane virtualnih timov (Fiol & O'Connor, 2005). Timska identiteta skozi računalniško mediirano komunikacijo predstavlja odprto in pomembno vprašanje, in sicer vlogo vodje tima pri oblikovanju in ohranjanju identitete članov tima s timom. V okvirjih teorije družbene identitete je predpostavljeno, da zaznana skupna identifikacija članov tima in vodje pripomore k lažji mobilizaciji članov k skupnemu cilju s strani vodje. Izkušnje skupne identitete izhajajo iz percepcije vodje kot člana skupine. Teorija družbene identitete predpostavlja, da vodje igrajo pomembno vlogo v grajenju povezav med individualnim samo-konceptom in identifikacijo s kolektivno timsko identiteto (Reynolds et al., 2009).

Vodja kot ključni akter v uspešnem delovanju tima igra pomembno vlogo pri utrjevanju identifikacije članov s timom in vodenju tima proti skupnim ciljem (Sivunen, 2006, str. 346-347). Gajendran in Joshi (2011) predpostavljata virtualno komunikacijo med vodjem in člani tima, ki jo definirata kot diadično, tehnološko mediirano interakcijo, kot kritičen element v virtualni delovni skupini, ki deluje kot centrifugalna sila, ki ustvarja in ohranja delovno identifikacijo. Oblikovanje identitete v virtualnem timu preko sodobne

komunikacijske tehnologije je pomemben faktor v procesu timskega vodenja (Sivunen, 2006, str. 345).

## **4.1 Metodologija**

Raziskovalni del pričujoče magistrske naloge bo vključeval več metodoloških pristopov. Temeljna raziskovalna metoda bo, tako kot v teoretičnem delu pričujoče naloge, metoda spoznavnega procesa, ki obsega zbiranje in pregled informacij treh obravnavanih teoretičnih konstruktov - identitete virtualnega tima, e-vodenja in sodobne komunikacijske tehnologije. Gre za proces, ki zaradi relativno mladih raziskovalnih področij vključuje tudi metode komparacije in kritične analize ter selekcije. Dodatna pomembna metoda, uporabljena v obravnavi izbranih teoretičnih konstruktov, je tudi metoda interpretacije.

Ker gre za kar tri teoretične konstrukte in to iz treh različnih znanosti - managementa (vodenje, timi), sociologije (komuniciranje) in psihologije (razvoj identitete), je združitev vseh treh konceptov v konceptualni model zaznamovana z visokim nivojem kompleksnosti. Posledično sem se pri pripravi konceptualnega modela, s ciljem višje verodostojnosti in kakovosti, odločila za uporabo pravila teoretične triangulacije. Teoretična triangulacija je osnovana na kombinaciji štirih metodoloških pristopov - spoznavnega procesa, analize, komparacije in interpretacije sekundarnih virov literature, ter med-področnega povezovanja konstruktov skozi koncepte psihologije, sociologije in managementa v združen konceptualni model.

Skozi opisane metodološke pristope je razvit konceptualni model, ki riše povezavo med e-vodjo, sodobno komunikacijsko tehnologijo in identiteto virtualnega tima. Model povezuje vlogo e-vodje v procesu razvoja identitete virtualnega tima preko vmesnega mehanizma, sodobne komunikacijske tehnologije. Sodobna komunikacijska tehnologija je prikazana kot moderator povezave med e-vodenjem in razvojem dimenzij virtualne timske identitete. Razvoj, opis ter grafična ponazoritev elementov konceptualnega modela z izbrano metodo triangulacije temelji na teoretični raziskavi prvega dela naloge.

Skozi poglavje se raziskuje odgovor na osnovno tezo magistrske naloge, ki je, da e-vodja s svojim vodenjem preko sodobne komunikacijske tehnologije prispeva k razvoju ključnih dimenzij identitete virtualnega tima. Model vključuje identifikacijo ključnih dimenzij družbene identitete virtualnega tima ter specifičen proces razvoja virtualne timske identifikacije na nivoju člana, skupaj z delovanjem e-vodje. Slednje poveča kompleksnost modela, ki razvoj identitete prikazuje na dveh nivojih - posameznemu članu ter timu kot celoti.

Teza bo ovrednotena na temelju odgovorov na raziskovalni vprašanji:



1. Kako virtualni vodja preko sodobne komunikacijske tehnologije vpliva na razvoj virtualne identitete tima?
2. Katere vodstvene komunikacijske strategije in vzorci pozitivno vplivajo na razvoj in ohranjanje virtualne timske identitete?

Cilj razvoja konceptualnega modela je izboljšanje, dopolnitev in poglobitev razumevanja razvoja in ohranjanja identitete virtualnega tima, preko sodobne komunikacijske tehnologije kot glavnega sredstva interakcije med e-vodjo in virtualnim timom v procesu formiranja identitete, ter pomoč virtualnim vodjem pri odločanju in iskanju metod za njeno formacijo in ohranjanje. Ker se dogajajo revolucionarne spremembe na globalnem, organizacijskem in tehnološkem nivoju, je oblikovanje učinkovitega kognitivnega modela, ki omogoča učinkovito delovanje v novem okolju, imperativnega pomena za virtualne time in vodje.

Pauleen (2003) trdi, da so odnosi in metode za grajenje odnosov pomembni faktorji v sodobnem organizacijskem okolju virtualnih timov. Sama se pridružujem avtorju ter nadgrajujem njegovo predpostavko s širšim konceptom. Virtualno okolje predstavlja nov kontekst za preučevanje teoretičnih predpostavk, ki so identificirale kritično vlogo vodje v povezovanju individualne identitete in identitete s timom. Model je oblikovan z upoštevanjem največjih ovir virtualnega okolja ter prilagojen specifičnim razmeram, ki jih pogojuje virtualnost.

## **4.2 Kritičen pregled dosedanjih raziskav**

### **4.2.1 Identiteta virtualnega tima**

Z rastočo pojavnostjo virtualnih timov v sodobnih organizacijah se pojavljajo številne raziskave o prednostih za organizacijo: povečana fleksibilnost in odzivnost, izboljšana produktivnost, nižji stroški in boljša izkoriščenost virov. Medtem, ko se znanstveniki strinjajo, da slednje prednosti zavisijo od kohezivnosti družbene identitete in odnosov med člani, ki predstavljajo pomemben predmet raziskovanja v virtualnih timih (Pauleen, 2003), raziskavam o razvoju virtualne identitete manjka sistematičnosti (Hallier & Baralou, 2010, str. 156).

Kljub pomenu identifikacije članov v virtualnih timih je znanje o njenem ohranjanju skozi čas skopo (Fiol & O'Connor, 2005). Skromen nabor raziskav, ki se fokusira specifično na identifikacijo članov v virtualnem timu, sistematično ne opisuje procesa razvoja identifikacije v virtualnem okolju niti ne razlikuje med predhodniki (npr. motivacija članov za identifikacijo) in moderatorji (npr. pospeševalci/zaviralci) virtualne identifikacije, z izjemo dela Fiol in O'Connor (2005) ter Hallier in Baralou (2010), ki

identiteto virtualnega tima opisujejo zgolj z bežno implementacijo v okvirjih teorije družbene identifikacije in kategorizacije.

Čeprav raziskovalci domnevajo o težji identifikaciji članov z virtualnim timom, je fokus večine raziskav na faktorjih, ki so skupni tradicionalnim in hibridnim (delno virtualnim) timom. Poleg razlik v načinih in času komunikacije obstaja malo razlik, ki ločujejo virtualne time od ostalih skupin (Hallier & Baralou, 2010, str. 156), v literaturi o družbenem kapitalu pa je prisotno tudi zanemarjanje določenih tipov tima (Henttonen et al., 2014, str. 342). V okvir neustreznega opredeljevanja virtualnega tima spada tudi dejstvo, da različne študije različno definirajo virtualen tim, glede na njihov namen (Ahuja, 2010, str. 42). Kot glaven problem študij o virtualnih timih se izpostavlja odsotnost skupne definicije virtualnega tima in virtualnosti. Posledica slednjega so razlike v konceptualizaciji in merjenju, ki jih raznoliki kriteriji in opredelitve generirajo o razvoju identifikacije (Fiol & O'Connor, 2005). Široko število definicij ne zagotovi jasne in smiselne opredelitve, medtem ko tudi zgolj skopo število avtorjev zagotovi kriterije merjenja virtualnosti (Ahuja, 2010; Fiol & O'Connor, 2005; Hallier & Baralou, 2010).

Še vedno ni jasno, ali virtualnost leži v kontinuumu ali je samostojno, ločeno stanje, ki je kvalitativno različno od nevirtualnosti. Če virtualnost ne leži znotraj enega kontinuumu, ki se razteza od nevirtualnih do čistih virtualnih timov, je malo verjetno, da preko različnih okolij na razvoj identifikacije vplivajo enaki dejavniki (Fiol & O'Connor, 2005). Slednji pristop se nadaljuje tudi pri opredelitvi posebnih karakteristik virtualnih timov (Hallier & Baralou, 2010, str. 156; Fiol & O'Connor, 2005). Virtualni timi so bili definirani različno v razponu od geografske in temporalne razpršenosti, raznolikosti članov ter komunikacijskih medijev. Kot izpostavljata Fiol in O'Connor (2005), slednji faktorji vplivajo na pojav različnih vprašanj v identifikaciji članov. Z večinoma zgolj neodvisnim, ločenim preučevanjem zgolj posameznih faktorjev, slednji faktorji ne omogočajo dobrega vpogleda v medosebne odnose med individualnim, skupinskim in situacijskim aspektom razvoja virtualne timske identitete (Hallier & Baralou, 2010, str. 156).

Velika večina empiričnih raziskav o virtualnih timih je po svoji naravi kvantitativna, medtem ko obstaja zgolj skopo število kvalitativnih študij na temo virtualnih timov. Slednje vodi v omejen nabor in naravo ter globino informacij, ki jo nudijo rezultati kvantitativnih študij. Ahuja (2010) v svoji študiji o vplivu faktorjev virtualnosti na delovanje virtualnega tima, poleg kvantitativne raziskave, izpelje tudi kvalitativno - katere rezultati se izkažejo za pomembno dopolnitev kvalitativnega dela. Prisoten je tudi omejen nabor študij o sočasnem članstvu v več timih (Ahuja, 2010, str. 50). Poleg tega ima literatura o virtualnih timih omejene velikosti vzorcev. Pred 2001 je največji vzorec vseboval 24 timov (glej Warkentin et al., 1997). Leta 2005 avtorja Rico in Cohen uporabita vzorec 80 timov za študijo o vplivu neodvisnosti nalog in tipov komunikacije na delovanje virtualnega tima (Ahuja, 2010, str. 42. Ahuja (2010) v študiji o vplivu faktorjev

virtualnosti na delovanje tima uporabi vzorec 250 zaposlenih. Večina študij o virtualnih timih je opravljenih na študentih univerz pod simuliranimi razmerami. Slednje študije se v veliki meri zanašajo na laboratorijske eksperimente, za razliko od raziskave Ahuja (2010), ki temelji na štirih organizacijskih timih.

Težave z opredelitvijo in operacionalizacijo je mogoče zaznati tudi med raziskavami, ki preučujejo koncept družbene identitete. Feitosa in drugi (2012, str. 533) pri preučevanju družbene identitete opozarjajo na upoštevanje različne terminologije, ki je uporabljena za opis posameznih konstruktov, ter na različno konceptualizacijo in operacionalizacijo konstrukta družbene identitete kot posledico kompleksnosti. Avtorji pri konceptualizaciji in operacionalizaciji identitete predlagajo fleksibilnost raziskovalcev pri izboru števila in vrste vprašanj glede na specifičnost preučevanega konstrukta družbene identitete. Vendar jim tudi tukaj deloma nasprotujeta Heere in James (2007), ki sicer ne izključujeta fleksibilnosti, vendar izpostavljata pomen razvoja instrumenta za merjenje družbene identitete, ki bi bil lahko impliciran v več različnih okolij, ter razvoj generičnih elementov, ki niso timsko specifični, ampak osnovani znotraj širšega področja družbene psihologije. Obenem naj bi omogočali tudi merjenje vpliva družbene identitete skupine na identitete posameznika znotraj skupine.

Poleg pomanjkanja empiričnih raziskav o družbeni identiteti v virtualnih timih (Au & Marks, 2012, str. 273), so med obstoječimi prisotne nekonsistentnosti. Po Hallier in Baralou (2010, str. 156) slednja množica nasprotujočih trditev nakazuje na slabo razvito raziskovalno področje virtualnega tima, kjer so alternativni predlogi redko upoštevani ali ustrezno vključeni v diskusijo. Šibka predhodna teoretična podlaga raziskav vpliva na empirične rezultate študij ter predlaga bolj sistematičen pristop k raziskovanju identitete tima znotraj pristopa k družbeni identiteti. Trenutnim pristopom pri preučevanju virtualne timske identitete pogosto manjka teoretične osnove. Natančneje, študije prezrejo okvirje družbeno psiholoških procesov, ki pojasnjujejo individualen razvoj občutka članstva ter odnosov v virtualnem timu (Hallier & Baralou, 2010, str. 155). Napredek in razumevanje virtualne timske identitete je okrnjeno s šibkim teoretiziranjem konstrukta identitete. Predstavljeni so bili številni koncepti, vendar so številni med njimi normativni in nepovezani z uveljavljeno teorijo družbene identitete (Hallier & Baralou, 2010). Raziskava Fiol & O'Connor (2005) o dejavnikih vpliva na virtualno timsko identiteto omeni principe družbene identitete, medtem ko Hallier in Baralou (2010) oblikujeta svojo študijo o razvoju virtualne timske identitete prav na slednjih principih.

Čeprav so v literaturi prisotna teoretična, strukturna in empirična razhajanja družbena identiteta pridobiva na priljubljenosti v raziskavi in praksi ter kliče po boljšem razumevanju konstrukta (Feitosa et al., 2012). Hallier in Baralou (2010) poudarjata, da je potrebno dodatno raziskovanje samega razvoja družbene identitete ter dejavnikov, ki slednji proces spodbujajo oziroma ovirajo.

#### 4.2.2 Vodenje in razvoj identitete

Kljub obsežni literaturi na temo organizacijskega vodenja in managerskih praks, virtualno vodenje in vodenje na daljavo ostaja slabo raziskano področje (Sivunen, 2006, str. 347). Znanost o organizacijah, delujočih v virtualnem kontekstu, je skopa, s pomanjkanjem vedenja o interakcijah virtualnih vodij s člani virtualnega tima z namenom dosege ciljev (Snellman, 2014). Literatura na temo vodenja v okolju z virtualno komunikacijo je relativno mlada in e-vodenje je nov fenomen vodenja (Hallier & Baralou, 2010; Snellman, 2014;).

Študije so preučevale virtualni timski management v kontekstu številnih vodstvenih vlog in vpliva značilnosti virtualnega tima na njegovo vodenje. Ker so prevladujoče raziskave o vodenju v večini osnovane na vodstvenih praksah v tradicionalnem organizacijskem okolju (Snellman, 2014), s fizičnim kontaktom med organizacijskimi akterji, rezultati mogoče niso primerni za razumevanje vodstvenih praks v virtualnih timih. Zaradi fokusa obstoječih študij o kvalitetah vodenja virtualnega tima na skupine v laboratorijskem okolju ali ad hoc skupine, kot so na primer skupine študentov, je študija elementov, potrebnih za vodenje virtualnega tima v kontekstu organizacijskih virtualnih timov, še skromnejša (Sivunen, 2008, str. 47). Literatura izpostavlja raziskovanje vodenja v virtualnem okolju, v katerem se vodje, ko vršijo mnogo vodstvenih procesov skozi elektronske kanale (Zaccaro & Bader, 2003), soočajo z novimi oblikami izzivov, kot bistvenega pomena (Snellman, 2014). Odsev opisanih sprememb je tako iskanje novih vodstvenih sposobnosti.

Med obstoječimi študijami o identifikaciji obstaja splošen konsenz, da je družbena identiteta (1) omogočena s strani pozitivne zaznave in distinkcije, (2) fluidna, (3) osnovana na deljenih percepcijah in dejanjih in (4) strateško ustvarjena in upravljana s strani vodje (Cornelissen, Haslam, & Balmer, 2007). Študije, ki obravnavajo vodenje in identifikacijo članov, sicer diskutirajo odnose s perspektive teorije družbene identitete, vendar predpisujejo pojav vodenja družbeni atrakciji in ne specifičnim vedenjskih stilom ali medosebnim odnosom, ki jih vodje razvijejo s člani tima (Au & Marks, 2012, str. 272). Velika večina preučeni študij z neksusom vodenja in timske identifikacije, ki do neke mere vključuje vedenjske stile vodij, raziskuje učinkovitost vnaprej definiranih vodstvenih stilov, in sicer transformacijsko in karizmatično vodenje, za spodbujanje timske identifikacije članov. Študije so pokazale povezavo med organizacijsko identifikacijo zaposlenih in zaznanim vodstvenim stilom, ki ga zaznamujejo značilnosti, kot sta opolnomočenje in grajenje zaupanja (Pauleen, 2003).

Ob boku študij, ki se v identificiranju dejavnikov pospeševanja identifikacije osredotočajo na preučevanje vnaprej definiranih vodstvenih stilov, se zgolj manjše število študij osredotoča na raziskovanje drugih vodstvenih vedenj vodij kot faktorjev, ki vplivajo na

identifikacijo zaposlenih. Medtem ko nekatere študije nakazujejo vpliv napredka v informacijski tehnologiji na preoblikovanje timske identitete (Ahuja, 2010) ter na kritično vlogo vodenja v delovanju skupine preko sodobne komunikacijske tehnologije (Pauleen, 2003), komunikacijske strategije virtualnih vodij in identifikacijske strategije ne predstavljajo široko preučevanega področja (Guan et al., 2013, str. 1116; Sivunen, 2006, str. 347). Skromen nabor študij, ki raziskujejo povezavo med vodenjem in komunikacijskimi strategijami z identifikacijo tima, predpostavlja, da recipročna virtualna komunikacija med člani (Hallier & Baralou, 2010) ter vodjo in člani tima vpliva na grajenje in oblikovanje identitete članov s timom (Gajendran & Joshi, 2011; Hallier & Baralou, 2011).

Razpoložljive študije nakazujejo na pomanjkanje znanja o načinih vpliva tehnologije na vodenje in nezadostnost dokazov o vplivu tehnološke komunikacije na vedenje vodij ter posledično na uspeh virtualnega tima (Snellman, 2014), nejasen pa je tudi sam vpliv komunikacijske tehnologije na oblikovanje identitete (Hallier & Baralou, 2010). Kot posledico je moč zaznati tudi razpoke v znanju, ki se tiče izzivov, ki jih prinaša apliciranje komunikacijske in informacijske tehnologije na vodenje in posledično vpliv vodje na grajenje identitete virtualnega tima preko komunikacijske tehnologije. Zaradi slednjega obstaja rastoča potreba po dopolnitvi in poglobitvi znanja, kako povečana aplikacija informacijske in komunikacijske tehnologije vpliva na vedenje in delovanje vodij in članov virtualnega tima na oblikovanje identitete virtualnega tima.

### **4.3 Zasnova konceptualnega modela**

Pregled in analiza obstoječe literature razkriva potrebo po specifičnem modelu, ki koncept razvoja in ohranjanja identitete raziskuje preko tehnološke interakcije vodje s člani virtualnega tima. Prisotno je izredno majhno število študij, ki predlagajo oziroma opisujejo določen model virtualnega tima (Ahuja, 2010, str. 41). Prasad in Akhilesh (v Ahuja, 2010) sicer predlagata model o delovanju globalnega virtualnega tima, vendar ta ni empirično preverjen. King (v Ahuja, 2010) predlaga model o grajenju zaupanja v globalnem virtualnem timu, vendar obstaja visoka zahteva po empirični raziskavi in grajenju modela. Nekaj modelov ne vsebuje celostnega niza spremenljivk (Ahuja, 2010).

Zasnova in razvoj konceptualnega modela bo potekal v treh korakih.

#### **4.3.1 Korak 1: Predhodne opredelitve elementov modela**

Ker učinkovitost modela zavisi od predhodne specifikacije domen preučevanega konstrukta (Heere in James, 2007), model gradim na temelju predhodne analize in pregleda konstruktov vodenja, komunikacije in družbene identitete tima v obstoječi

literaturi, z njihovo nadaljnjo implikacijo v virtualno okolje ter dodatno opredelitvijo virtualnega tima in družbene identitete kot osnovne enote za implikacijo vpliva e-vodje.

Glede na namen in temeljne predpostavke teorije družbene identitete je model grajen na virtualnem timu, ki ga definiram v treh dimenzijah: v prostorski dimenziji, po stopnji virtualnosti in po stopnji raznolikosti. Stopnjo virtualnosti glede na namen pričujočega dela opredeljujem s stopnjo odvisnosti od komunikacijske tehnologije. Zaradi vseprisotnosti sodobne komunikacijske tehnologije se poslužujem pristopa obravnavanja tima kot entitete znotraj kontinuuma virtualnosti, v katerem se virtualen tim na nelinearen način ne razlikuje od drugih oblik tima, varianca je prisotna zgolj v stopnji virtualnosti. Pri tem je virtualen tim relativen drugim oblikam tima in predstavlja težnje in ne absolutne pogoje. Geografska lociranost članov v obliki večjih medsebojnih geografskih razdalj, ima vpliv na možnost izbora oblik interakcije v obliki manjše ali ničelne možnosti za oblike interakcije, ki so značilne med člani, ki so fizično skupaj. Posledično so virtualni timi zaznamovani z večjo stopnjo odvisnosti od komunikacijske tehnologije oziroma večjo stopnjo virtualnosti ter večjo stopnjo raznolikosti članov v primerjavi s timi, pri katerih geografska razdalja ne vpliva na možnost izbora oblik interakcije.

Zaradi večjega obsega raziskav, ki raziskujejo virtualne time nižje stopnje virtualnosti, torej tiste, pri katerih so še vedno prisotne občasne tradicionalne, *face-to-face* interakcije, model obravnava razvoj virtualne timske identifikacije zgolj preko virtualnih oblik interakcije ter popolnoma eliminira druge oblike interakcij. Model torej predpostavlja popolno odsotnost *face-to-face* oblike interakcije. Literatura time, ki so zaznamovani s popolno odsotnostjo *face-to-face* interakcije, opredeljuje kot čiste virtualne time.

V razvoju modela se poslužujem pristopa teorije družbene identitete kot načina za preseganje normativnih omejitev obstoječih raziskav o identiteti virtualnega tima. Pristop družbene identitete omogoča teoretičen okvir, ki se osredotoča na situacije, kjer posameznikova identiteta izvira iz članstva v skupini ter njeni integraciji v družbeni kontekst in psihološke procese. Pojasnjevalna prednost družbene identitete v virtualnem kontekstu je, da omogoča okvir za razumevanje, kako je virtualno timsko delo mogoče kljub odsotnosti fizične kolociranosti med člani. Brez preučevanja družbene identitete kot družbeno-psihološkega procesa obstaja tveganje neupoštevanja pomembnih vprašanj, npr. o možni ohranitvi identitete tima preko časovnega okvirja posameznih projektov (Hallier & Baralou, 2010).

Namesto videnja družbene identitete kot enojnega konstrukta, se v razumevanju razlik, ki jih generira virtualnost in njen vpliv na identiteto članov tima, osredotočam na analizo družbene identitete kot kompleksnega, fluidnega in večdimenzionalnega konstrukta, odvisnega od danega konteksta. S fokusom na odprte sistemske modele raziskovalci

namenijo vse več pozornosti kontekstu, v katerem skupine operirajo (Henttonen et al., 2014, str. 335). Ob uporabi taksonomije Marks, Mathieu in Zaccaro (2001) identiteto v timu obravnavam kot pojavno stanje (angl. *emergent state*) znotraj timov, ki je dinamično po svoji naravi in variira kot funkcija konteksta tima, vložkov, procesov in rezultatov. Slednja predpostavka poveča kompleksnost konstrukta družbene identitete, z njegovo umestitvijo v virtualno okolje, natančneje v kontekst virtualnega tima. Pri tem gre obenem tudi za specifikacijo konstrukta, za t. i. virtualno timsko identiteto.

Domneva o identiteti kot fluidnem, spreminjajočem konstrukt, ki poleg stabilnega jedra vključuje spreminjajoči se aspekt identitete, vplivan s strani družbenega konteksta, vodi v predpostavko o aktivnem vplivanju vodij na oblikovanje identitete tima. E-vodenje je v modelu razumljeno kot proces družbenega vpliva, kjer so spremembe v odnosu, občutkih, mišljenju, vedenju in organizaciji povzročene s pomočjo napredne informacijske in komunikacijske tehnologije (Avolio et al., 2001).

#### **4.3.2 Korak 2: Določitev specifičnosti modela**

Zaradi neodvisnosti in podobnosti nekaterih procesov razvoja identitete ter identifikacije posameznikov, ki presega značilnosti skupine, ki predstavlja tarčo identifikacije predpostavljam, da ni potreben razvoj povsem ločenega modela razvoja virtualne timske identitete ter vpliva virtualnega vodja v tem procesu.

Kot izhodišče večdimenzionalnega koncepta družbene identitete, temelječega na predpostavkah družbene psihologije, zato uporabim model integriranega koncepta družbene identitete Feitosa in drugih (2012), po katerem naj bi družbeno identiteto sestavljale tri osnovne dimenzije (1) kategorizacija, (2) občutek pripadnosti in (3) pozitivni odnos. Model v najboljši meri povzema trenutno stanje družbene identitete. Sočasno upoštevam tudi Heere in Jamesov (2007) poziv k uporabi čim bolj univerzalnega modela konceptualizacije družbene identitete, ki ga je moč uporabiti v več kontekstih. Kategorizacija kot kognitivna komponenta ter občutek pripadnosti in pozitivni odnosi kot afektivni komponenti predstavljajo holističen način operacionalizacije konstrukta.

Kljub temu morajo biti modeli, ki vključujejo virtualen tim, s ciljem odražanja slednjega tipa tima, argumentirani s faktorji, ki v tradicionalnih timih mogoče ostajajo nezaznani ali neupoštevani zaradi njihovih šibkejših učinkov. Proces razvoja družbene identitete virtualnega tima prikazan v modelu, zato vključuje nekatere specifikke, ki jih generira virtualno okolje.

### 4.3.3 Korak 3: Določitev vpliva e-vodje

Po teoriji družbene identitete je ohranjanje identitete s strani vodij odvisno od oblike monitoringa identitete (Hallier & Baralou, 2010, str. 159), saj zmanjšanje negotovosti, predvsem v zvezi s stvarmi, ki vrednostno vplivajo na samokonceptualizacijo, skupini zagotavlja samozavest, norme in pravila vedenja v določenih družbenih situacijah (Hogg & Terry, 2000).

Tim je lahko upravljan skozi spremljanje ujemanja osebnih in družbenih identitet, ki so pod stalnim vplivom negotovosti, povzročenih s strani novih okolij in situacij virtualnega tima (Hallier & Baralou, 2010). Uspešen nadzor in spremljanje ujemanja individualne identitete posameznih članov z identitetami sočlanov oziroma identiteto tima vodi njihovo samostereotipiziranje ter nadaljnje utrjevanje virtualne timske identitete. S poudarjanjem misije tima, deljenih vrednot in ideologije ter korespondence med posameznikovimi individualnimi interesi in interesi tima, vodje napeljujejo svoje sledilce k obravnavanju kolektivne identitete kot podaljška njihovega samokoncepta (Gajendran & Joshi, 2011; Hog & Terry, 2000).

Če želimo razumeti vpliv e-vodje na razvoj identitete virtualnega tima je potrebna vključitev aktivnosti vodje v ključni fazi slednjega procesa, ki ju razdelim glede na delitev dimenzij družbene identitete, na kognitivno in afektivno dimenzijo. Oblikovanje modela vpliva zato poteka znotraj procesnega modela družbene identitete. Model vključuje dve fazi. Prva faza targetira kognitiven del procesa oblikovanja družbene identitete virtualnega tima. V prvi fazi preko impresijskega menedžmenta pojasnujem vpliv in vlogo virtualnega vodja ter predlagam ustrezno komunikacijsko strategijo vodje ter komunikacijske vzorce med člani virtualnega tima, ki naj bi pozitivno vplivali na izvedbo procesa kategorizacije in posledično na vzpostavitev začetne virtualne timske identitete.

Druga faza se osredotoča na drugo, afektivno dimenzijo identitete, kjer v modelu igra ključno vlogo vzpostavitev globoke recipročne virtualne komunikacije med člani virtualnega tima. Predpostavljam, da globoka komunikacija predstavlja osnovni pogoj za oblikovanje družbenih omrežij, ki gradijo afektivno povezanost članov tima. Fokus modela je na notranji interakciji in oblikovanju omenjenih povezujočih družbenih omrežij (glej Henttonen et al., 2014), torej na odnosih znotraj virtualnega tima, z zavedanjem o omejenosti in pomanjkljivosti, ki jih prinaša slednji vidik preučevanja razvoja virtualne timske identitete.

Kljub implikaciji osnovnega modela oblikovanja družbene identitete skupine pri grajenju identifikacijskih in komunikacijskih strategij virtualnega vodja, upoštevam študijo Sivunen (2006), ki je potrdila uporabo drugačnih identifikacijskih taktik in strategij, uporabljenih s strani e-vodij za krepitev identifikacije virtualnega tima, za razliko od identifikacijskih



strategij, uporabljenih v vodenju tradicionalnih timov. Slednje potrjuje tudi predhodna analiza vpliva virtualnega okolja, ki opozarja na specifičnost razvoja družbene identitete virtualnega okolja. Začetna večja omejenost informacij omogoča hitro začetno pozitivno kategorizacijo na temeljih samoprojekcije. Kasnejše preverjanje ustreznosti kategorizacije je zaradi možnosti asinhronne komunikacije ter historičnega pregleda preteklega dialoga mogoče na osnovi notranjega dialoga članov virtualnega tima.

Pri tem se poslužujem predpostavke, da razvoj identitete ni fiksiran na komunikacijski medij in oddaljenost članov. Medtem ko so člani virtualnega tima v veliki meri odvisni od jezika mediiranega s komunikacijsko tehnologijo, se interpretacija informacij o drugih članih za ocenitev stopnje ujemanja, v primerjavi z drugimi družbenimi okolji, v osnovi ne razlikuje (Hallier & Baralou, 2010, str. 161). Komunikacijsko tehnologijo obravnavam kot zgolj komunikacijsko orodje, ki neposredno ne vpliva na oblikovanje timske identitete, ampak slednje zavisi od sposobnosti vodje za pravilno in ustrezno rabo značilnosti komunikacijske tehnologije za vplivanje na oblikovanje pozitivne timske identitete.

Konceptualni model vloge e-vodje v procesu razvoja identitete virtualnega tima bo večnivojski ter se bo raztezal preko timskega nivoja, ki predstavlja najpogostejši nivo raziskave v večinski literaturi (Fiol & O'Connor, 2005). Poleg faktorjev, prisotnih na nivoju tima in virtualnega konteksta, z raziskovanjem samokategorizacije članov virtualnega tima v razvoj modela vpeljujem tudi individualni nivo analize. Poleg tega bo model tudi križno-nivojski, saj bom analizirala medsebojen vpliv faktorjev individualnega nivoja ter nivoja virtualnega tima kot celote.

Ker sodobna teorija družbene identitete predpostavlja vpliv konteksta in časa in ker oblikovanje družbene identitete virtualnega tima predstavlja proces, ki poteka znotraj nekega časovnega obdobja, bo model zaznamovan tudi s časovno dimenzijo. Časovni okvir, v katerem obstaja družbena entiteta, pomembno vpliva na njeno strukturo in procese, posredno preko dolžine izpostavljenosti kontekstualnim faktorjem in njihovega števila ter neposredno preko dejanskega časa, ki ga imajo posamezniki na voljo za izvedbo procesa kategorizacije in identifikacije. Model bodo tako opredeljevali določeni definicijski faktorji virtualnega tima kot tudi čas obstoja virtualnega tima.

#### **4.4 Razvoj konceptualnega modela**

Na podlagi domneve, da je družbena identiteta virtualnega tima fluidna entiteta, ki se spreminja s časom in kontekstom, konceptualni model v grobem gradim na sledečih predpostavkah, ki ji smatram za težnje čistega virtualnega tima:

1. Predpostavka: Čisti virtualni timi so sestavljeni iz geografsko razpršenih članov, kar pogojuje obliko interakcije.

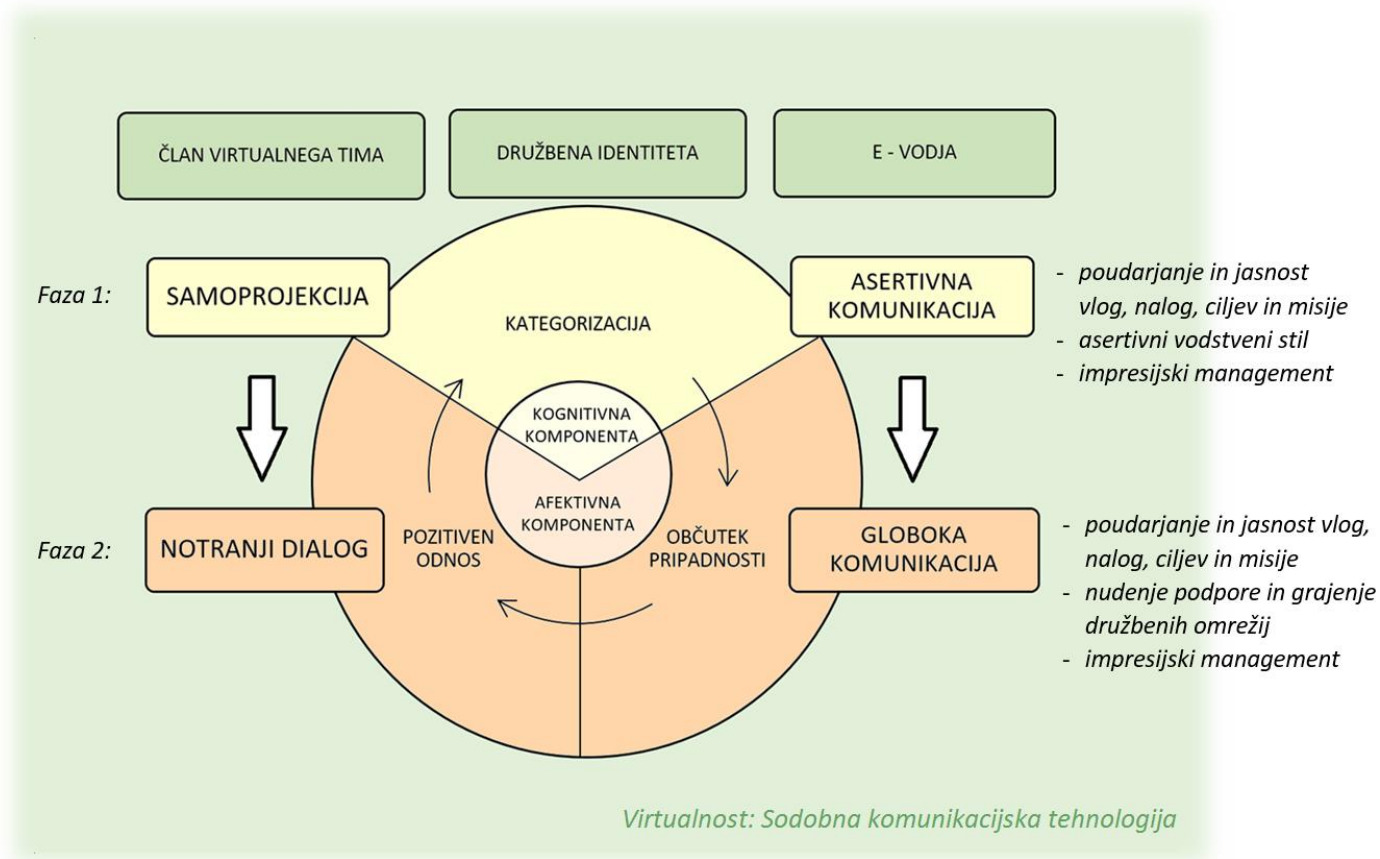
2. Predpostavka: Zaradi geografske razpršenosti, ki pogojuje obliko interakcije, so čisti virtualni timi zaznamovani z večjo mero odvisnosti od komunikacijske tehnologije kot edine oblike interakcije.
3. Predpostavka: Zaradi geografske razpršenosti virtualni timi težijo k večji raznolikosti članov.

Zgornje predpostavke predstavljajo spremenljivke, ki oblikujejo kontekst, v katerem poteka proces oblikovanja virtualne timske identitete. Poudarek je na »težnjah«, saj želim izpostaviti priznavanje relativnosti slednjih značilnosti, ki ne predstavljajo absolutno in nujno prisotnih pogojev, ampak zgolj večjo verjetnost. Analiza literature o razvoju kategorizacije in identitete v virtualnem kontekstu, ob odsotnosti *face-to-face* interakcije, razkrije nekatere specifične razvoje virtualne timske identitete, generirane s strani predhodno omenjenih definicijskih faktorjev virtualnega tima, ki jih vključim v model:

1. Začetna skopost informacij in spremenljivost virtualnega okolja v ospredje postavljata znižanje tveganja kot glavnega motivatorja za začetno identifikacijo z virtualnim timom.
2. Začetna skopost informacij o sočlanih virtualnega tima ponuja možnost lažje začetne pozitivne kategorizacije preko procesa samoprojekcije lastnih lastnosti na sočlane oziroma tim, kot prvega načina zbiranja informacij za izvedbo začetnega procesa kategorizacije.
3. Asinhrona narava virtualne komunikacije članom virtualnega tima v procesu oblikovanja družbene identitete omogoča notranji dialog, ki predstavlja drugi način zbiranja informacij v nadaljnjem stalnem preverjanju ujemanja ter ustreznosti kategorizacije.
4. Vodja lahko preko impresijskega managementa vpliva na ocenitev pozitivnega normativnega in komparativnega ujemanja članov s sočlani oziroma danim virtualnim timom.
5. Vodja lahko preko izbora različnih komunikacijskih strategij in stilov vpliva na nadaljnji razvoj virtualne timske identitete.

V model vpeljujem dodatno spremenljivko, ki predstavlja časovno dimenzijo modela, in sicer: dolžino časovnega okvirja, v katerem je tim formiran in obstaja oziroma znotraj katerega se vrši proces identifikacije. Slednja spremenljivka rezultira v razdelitvi modela na dve komunikacijski strategiji, ki se med seboj razlikujeta.

Slika 1: Razvoj virtualne timske identitete in vloga e-vodje



#### 4.4.1 Elementi specifičnosti razvoja virtualne timske identitete

Kategorizacija je proces, v katerem je določena privlačnost novega članstva. Družbeni percepciji podobnosti in različnosti sta najpomembnejša rezultata kategorizacijskega procesa. Za pozitivno identifikacijo morajo posamezniki zaznati ujemanje z drugimi posamezniki dane skupine. Obstaja velika verjetnost, da imajo virtualni člani, ki še nimajo predhodne skupne delovne zgodovine, zaradi geografskih razdalj ter članstva v različnih organizacijah, na voljo manj informacij o sočlanih, za razliko od tradicionalnih timov, kjer skupna geografska lokacija ponuja možnost naključnih srečanj in občasnih naključnih fizičnih interakcij tudi brez predhodne delovne zgodovine (Hallier & Baralou, 2010). Fiol in O'Connor (2005) razlog za skopost začetnih informacij vidita tudi v odsotnosti *face-to-face* interakcij.

Predpostavljam, da v virtualnem kontekstu, zaradi začetne omejenosti informacij o sočlanih tima, obstaja večja verjetnost za pozitivno začetno kategorizacijo, iz dveh razlogov. Prvič, z namenom znižanja tveganja, ki je po mnenju nekaterih avtorjev večje v virtualnem okolju. Čeprav v literaturi ne obstaja neposreden dokaz, Fiol in O'Connor (2005) v analizi dejavnikov identifikacije članov virtualnega tima predpostavita, da zmanjšanje negotovosti v virtualnem okolju predstavlja močnejši motivator identifikacije s timom kot izboljšanje samopodobe. Ker virtualen tim kot nevidna entiteta, za razliko od tradicionalnega tima, ne predstavlja vidnega članstva, po njunem prepričanju obstaja manjša verjetnost, da je med člani zaznan kot potencialen vir za izpolnjevanje potrebe po izboljšanju samopodobe. Drugi razlog vidita v večji negotovosti in dvoumnosti virtualnega okolja kot posledico odsotnosti fizičnih interakcij, ki naj bi posameznikom omogočile širši spekter vizualnih in verbalnih namigov za zniževanje negotovosti. Potreba po zmanjšanju negotovosti se zadovolji preko specifičnega kategorizacijskega procesa, značilnega za virtualno okolje (Fiol & O'Connor, 2005, str. 22).

Drugič, zaradi omejenosti informacij se posamezniki sočasno poslužujejo samoprojekcije lastnih lastnosti na sočlane in celoten tim. Člani virtualnega tima pomanjkanje informacij nadomestijo z uporabo sebe kot informacijske baze, ki jim predstavlja znanje o timu in njegovih članih (Fiol & O'Connor, 2005). Omejenost informacij povzroči, da posameznikom niso na voljo informacije, ki bi nasprotovale njihovi predpostavljeni realnosti ter nakazovale na neujemanje z dejansko situacijo, kar dodatno utrjuje samo projekcijo. Hallier in Baralou (2010) izpostavita dodatno prednost omejene začetne količine informacij o sočlanih virtualnega tima. Tovrstna omejenost v virtualnem timu ovira ocenjevanje normativnega in komparativnega ujemanja, ki ostane v začetni fazi nepopolno in se nadaljuje tudi tekom naslednjih faz tima. Na tej točki predpostavljam, da ima vodja zato možnost večjega vpliva na proces identifikacije članov tima, ki se vrši tudi preko začetne faze formiranja tima.

Posamezniki se zanašajo na komunikacijske namige za razvoj družbenih kategorij in percepcijskih elementov, s katerimi označijo skupino. Wiesenfeld in drugi (1999) predlagajo, da je poleg inherentnih lastnosti medija potrebna tudi obravnava družbenega konteksta za determiniranje učinka različnih komunikacijskih medijev na posameznike. S slednje perspektive na izbor tehnologije in posameznike ne vpliva zgolj družbeni kontekst, ampak lahko tudi tehnologija determinira razvijajoč družbeni kontekst. Kot že omenjeno, lahko virtualni člani tima tekom ocenjevanja podobnosti oziroma komparativnega in normativnega ujemanja, zbirajo informacije o sočlanih iz različnih virtualnih prostorov, saj jim komunikacijska tehnologija omogoča sodelovanje v več dialogih istočasno - preko različnih virtualnih klepetalnic, sinhrono in asinhrono. Obenem asinhrona narava virtualne komunikacije uporabnikom ponuja čas za ponotranjenje informacij, njihov sistematičen vnovičen pregled ter vključitev v namišljeni dialog, ki izhaja iz preteklih zabeleženih interakcij, ki so imele vpliv. Tehnologija posameznikom omogoča pregled predhodnih dialogov za osmišljanje sebe in novih situacij, na podlagi katerih potem izvedejo proces testiranja normativne in komparativne učinkovitosti družbene identitete danega tima (Hallier & Baralou, 2010, str. 162).

#### **4.4.2 Faze razvoja virtualne timske identitete**

Raziskave o virtualnih timih so opredelile štiri ključne faze v življenjski dobi tima: (1) oblikovanje tima, (2) viharjenje, (3) normiranje in (4) izvajanje. Čeprav je vsak tim edinstven, proces razvoja timov stalno odraža podoben vzorec. Timska identiteta je osnovana na različnih ocenah članov virtualnega tima o stopnji ujemanja z danim timom ter oblikovana na različnih informacijah, ki so članom tima na voljo v posameznih fazah razvoja tima. Izziv vodje je spodbujanje hitrega razvoja pozitivne identifikacije v fazi oblikovanja tima ter v nadaljnjih fazah spodbujati in ohranjati močno pozitivno timsko identiteto, z izkoriščanjem značilnosti virtualne komunikacije ter poznavanjem specifičnosti razvoja virtualne timske identitete.

V fazi formiranja tima se zaradi večje informacijske omejenosti članov, ojačane s strani predpostavljenih teženj virtualnega tima, v relativno kratkem času oblikuje krhka identiteta, ki temelji na kognitivni kategorizaciji osnovani na samoprojekciji. Tovrstna identiteta se oblikuje relativno samodejno kot del naravnega začetnega procesa oblikovanja identitete ter praktično ne zahteva vodstvenega vložka. Timu omogoča učinkovitejšo timsko dinamiko v začetni fazi ter motivacijo za pričetek izvajanja začetnih nalog in ciljev. Koncept je podoben konceptu razvoja zaupanja, kjer študije v začetni fazi tima pišejo o pojavu hitrega, a krhkega zaupanja (angl. *swift trust*, glej npr. Jarvenpaa et al., 1998). Oba konstrukta pojasnjujeta, kako lahko člani virtualnega tima izvršijo prve naloge brez predhodnega razvoja medsebojnih odnosov in kako v nekaterih razmerah to zadostuje. Oba konstrukta sta krhka in začasna in kličeta po razvoju trdnejših in globljih

odnosov, za razliko od tistih, ki so prisotni na začetku obstoja tima. V grajenju obeh konstruktov vmesen nivo predstavlja oblikovanje globoke komunikacije.

Ker naj bi pojav samoprojeksijske potekal zgolj ob pogoju omejene količine informacij, predpostavljam, da podaljševanje časovnega intervala od pričetka vzpostavitve komunikacije, negativno korelira z možnostjo za samoprojeksijsko ter jo na koncu popolnoma izniči. Minimalne razlike so mogoče zgolj na individualnem nivoju, kjer vlogo igra toleranca do tveganja ter druge osebne značilnosti posameznih članov virtualnega tima (glej npr. Fiol & O'Connor, 2005; Feitosa et al., 2012). V naslednjih fazah samoprojeksijske nasledi drug proces, ki je prav tako specifičen za virtualno okolje ter pomembno vpliva na proces zbiranja informacij za izvedbo kategorizacije; notranji dialog, ki ga omogočajo značilnosti sodobne komunikacijske tehnologije.

Od začetka vzpostavitve virtualne interakcije preko sodobne komunikacijske tehnologije oziroma po začetni fazi oblikovanja tima je posameznikom v nadaljnjih preverjanjih komparativnega in normativnega ujemanja na voljo vse več informacij o sočlanih tima, ki običajno kontrirajo začetni predpostavljene realnosti ter vodjo postavijo pred izziv učinkovitega soočanja in monitoringa informacij ter implementacije ustreznih strategij za presežanje prepoznanih razlik. Naloga vodij je vzpostavitev pogojev, ki članom virtualnega tima še vedno omogočajo pozitivno kategorizacijo in razvoj močne virtualne timske identitete. V vseh nadaljnjih fazah tima je za njegovo učinkovito delovanje nujen razvoj afektivnih komponent identitete, ki pa se ne razvijejo relativno samodejno ampak zahtevajo večji vložek e-vodje. Vodstveni komunikacijski strategiji se glede na obe identiteti razlikujeta.

#### **4.4.3 Komunikacijske strategije e-vodij**

Predpostavljam, da v razvoju virtualne timske identitete izbor vodstvenih komunikacijskih strategij zavisi od življenjske dobe virtualnega tima oziroma kompleksnosti naloge ter cilja. Tesni časovni okvirji ter enostavne naloge in cilji, v primerjavi z daljšimi časovnimi okvirji in kompleksnejšimi nalogami in cilji, ne zahtevajo oblikovanja trdne timske identitete niti je ne omogočajo. Ob prevzemu širše perspektive bi moral vodja v oblikovanju ustreznih komunikacijskih strategij upoštevati še mnoge dodatne faktorje, ki prav tako pomembno vplivajo na strukturo in procese tima, vključno s procesom razvoja družbene identitete.

Različni komunikacijski mediji imajo različne značilnosti. Z upoštevanjem pozitivnih lastnosti samih (vsebovanje družbenih namigov, ustvarjanje skupnega konteksta) ter namena njihove uporabe, je naloga e-vodje, glede na življenjsko fazo tima, izbor več komunikacijskih kanalov z različno stopnjo intenzivnosti informacij ter učinkovito

manevriranje pogostosti uporabe ter spodbujanje različnih komunikacijskih stilov, ki vplivajo na pojavne vzorce in norme komunikacije (Wakefield et al., 2008).

Če predpostavim, da večja informacijska intenzivnost medija, ki osvetli individualne lastnosti in razlike, zniža zaznano stopnjo normativnega in komparativnega ujemanja in posledično oteži pozitivno kategorizacijo in identifikacijo, bi v primeru tima, formiranega za kratkoročno nalogo oziroma enostaven projekt, vodja moral izbrati vitek medij komunikacije. Po mnenju nekaterih avtorjev lahko slednji, podkrepjen z dobrim razumevanjem in ustrezno dejansko uporabo kot posledico uporabniških veščin, izkušenj in znanja, omogoči informacije, potrebne za pospeševanje komunikacije brez dodatnega poudarjanja neskladij, ki so v virtualnem timu zaradi verjetnosti večje raznolikosti članov lahko še občutnejša.

Nasprotno, Wiesenfeld in drugi (1999) predlagajo, da intenzivnost medija ne predstavlja njegove inherentne lastnosti, ampak se pojavi preko njegove interakcije z družbenim kontekstom. V pričujočem modelu se pridružujem avtorjem, ki tehnologijo obravnavajo zgolj kot orodje ter večjo težo v determiniranju njenega vpliva na razvoj družbene identitete dajejo človeškemu vložku, v tem primeru komunikacijski strategiji virtualnega vodje. Kljub temu, da ne zanikam pomena izbora komunikacijske tehnologije, ob današnji vsesplošni zmogljivosti in dostopnosti komunikacijskih tehnologij, priznavam večji pomen izboru komunikacijske strategije vodje ter načina komunikacije, ki jo slednja strategija vzbudi med člani virtualnega tima. Pomemben je fokus na spodbujanju določenega načina komunikacije oziroma na vzpostavitvi komunikacijskih procedur, ki omogočajo ustrezno izmenjavo funkcionalnih informacij o skupnem projektu ter ciljih, razdelitvi nalog in vlog ter načinih in strategijah za doseg skupnega cilja, vendar brez dodatnega balasta o individualnih lastnostih posameznih članov virtualnega tima, z izjemo njihovega znanja in veščin.

Spodbujanje »ignorance« s strani virtualnega vodja z namenom kreacije navidezno večje skladnosti za hitro, pozitivno identifikacijo, potrebno za učinkovito in uspešno doseg kratkoročnega cilja, je mogoče smiselna, vendar zgolj ob predpostavki relativno velike časovne omejenosti, ki jo narekuje kratek rok za dokončanje projekta. Upoštevanje krhkosti tovrstne identitete ter dejstvo, da člani virtualnega tima stalno preverjajo resničnost zaznane skladnosti, dolžina časovnega intervala, v katerem poteka komunikacija, povečuje tveganje za hiter razpad identitete, grajene na kognitivni kategorizaciji. Dolgoročno je uspešno in učinkovito delovanje tima ter soočanje s konflikti omogočeno zgolj preko oblikovanja trdne identitete, grajene na podlagi informacijsko intenzivne komunikacije medijev, ki kot protiutež razkritja raznolikosti in posledično nižjega ujemanja, preko globoke komunikacije omogoča razvoj kakovostnih odnosov, ki krepijo afektivne dimenzije družbene identitete.

Na dolgi rok izbor bogatega medija, kljub začetnemu negativnemu vplivu na grajenje identitete zaradi osvetlitve raznolikosti, s ponudbo možnosti za razvoj globoke komunikacije, ki pogojuje kakovostne odnose, preseže začetne negativne vplive. Razvoj trdne identitete od vodje zahteva razvoj komunikacijskih strategij, ki blažijo negativen učinek razkritja informacij, torej strategij, ki omogočajo razvoj kakovostnih odnosov, saj bogat medij, v tem primeru različne virtualne komunikacijske tehnologije, predstavljajo zgolj orodje, ki samo po sebi ne ustvarja globoke komunikacije, ampak zahteva človeški vložek vodje in članov virtualnega tima.

V nadaljevanju podrobneje opredeljujem vpliv e-vodje in komunikacijskih strategij v posameznih fazah razvoja virtualne timske identitete.

#### **4.4.3.1 Faza 1: Oblikovanje kognitivne komponente identitete**

##### **4.4.3.1.1 Impresijski management**

Medtem ko so informacije kot izgled, postava in obrazni izrazi na voljo v omejeni obliki oziroma zgolj preko določenih oblik virtualne komunikacije, virtualni komunikacijski medij članom ponuja kompenzacijske priložnosti, da izberejo način, kako se želijo predstaviti drugim članom virtualnega tima. Vodja lahko z organizacijo in nadzorovanjem virtualnih interakcij vpliva na predstavitve članov. Za mnogo avtorjev (npr. Wroe, 2002) virtualno komunikacijsko okolje ponuja masko, ki članom virtualnega tima omogoča, da preizkusijo različne identitete ter možnost izbire tiste, ki jo v dani situaciji skupaj z vodjo prepoznajo kot najprimernejšo.

Na tej točki se lahko ponovno oprem na Goffmanov (1971) koncept impresijskega menedžmenta. Z uporabo dramaturške metafore Goffman opiše družbeno identiteto kot nastop analogen igralčevemu. Goffman je mnenja, da podoba o sebi, ki jo posameznik predstavi drugim, ni nujno povsem resnična, ampak takšna, ki jo posameznik prepozna kot primerno za dano občinstvo. Občinstvo sodeluje s posameznikom v oblikovanju predstavitve tiste družbene identitete, ki je primerna za dan kontekst. Impresijski menedžment poleg oblikovanja identitete posameznika, ki izpolnjuje pričakovanja drugih, potrди tudi obstoj primerov, kjer so posamezniki v oblikovanju primerne družbene predstavitve primorani delovati znotraj institucionalnih okvirjev (Goffman, 1971). Družbeni vpliv predstavlja kritičen faktor, kako ljudje stremijo k normativnemu ujemanju z okoljem nove skupine, ko je konformnost posameznika z normami skupine zaznana kot deljena z drugimi. Posameznik je v tem primeru deležen večje družbene podpore in bo sčasoma postal motiviran za upoštevanje slednjih norm in doseganje ciljev, ki so pomembni za skupino (Turner et al., v Hallier & Baralou, 2010).



Če slednje apliciram na organizacijski tim ter vlogo vodje, lahko vodja kot del danega družbenega konteksta, torej virtualnega tima, skupaj s celotnim timom vpliva na oblikovanje ustrezne predstavitve posameznih članov drugim članom virtualnega tima. Hallier in Baralou (2010, str. 160) se na tej točki sklicujeta na predpostavko teorije družbene kategorizacije o komparativnem in normativnem ujemanju, po katerem se posamezniki definirajo s timom, ki ga prepoznajo kot najbolj podobnega lastnim individualnim lastnostim, skupaj s sklepanjem o največji konsistentnosti njihovih pričakovanj ter domnevnih ciljih, vrednosti in vedenjih, povezanih z danim timom. Člani ne iščejo zgolj načinov za krepitev njihovih individualnih vrednot, ampak tudi načine za oblikovanje impresij drugih članov tima o njih samih ter interpretacij o njih, ki jih ponuja njihovo delo (Hallier & Baralou, 2010, str. 163). Vodja lahko pripomore k pozitivni identifikaciji članov z izpostavitvijo skupnih identifikacijskih točk, torej s poudarjanjem podobnosti med člani tima ter vodenjem članov proti vedenjem, ki odražajo njihovo primernost za dan tim, ki je nato prepoznana s strani drugih članov virtualnega tima. Predpostavljam, da poudarjanje ustreznih informacij o podobnostih s sočlani pozitivno vpliva na individualno ocenitev normativnega in komparativnega ujemanja članov virtualnega tima ter zmanjšanje negotovosti.

Zaradi predpostavke o večji verjetnosti za večjo raznolikost članov ter večji omejenosti začetnih informacij o sočlanih v primeru virtualnega tima, virtualni vodja skupne identifikacijske točke na začetku najverjetneje ne more graditi na skupni zgodovini, ampak mu orodje za oblikovanje začetnih skupnih identifikacijskih točk predstavljajo skupni cilji in misija tima, ter jasna razdelitev vlog in nalog, ob sočasnem poudarjanju soodvisnosti in pomembnosti znanj in veščin posameznih članov tima. Funkcionalna vloga ter niz tehničnih veščin in operacijskega znanja, ki ga posedujejo člani virtualnega tima, predstavljajo pomemben faktor za doseg dodeljenih nalog in ciljev virtualnega tima. Članom virtualnega tima predstavljajo pomemben začetni vir informacij za gradnjo predpostavk o sočlanih ter izvedbo začetne kategorizacije.

Vodje morajo članom virtualnega tima komunicirati razloge za izbor posameznega člana za dan tim. Opisi funkcionalnih znanj ter njihove pomembnosti za uspeh tima članom virtualnega tima vodijo v pozitivne ocene sposobnosti in primernosti sočlanov. Ocene sposobnosti sočlanov za doseg skupnega cilja in percepcije o njihovi integriteti v interakcijah znotraj tima dvigujejo privlačnost danega tima, ki predstavlja osnovo za izvedbo začetne pozitivne kategorizacije. Virtualni vodje morajo aktivno spodbujati primerno vedenje in spodbujati komunikacijo članov tima, ki potrjuje in spodbuja slednje percepcije.

#### 4.4.3.1.2 Asertivna komunikacija in osredotočenost na naloge in cilje

V fazi formiranja tima ter v primeru kratkoročnega, enostavnega projekta, kjer je v ospredju potreba po hitrem in učinkovitem dosegu cilja, je razvoj pozitivne identitete pogojen z relativno kratkim časovnim okvirjem. V tej fazi mora vodja promovirati razvoj pozitivne identifikacije z uporabo bolj direktnega vodstvenega stila. Vodja mora omogočiti vzpostavitev učinkovite, poslovne komunikacije, ki posameznikom omogoča selektivno komunikacijo, fokusirano na naloge in cilje.

Adams in Anantatmula (2010) predlagata, da uveljavitev močnega vodenja članom virtualnega tima omogoči pridobitev osebnega vpogleda v problematiko dodeljenega projekta. Prioriteto predstavlja komuniciranje jasnih pričakovanj in krepitev timske misije, skupaj s spodbujanjem razvoja tima kot edinstvene skupine. K nalogam orientiranemu delu mora vodja timu dajati specifična navodila ter zagotavljati stalno povratno informacijo (Fan, Chen, Wang & Chen, 2014). Hitri in osredotočeni odzivi na posamezne prispevke članov vodijo v učinkovito dosego zastavljenih ciljev (Greenberg et al., 2007). Literatura navaja formacijske aktivnosti, kot so oblikovanje enostavne komunikacije, razumevanje tehnologije in usposabljanje o le-tej ter ustvarjanje ustreznih začetnih norm in pričakovanj. Opisani elementi omogočajo skupne temelje, potrebne za premostitev razlik med člani tima in pripomorejo k izgradnji stabilnosti in skupnih pričakovanj, kar predstavlja osnovo za uspešno izvedbo naloge (Berry, 2011, str. 201).

Vzpostavitev procedur za funkcionalno in k cilju usmerjeno delitev informacij znotraj virtualnega tima je relativno lahek proces, mediiiran s strani vodje in ostalih članov virtualnega tima. Procedure so lahko specifično oblikovane za različne tipe informacij glede na nalogo, delovno mesto ali širši delovni kontekst (Maznevski in Athanassiou, v Berry 2011, str. 190). Zaradi pogostosti pojavljanja virtualnega tima v sodobnih organizacijah imajo slednje navadno oblikovane standardne operativne procese za vse virtualne time, namenjene zmanjšanju časa za zagon tima ter povišanje njegove učinkovitosti. Večina organizacij oblikuje predvidene sisteme že pred oblikovanjem virtualnega tima. Zaradi razlik v komunikacijskih procesih, ki se lahko pojavijo, ko člani tima delujejo preko multiplih meja, vključno s kulturnimi, geografskimi ali disciplinarnimi, so slednje procedure oblikovane tudi z namenom reševanja in premagovanja razlik sočasno z njihovim pojavljanjem (Gibson & Manuel, 2003). Opisani procesi pogosto vključujejo (Duarte & Snyder, 2006):

1. Jasna pravila in pričakovanja ob uporabi določenega tipa tehnologije.
2. Jasno definicijo učinkovitega dokončanja delovne naloge.
3. Soglasje o timskih normah in pričakovanjih.
4. Projektno planiranje, vključno s časovno opredelitvijo in specifičnimi cilji članov tima.
5. Dokumentacijske in poročevalne sisteme, vključno z elektronskim arhivom.

Kock (v Greenberg et al., 2007) izpostavlja, da virtualna komunikacija, v primerjavi s *face-to-face* komunikacijo, zahteva več kognitivnega truda za učinkovit prenos znanja. Vodja virtualnega tima mora v procesu oblikovanja družbene identitete tima skrbeti za popolno vključenost vseh članov v diskusije in odločevalne procese. Vključitev v odločevalni proces tima povečuje občutek vključenosti, ki dalje vodi do višje timske identitete. Visoka frekvenca virtualne komunikacije med člani tima dejansko in simbolno ustvarja občutek vključenosti v timske procese in odločitve ter pozitivno vpliva na virtualno timsko identiteto z ustvarjanjem deljenega interpretacijskega konteksta (Gajendran & Joshi, 2011; Wiesenfeld et al., 1999).

Dojeta vključenost v proces odločanja delovne skupine omogoča posameznikovo navezanost na delovno skupino in je mehanizem, manifestiran v identifikaciji z delovno skupino, ki odseva razvoj družbenih odnosov, osnovanih na komunikaciji med vodjo in članom. S povečanjem pogostosti komunikacije med virtualnim vodjem tima in člani se poveča tudi število možnosti za člane tima, da vplivajo na proces odločanja tima, skozi prispevke svojih profesij, mnenj in preferenc (Gajendran & Joshi, 2011). Za učinkovito delovanje virtualnega tima je pomembna vključitev vseh znanj in sposobnosti (Sivunen, 2008). S povečanjem vključenosti skozi recipročno virtualno komunikacijo, lahko vodje poudarjajo družbene (kot nasprotje osebnih) odnose in usmerjajo pozornost na timsko misijo, deljene vrednote in ideologijo ter ujemanje posameznikovih individualnih interesov in interesov tima, ki predstavljajo temelj za lažjo identifikacijo članov s timom (Gajendran & Joshi, 2011).

Poleg težjega prenosa znanj preko komunikacijske tehnologije se od članov virtualnega tima zahteva tudi pazljiva kompozicija ter izražanje idej in mnenj, v primeru tehnično in kulturno raznolikih sočlanov. Virtualni vodja mora biti pri tem pozoren na morebitne jezikovne omejitve članov virtualnih timov, ki izhajajo bodisi iz nepoznavanja komunikacijske tehnologije bodisi iz raznolikosti članov virtualnega tima. Izključenost lahko namreč povzroči oblikovanje negativne ocenitve sočlanov virtualnega tima v procesu identifikacije (Greenberg et al., 2007).

Začetna identiteta članov tima je s slednjim načinom komunikacije, ki omogoča zgolj selektivne informacije, osredotočene na nalogo in cilje, grajena na skupnem cilju in misiji tima. Pri tem individualen proces samoprojekcije članov virtualnega tima zasilno zapolni informacije, potrebne za izvedbo pozitivne kategorizacije. Omejene individualne informacije o sočlanih začasno prikrijejo raznolikosti, ki bi lahko nasprotovale predpostavljeni realnosti. Vodja se mora zavedati žrtev, ki jih zahteva tovrstna identiteta. Oblikovana identiteta je krhka in neučinkovita na daljši rok, kjer so timi soočeni s kompleksnejšimi projekti, saj je grajena zgolj na kognitivnem procesu kategorizacije, z odsotnostjo ali šibko prisotnostjo afektivnih vezi.

Umestitev slednje strategije razvoja pozitivne identitete v sodobno organizacijsko okolje, kjer je napredek v tehnologiji generiral medije virtualne komunikacije, ki po kriterijih intenzivnosti informacij omogočajo visoko stopnjo intenzivnosti, dodatno zamaja ustreznost in stabilnost tovrstne identitete. Zaradi potreb sodobnih organizacij, ki delujejo v globalnem, fleksibilnem okolju, tudi stopnja kompleksnosti in zahtevnosti nalog in ciljev virtualnega tima narašča vedno hitreje in članom virtualnega tima pušča vedno manj začetnega časa za ustrezno adaptacijo. Opisano še dodatno povečuje tveganje in neustreznost tovrstne identitete ter oži časovni okvir ustreznosti izvajanja slednjega strateškega pristopa vodje h grajenju virtualne timske identitete.

#### **4.4.3.2 Faza 2: Oblikovanje afektivnih komponent identitete**

V tej fazi se prispevek članov virtualnega tima še vedno poudarja in identificira preko komunikacijskih vzorcev in impresijskega managementa, z dodatno vodstveno aktivnostjo, in sicer s spodbujanjem komunikacije, ki ni usmerjena zgolj na naloge in cilje. Vodje morajo spodbujati razvoj družbenih aspektov komunikacije, ki pozitivno vplivajo na oblikovanje močne družbene identitete tima (Greenberg et al., 2007), preko utrjevanja afektivnih dimenzij identitete tima. Rezultati študije Henttonen in drugi (2014) izpostavljajo pomen fokusiranja vodij na grajenje timske identitete preko družbenih omrežij. Tudi Guan in drugi (2013) v svoji študiji potrdijo vpliv družbenih omrežij na utrjevanje družbene identitete. Literatura pri grajenju družbenih omrežij ponuja več modelov grajenja in ohranjanja kakovostnih odnosov (npr. Pauleen, 2003; Jawadi et al., 2013) ter zaupanja (npr. Greenberg et. al, 2007). Temelj predstavljajo ustrezne skupne emocije.

##### **4.4.3.2.1 Globoka komunikacija in vzpostavitev družbenih omrežij**

Socialna komunikacija spodbuja občutek vključenosti ter aktivnega člana v procesu ustvarjanja skupne timske identitete (Wiesenfeld et. al, 1999). V primeru virtualnega tima, zaradi odsotnosti vizualnih namigov, ustrezna raba jezika ter pravilni komunikacijski vzorci, ki spodbujajo socialno komunikacijo, predstavljajo temelj za spodbujanje afektivnih komponent družbene identitete, torej občutka pripadnosti in pozitivnega odnosa do virtualnega tima. Na tej točki učinek emocionalne identifikacije, ki temelji na občutku pripadnosti in pozitivnem odnosu, preseže učinek kognitivne identifikacije. Socialna komunikacija, ki na primer vključuje enostaven pozdrav na začetku e-maila ali uporabo emotikonov, pozitivno vpliva na družbeno identiteto tima. Ustvarjanje skupnih komunikacijskih vzorcev, ki spodbujajo formiranje družbenih vezi, predstavlja pomemben temelj, na katerem lahko vodja gradi pozitivno identiteto tima.

Aritz in Walker (2010) potrdita vpliv komunikacijskega stila na proces identifikacije. Rezultati študije Glikson in Erez (2013) nakazujejo na vpliv izraženih komunikacijskih norm na proces grajenja družbene identitete tima. Vodja mora v procesu spodbujanja globoke komunikacije ter razvoja družbenih omrežij, ki negujejo emocionalno identifikacijo, spodbujati ustrezne komunikacijske norme. Pri tem pomembno vlogo igra divergenca, ki predstavlja komunikacijsko strategijo, v kateri posamezniki prevzamejo komunikacijsko vedenje ostalih članov virtualnega tima (Aritz & Walker, 2010). Deljene norme in vrednote služijo kot osnova za večjo zaznano stopnjo ujemanja in pozitivno identifikacijo, saj posamezniki težijo k pozitivni kategorizaciji s posamezniki, ki jih zaznavajo kot podobne. Deljene emocije tako ne le pospešujejo komunikacijo med člani, ampak pripomorejo tudi h grajenju skupnega konteksta (Glikon & Erez, 2013).

V procesu grajenja družbenih omrežij je potrebno krepiti pozitivno družbeno vedenje, ki minimalizira konflikte, ki se lahko pojavijo iz osvetlitve razlik posameznih članov virtualnega tima (Adams & Anantatmula, 2010, str. 92). Posluževanje komunikacijskih norm, ki izražajo pozitivne emocije in supresija negativnih, pozitivno vpliva na grajenje zaupanja, vključenosti in moč družbene identitete. Tovrstne norme pomagajo članom različnih kulturnih ozadij pravilno interpretirati izražanje emocij sočlanov ter posledično pospeševati pozitivno timsko identifikacijo in preprečevati konflikte (Glikson & Erez, 2013). Pozitivne emocije povečujejo bližino ter povezujejo člane tima, medtem ko negativne emocije povečujejo anksioznost, strah in željo po oddaljitvi (Rhee, v Adams & Anantatmula, 2010, str. 92) ter disociaciji od identitete tima (Smith et al., v Greenberg et al., 2007, str. 92).

Ker deljene emocije povečujejo občutek bližine in intimnosti med člani tima, posamezniki nezavedno oponašajo izraze, v želji po ohranitvi dodeljenega statusa znotraj tima. Cheshin, Rafaeli in Bos (2011) slednje opišejo z izrazom emocionalna nalezljivost. Ko člani tima razvijajo in oponašajo slednje zavedanje o sočlanih, tim razvije skupno razpoloženje, ki vodi v nadaljnjo krepitev izražanja pozitivnih emocij (Adams & Anantatmula, 2010). Adams in Anantatmula (2010) v svojem modelu o vplivu družbenih in vedenjskih vzorcev na timske procese predpostavljata, da je naslednja stopnja razvoj emocionalne inteligence tima, kjer tim postane samoupravljajoč.

Čeprav je pričakovanja, misijo in cilje ter razdelitev vlog in nalog tekom slednje faze še vedno potrebno stalno poudarjati, se vloga vodje, v procesu, ko tim postaja vedno bolj samo-upravljajoč, iz asertivnega vodstvenega stila postopno spremeni v nudenje podpore in koordinacije. Komunikacijske strategije morajo poleg krepitve pozitivnih komunikacijskih norm in emocij (Cheshin, Kim, Nathan, Ning & Olson, 2013), članom virtualnega tima omogočiti priložnosti za formiranje prijateljstev, ki dodatno pospešujejo komunikacijo in pozitivno vplivajo na trdnost družbene identitete preko vplivanja na emocionalne dimenzije družbene identitete. Študija Glikson in Erez (2013) obenem

priznava tudi oteženo sprejemanje in nižjo toleranco izraženih negativnih emocij v primeru kulturno raznolikega tima. Izražanje pozitivnih emocij v komunikaciji znotraj virtualnega tima, ki je običajno sestavljen iz kulturno raznolikih članov, je zato še posebej pomembno.

#### **4.5 Diskusija in priporočila za prakso**

Podobno kot modeli grajenja zaupanja v virtualnem timu, ki predpostavljajo hitro in enostavno vzpostavitev začetnega zaupanja, je tudi v pričujočem modelu predpostavljen nizek začetni vložek vodje, potreben za vzpostavitev začetne, a krhke, pozitivne družbene identitete virtualnega tima. Vendar časovna dimenzija modela nakazuje, da morajo virtualni vodje, po začetni privlačnosti članstva ter pozitivni kognitivni kategorizaciji, v kasnejših fazah razvoja afektivnih komponent identitete stalno vzpodbujati globoko komunikacijo ter ustrezne komunikacijske norme, ki vplivajo na pojav družbenih omrežij.

Model predlaga idejo o vzpodbujanju ignorance v primeru virtualnih timov, oblikovanih za kratkoročen in enostaven projekt, pri katerih bi hitra vzpostavitev identifikacije pozitivno vplivala na učinkovitost, vendar slednji pristop ni smiseln v primeru virtualnih timov, ki so oblikovani za daljše časovno obdobje, kjer v ospredje stopi vzpodbujanje globoke komunikacije ter grajenje družbenih omrežij za premostitev raznolikosti med člani virtualnega tima. Dolgoročna učinkovitost virtualnega tima zahteva vodstvene strategije, ki rezultirajo v vzpostavitvi trdne identitete virtualnega tima, ter stalno uspešno soočanje s spremembami konteksta, ki vzpodbuja konstantno vnovično preverjanje ustreznosti kategorizacije. V kontekstu družbene identitete je uspešno vodenje virtualnega tima tisto, ki omogoča vsakokratno pozitivno identifikacijo članov virtualnega tima, ki je izvedena preko pozitivne kognitivne kategorizacije in razvoja afektivnih dimenzij, ki ustvarjajo trdnost družbene identitete virtualnega tima.

Integriranje različnih aspektov razvoja družbene identitete tima je omogočilo naslavljanje in osmislitev različnih navideznih kontradikcij v teoretičnem delu pričujoče naloge. Nekateri avtorji trdijo, da je v virtualnem timu zaradi virtualne komunikacije, ki eliminira tradicionalne oblike interakcije, ter možnosti večje raznolikosti članov, razvoj identitete težaven in počasen proces. Nasprotno, so drugi znanstveniki mnenja, da ravno slednje značilnosti virtualnega okolja v procesu kategorizacije predstavljajo nekatere prednosti in posledično olajšujejo proces identifikacije članov virtualnega tima. Predstavljen model predlaga možnost pravih ugotovitev obeh skupin avtorjev, s predpostavko o hitri in enostavni začetni vzpostavitvi identifikacije ter težavnejši ohranitvi pozitivne identifikacije skozi čas.

Omejenost začetnih informacij zaradi geografske disperzije, ki izniči možnost naključnih srečanj, odsotnost *face-to-face* informacij ter zaznano večje tveganje, omogočijo hitro in

enostavno začetno pozitivno identifikacijo preko procesa samoprojekcije. Ker člani virtualnega tima projicirajo lastne lastnosti na sočlane in celoten tim in ker nimajo na voljo veliko informacij, med katerimi bi se lahko pojavile informacije, ki bi nakazovale na neujemanje predpostavljene realnosti z dejansko, obstaja sicer večja verjetnost za pozitivno identifikacijo. Vendar se krhkost in spremenljivost slednje večja sorazmerno s časom, znotraj katerega poteka izmenjava informacij. Zaradi verjetnosti večje raznolikosti članov virtualnega tima lahko vnovično preverjanje skladnosti obeh realnosti rezultira v negativni identifikaciji. Poleg tega je tudi pozitivna identifikacija skozi čas v virtualnem kontekstu stalno ogrožena, zaradi splošne predpostavke o večji spremenljivosti virtualnega okolja in tako možnosti za spremembo temeljnih gradnikov pozitivne identifikacije. Virtualni vodja se tako stalno sooča z različnimi centrifugalnimi silami, ki ogrožajo vzpostavljeno identifikacijo in njeno trdnost. Vendar sočasno večja zaznava negotovosti, ki je predpostavljena za virtualno okolje, lahko deluje kot centripetalna sila ter, poleg ustreznih vodstvenih strategij, lahko vodi olajšuje proces ohranjanja pozitivne identitete virtualnega tima (Hohman, Hogg, & Bligh, 2010).

V oblikovanju ustreznega vodstvenega pristopa h gradnji pozitivne virtualne timske identitete, vodi predlagam identifikacijo podobnosti med virtualnimi tinskimi procedurami in uveljavljenimi procedurami ter nato identifikacijo razlik, povzročenih s strani virtualnosti. Tudi v primeru nezmožnosti zaznave razlik je pomembna identifikacija pravil komunikacije in interakcije. Ob upoštevanju opisanih specifik razvoja virtualne timske identitete, vodja z razvojem dveh različnih komunikacijskih strategij vpliva na razvoj virtualne timske identitete, glede na fazo njenega nastajanja oziroma zahtevano stopnjo trdnosti identitete. Oblikovanje strategij od vodje zahteva upoštevanje virtualnega konteksta, izbor komunikacijskih kanalov ter mediiranje stopnje intenzivnosti informacij. Izbor primerne komunikacijske tehnologije, ob današnji splošni zmogljivosti komunikacijskih tehnologij, v modelu ne predstavlja pomembnejše točke. Z zavzetjem pristopa, da učinkovitost komunikacije v veliki meri zavisi od človeškega vložka, večji pomen dajem mediacijski vlogi virtualnega vodje pri spodbujanju stopnje globine komunikacije preko komunikacijskega orodja, ob predpostavki ustrezne usposobljenosti članov virtualnega tima o ustrezni uporabi različnih komunikacijskih orodij.

Implementacija in upravljanje vodstvenih strategij v modelu predstavlja najpomembnejši proces, ki je v teku vse do zadnje življenjske faze virtualnega tima. Ker je začetna kategorizacija osnovana na kognitivnih ocenah o znanjih in veščinah sočlanov ter njihovi pomembnosti za doseg skupnih ciljev, je v začetni fazi pomembno komuniciranje in izpostavitve funkcionalnih veščin posameznih članov virtualnega tima. Vodja pri tem implicira asertivno komunikacijsko strategijo, osredotočeno na naloge in cilj, ter spremlja njeno učinkovitost oziroma razvoj tima, vse do točke, kjer zazna potrebo po postopni spremembi in mehkem prehodu na drugo komunikacijsko strategijo, ki med člani virtualnega tima spodbuja oblikovanje globoke komunikacije in podpore. Močna

identiteta, ki se formira v tej fazi, je poleg kognitivnih ocen osnovana tudi na emocionalnih ocenah, ki jih omogoča globoka komunikacija, ter razvoju občutka pripadnosti in pozitivnega odnosa.

Če strategija ob pravem času izzove želeno komunikacijo med člani virtualnega tima in spodbudi hiter razvoj pozitivne identitete ter predvsem nadaljnji prehod iz identitete na osnovi samoprojekcije, na pozitivno identiteto na osnovi pravilne realnosti, je timu omogočeno učinkovito uresničevanje kompleksnih nalog in ciljev ter uspešno soočanje s konflikti. Učinek kognitivne identifikacije blede, poveča se učinek emocionalne identifikacije. Po tej točki je potrebno vzdrževanje in monitoring ustvarjene identitete. V kompleksnem, dolgoročnem projektu, ki zahteva močno timsko identiteto, se od vodje zahteva stalno preverjanje pozitivne identifikacije članov, predvsem ob pojavu večjih sprememb, ki lahko med člani virtualnega tima sprožijo proces de-identifikacije.

Vloga e-vodje v primerjavi s tradicionalnim vodjem obsega različne stopnje veščin. Ne le, da se morajo soočiti z izzivi, značilnimi za tradicionalno vodenje, ampak morajo biti sposobni ustvariti skupno realnost med geografsko razpršenimi ter raznolikimi člani v virtualnem svetu. Ker je e-vodenje relativno nov fenomen, imajo organizacije in vodje tima relativno malo izkušenj s slednjega področja. Organizacije in vodje tima, ki se nenadoma znajdejo potopljene v virtualne timske scenarije, potrebujejo model, ki jih usmeri k strategijam za oblikovanje pozitivne virtualne timske identitete. V virtualnih timih vzorci komunikacije vplivajo na ocene ujemanja in pozitivno identifikacijo. Predstavljen kognitiven model predlaga aktivnosti e-vodje v procesu grajenja specifične virtualne timske identitete, ob uporabi virtualne komunikacijske tehnologije kot orodja oziroma medija komunikacije.

Model vključuje posebne značilnosti razvoja identitete znotraj virtualnega konteksta. Nekateri so izven vpliva vodje. Tako se na primer ob formiranju tima začetna pozitivna kategorizacija na osnovi samoprojekcije zgodi relativno samodejno, kot rezultat omejenosti informacij, ki je v primeru virtualnega tima še večja. V kasnejših fazah razvoja identitete, ko je članom virtualnega tima na voljo vse več informacij tudi preko procesa notranjega dialoga, ki je omogočen s strani tehnologije, se stopnjuje tudi vloga vodje kot akterja, ki medira komunikacijski proces ter preko spodbujanja razvoja globoke komunikacije ustvarja pogoje za razvoj močne identitete.

Vodje se morajo zavedati specifičnosti razvoja virtualne timske identitete ter učinka in ustreznosti različnih komunikacijskih strategij za razvoj, glede na časovno točko in kompleksnost zastavljenih nalog in ciljev. Razumevanje, kako virtualna komunikacija vpliva na razvoj in ohranjanje virtualne timske identitete, lahko vodjem pomaga pospešiti in izboljšati uspešnost in učinkovitost virtualnega tima. V virtualnem okolju mnoge



tradicionalne oblike nadzora in monitoringa niso izvedljive. Model prikazuje vodjem, kako z ustreznimi komunikacijskimi strategijami med člani virtualnega tima razviti ustrezen vzorec komunikacije in interakcije, ki pozitivno vpliva na oblikovanje virtualne timske identitete, ki predstavlja obliko samodejnega družbenega nadzora.

## **4.6 Kritike in priporočila za nadaljnje raziskave**

Pričujoče delo začrta začetni, teoretičen model vpliva virtualnega vodja na oblikovanje identitete virtualnega tima preko sodobne komunikacijske tehnologije. Predstavljen konceptualni model, ki predstavlja začetno prizorišče za nadaljnje podrobnejše raziskave izbrane tematike, s svojo osnovnostjo in omejenostjo nadaljnjim raziskavam ponuja več priložnosti za dopolnitev, nadgradnjo in konstruktivno kritiko. Številni vidiki modela zahtevajo dodatne opredelitve in konkretizacijo.

### **4.6.1 Identifikacija faktorjev vpliva in njihova opredelitev**

Predstavljen model vsebuje omejeno ter relativno splošno opredelitev virtualnega tima, z zgolj nekaj definicijskimi faktorji. Nadaljnje raziskave lahko stopijo korak naprej v podrobnejši opredelitvi virtualnega tima, definicijskih faktorjev in dodatnih distinkcij med virtualnimi timi ter s tem povečajo kakovost prihodnjih konceptualnih modelov.

V literaturi je mogoče zaznati značilne razlike v strukturi in procesih popolnoma virtualnih timov, delno-virtualnih in kolociranih timov. Obstaja mnogo različnih pojavnih oblik virtualnih timov, ki v modelu niso upoštevani. Pomembno vlogo igrajo različne vrste virtualnega tima (Ahuja, 2010). Rezultati raziskave Hallier in Baralou (2010) nakazujejo na različen razvoj identitete glede na tip članstva. Čeprav bi mogoče sklepali, da je razvoj identifikacije lažji v primeru, ko vodje izberejo člane tima glede na predpostavljeno ujemanje, lahko takšen izbor vseeno okrni razvoj družbene identitete, ki zavisi tudi od pripravljenosti člana, da sprejme ponujeno timsko identiteto.

Fiol in O'Connor (2005) sta mnenja, da ne obstajajo zgolj razlike v procesu identifikacije med geografsko razpršenimi in kolociranimi člani tima, ampak je moč zaznati razlike tudi glede na stopnjo razpršenosti. Stopnja virtualnosti, ki pomembno vpliva na timske procese in strukture ter posledično tudi na identiteto ter vpliv vodje, je kompleksen in večdimenzionalen konstrukt, ki se lahko razlikuje od tima do tima, do težav pa prihaja tudi pri njegovem merjenju. Gre za faktorje, ki neposredno vplivajo na identiteto tima ter na strategije in moč vpliva vodje. Ko virtualno okolje ter definicijski faktorji virtualnega tima postajajo vse pogostejši in bolj razumljeni, so mogoče tudi podrobnejše strukturirane raziskave identifikacijskih procesov.

Površne opredelitve je bila deležna tudi časovna dimenzija modela, ki predpostavlja dva različna scenarija vloge vodje v procesu oblikovanja virtualne timske identitete. Identificiranje faktorjev, ki nakazujejo na potrebo po pričetku implementacije druge vodstvene komunikacijske strategije, ni izvedeno, kljub temu, da časovna ustreznost pričetka implementiranja strategije, ki spodbuja rast družbenih omrežij, predstavlja glavno determinanto uspešnosti razvoja trdne virtualne timske identitete. Predlagam, da je v primeru formiranja tima za daljši časovni rok mogoča celo sočasna implementacija obeh strategij simultano, vendar slednji predlog potrebuje dodatno teoretično potrditev.

Predstavljen konceptualni model temelji na virtualni interakciji kot edini obliki interakcije ter eliminira vse druge oblike interakcije. V literaturi je prisotno soglasje o pomembnem vplivu občasnih *face-to-face* oblik interakcij na proces oblikovanja virtualne timske identitete, med drugače geografsko razpršenimi člani virtualnega tima, ki komunicirajo preko komunikacijske tehnologije. Dodatno model ne upošteva kategorizacije virtualne komunikacije na formalno in neformalno komunikacijo. Planirana, formalna komunikacija običajno poteka znotraj omejenih specificiranih tem in okvirjev, medtem ko spontana komunikacija omogoča večjo fleksibilnost ter odprte, neomejene pogovore o temah, ki so v skladu z dano točko v času. Številni strokovnjaki poročajo o pomembni vlogi neformalne komunikacije v geografsko razpršenih timih, saj omogoča preseganje ovir, ustvarjenih s strani geografske razdalje (Hinds & Mortensen, 2005).

Nenazadnje obstaja tudi velika verjetnost prisotnosti neznanih faktorjev vpliva, ki še vedno igrajo pomembno pojasnjevalno vlogo. Posledično je potrebna pazljivost tudi pri implementaciji konceptualnega modela vpliva ter vključenega konstrukta virtualne timske identitete v virtualne time, saj ni jasno, do katere mere je možna generalizacija predstavljenih ugotovitev. Fiol in O'Connor (2005) ugotavljata, da obstajajo pomembne razlike v razvoju družbene identitete v tradicionalnih, hibridnih in čistih virtualnih timih, ki narekujejo pomembne razlike v ustreznosti modelov družbene identifikacije. Vendar so tudi znotraj posameznega konteksta prisotne pomembne variacije in specifičnosti.

Prisotne so tudi nejasnosti pri korelaciji preučevanih konstruktov, saj je v literaturi možno zaznati različne vzročne relacije med njimi, glede na namen in cilj posameznih študij. Model na primer predpostavlja, da komunikacija vpliva na razvoj družbene identitete, vendar je v literaturi mogoče najti tudi obratno povezavo, in sicer, da družbena identiteta vpliva na pogostejše in intenzivnejše interakcije. Za preučitev vzročnih relacij so potrebne dodatne longitudinalne študije.

#### **4.6.2 Raziskovanje na nivoju tima**

Model je primarno oblikovan na nivoju tima, z večinskim ignoriranjem učinkov širšega situacijskega konteksta ali individualnih faktorjev vpliva. Rezultat je skromno znanje o

povezanosti individualnih, skupinskih in situacijskih dejavnikov v razvoju identifikacije virtualnega tima (Fiol & O'Connor, 2005). Kljub temu, da je način primarne analize, ki poteka na nivoju tima, konsistenten s konceptualizacijo konstruktov kot konstruktov na nivoju tima, je v literaturi mogoče, poleg individualnih razlik, zaznati tudi razlike med različnimi podskupinami znotraj tima ter individualnimi značilnostmi posameznih članov virtualnega tima.

Literatura beleži pomembne razlike v procesu oblikovanja in ohranjanja identitete na individualnem nivoju. Feitosa in drugi (2012) nakazujejo na pomen individualnih karakteristik članov virtualnega tima na identiteto virtualnega tima, upoštevajoč predpostavke teorije družbene identitete, vendar zgolj v kontekstu kulturno pogojenih raznolikosti. Fiol in O'Connor (2005) prav tako izpostavita pomen individualnih karakteristik članov virtualnega tima na razvoj virtualne timske identitete, s fokusom na varianci v toleranci do tveganja, ki po teoriji družbene identitete predstavlja enega izmed glavnih motivatorjev za identifikacijo. Adams in Anantatmula (2010) izpostavita družinske interakcije in vrstni red rojstva kot pomembne dejavnike vpliva na samoidentifikacijo, ki dalje vpliva na razvoj identitete s timom. Člane virtualnih timov, ki prihajajo iz različnih družbenih okolij, definirajo različne izkušnje in družbena ozadja, ki presejajo raznolikosti, predstavljene na nivoju tima. Na individualnem nivoju pomembno vlogo igra začetni izbor članov, kjer je pomembna predhodna ocenitev osebnih karakteristik in nagnjenj potencialnih članov virtualnega tima.

Upoštevajoč, da timi obstajajo v širši družbeni strukturi organizacije, je pri oblikovanju družbene identitete potrebno preučevati tudi aktivnosti izven meja tima, ki so kritične determinante oziroma vir družbenega kapitala ter posledično tudi učinkovitosti tima (Henttonen et al., 2014, str. 333). V preučevanju interakcij in komunikacije v procesu oblikovanja identitete tima, so tako bistvena tudi t. i. premostitvena družbena omrežja (angl. *bridging social networks*), ki jih definirajo odnosi, ki prečkajo meje tima (Henttonen et al., 2014, str. 333). Henttonen in drugi (2014) dokažejo, da imajo odnosi zunaj tima prav tako kritičen vpliv na identifikacijo z delovno skupino, ravno zaradi družbene komparacije z drugimi družbenimi skupinami, ki se vrši v procesu identifikacije posameznika z določeno družbeno skupino. Ugotovitev je v skladu s teorijo družbene identitete. Timi in njihovi člani težijo k ščitenju in povečevanju lastnega razlikovanja in družbene identitete v kategorizaciji in komparaciji drugih družbenih skupin.

Henttonen in drugi (2014) predpostavljajo, da se identiteta tima ne formira v izolaciji, ampak je vplivana s strani interakcij tima z okoljem znotraj organizacije, vendar sama stopim še korak dlje, s predpostavko o vplivu širšega organizacijskega konteksta in okolja na odnose znotraj tima. Virtualni timi so timi s kratkoročnimi projekti, nestalnim članstvom ter nejasnimi mejami, ki se raztezajo preko tradicionalnih meja timov in organizacij. Predstavljajo odprt sistem, ki je s svojo fleksibilnostjo in poroznostjo pod

stalnim vplivom globalnega družbenega okolja. Lokalne distrakcije posameznih članov virtualnega tima so prisotne ne glede na to, ali je tim geografsko razpršen ali ne. Hrup iz ozadja lahko odvrta pozornost ter predstavlja spremenljivko, ki je prisotna v vseh okoljih (Fiol & O'Connor, 2005). Vključitev takšnega razumevanja virtualnega tima v preučevanje njegovih procesov in struktur omogoča bolj celostno razumevanje preučevanih konstrukтов.

#### **4.6.3 Empirične raziskave**

Napredek v pojasnjevanju sredstev za razvoj pozitivne identitete virtualnega tima je mogoč z bogatimi, kvalitativnimi študijami, kjer se empirična preverba vrši preko situacijskih izkušenj članov virtualnega tima. V primeru, ko so predmet raziskovanja fundamentalni družbeno psihološki procesi v virtualnih timih, ustrezni teoretični temelji predstavljajo kritičen del, ki vpliva na kakovost in kredibilnost študije.

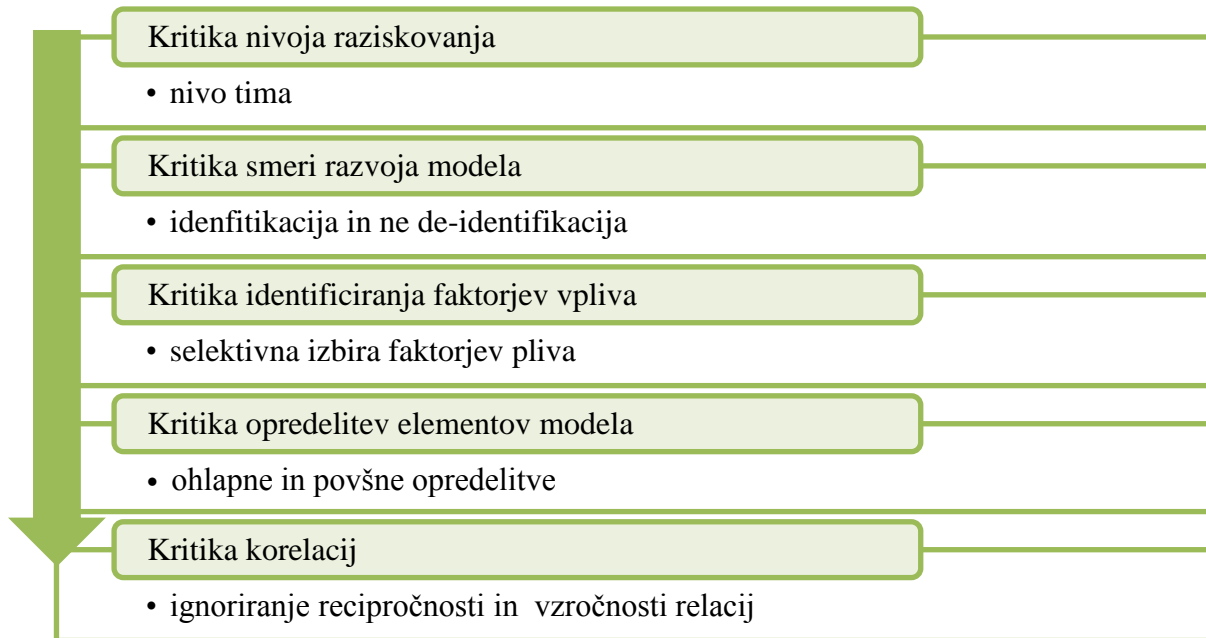
Čeprav so konceptualne začetne točke za nadaljnje študije identitete virtualnega tima neizbežno široke, ko pride do analize podatkov, reference na literaturo o družbeni identiteti pričakovano dvigujejo vprašanja o konsistentnosti empiričnih ugotovitev s teoretičnimi predpostavkami. Izvedba empirične raziskave zahteva nadaljnjo razčlenitev oziroma podrobnejšo operacionalizacijo predstavljenih spremenljivk na merljive dimenzije.

Pričujoče delo se ni dotaknilo mnogih vprašanj, ki so vredna dodatnega raziskovanja. Ko se identiteta virtualnega tima formira, kakšna in kako velika neujemanja lahko vzdrži pred pričetkom deteriorizacije? Ali pristop vodij k ohranjanju virtualne timske identitete variira med različnimi tipi virtualnega tima? Ali je opustitev predhodne virtualne timske identitete za člane težavna? V primeru, ko spremembe konteksta virtualnega tima povzročijo razpadanje oblikovane virtualne timske identitete, kateri so ključni opozorilni znaki, ki nakazujejo na pričetek razpada? Kakšne spremembe v model vnese predpostavka, da vodja ni prisoten od samega pričetka obstoja virtualnega tima in pravzaprav predstavlja prihod novega člana v tim, ki ima že oblikovano identiteto? Kako prihod novega vodja zamaje vzpostavljeno pozitivno identiteto in kakšne so vodstvene strategije v tem primeru?

Nenazadnje dodatno omejitev predstavlja tudi temeljna predpostavka, na kateri je grajena celotna naloga, in sicer domneva, da se posamezniki želijo identificirati z dano skupino, v tem primeru virtualnim timom, na kateri potem gradim mehanizme, ki podpirajo proces oblikovanja in ohranjanja virtualne timske identitete. Prihodnje raziskave bi lahko razširile predpostavko s stopnjo, do katere se posamezniki želijo identificirati. Ali zavzele povsem nasproten pristop z raziskovanjem stopnje, do katere se želijo posamezniki de-identificirati z danim virtualnim timom - proces, na katerega lahko preučevani faktorji vpliva delujejo

podobno, s pričakovanim zrcalnim učinkom ali pa popolnoma drugače. Kakšna je vloga vodje pri tem?

*Slika 2: Ravni kritike modela*



## SKLEP

Identifikacija je psihološka vez, ki povezuje razpršene posameznike v tim in ne zgolj v skupino naključno povezanih posameznikov, zato je pomembno determinirati dejavnike, ki spodbujajo razvoj in ohranitev virtualne timske identitete. Pričujoče magistrsko delo k slednji raziskovalni tematiki pristopa z večnivojsko analizo na temelju triangulacije za razrešitev navidezno nasprotujočih si ugotovitev ter naslavlja vrzeli v razumevanju procesa razvoja virtualne timske identifikacije. Namen slednje raziskave je, skozi razvoj teoretičnega konceptualnega okvirja, ki v ospredje postavlja vlogo virtualnega vodja, združiti različne ugotovitve in zapolniti vrzeli znanja v oblikovanju integrativnega okvirja za prihodnje raziskave o razvoju virtualne timske identitete.

Magistrska naloga v prvem delu podrobno analizira tri temeljne konstrukte, ki povezujejo tri disciplinarna področja: management, sociologijo in psihologijo. V **prvem delu** je analizirana funkcija vodenja, ki je umeščena v širši koncept managementa, s predstavitvijo razlik med konceptoma. V nadaljevanju je vodenje umeščeno v virtualno okolje, s predstavitvijo izzivov in specifičnosti, generiranih s strani virtualnosti. V **drugem delu** je fokus na analizi koncepta komunikacije, ki odpira novo disciplinarno področje sociologije, in prav tako na njeni umestitvi v virtualno okolje ter obravnavi specifičnosti virtualne

komunikacije ter sodobne komunikacijske tehnologije kot medija oziroma komunikacijskega kanala virtualnega konteksta. Identiteta tima je v **tretjem delu** preučevana v okvirjih teorije družbene identitete, ki razširja pojem identitete z vpeljavo psihološkega vidika, ki družbeno identiteto obravnava kot večdimenzionalen konstrukt, ki je rezultat posameznika in družbe oziroma konteksta. Tridimenzionalen konstrukt družbene identitete je v nadaljevanju povezan s komunikacijo, ki je poleg splošne definicije prenosa informacij, razširjen z družbeno-psihološkimi procesi razvoja odnosov in družbenih omrežij kot faktorjev, ki vplivajo na posamezne dimenzije družbene identitete. Koncept družbene identitete je v zadnjem delu teoretičnega dela naloge umeščen v virtualno okolje, kjer analiziram vpliv izbranih karakteristik virtualnega tima na dimenzije družbene identitete.

V **empiričnem delu** magistrske naloge je na podlagi predhodne analize obstoječih raziskav izbrane tematike, oblikovan konceptualni model, ki predstavlja temeljni **cilj** magistrske naloge in riše povezavo med e-vodjo, sodobno komunikacijsko tehnologijo in identiteto virtualnega tima in povezuje vlogo e-vodje v procesu razvoja ključnih dimenzij identitete virtualnega tima preko vmesnega mehanizma, sodobne komunikacijske tehnologije. Model z upoštevanjem pomanjkljivosti dosedanjih raziskav konstrukta virtualne timske identitete preučuje razvoj družbene identitete v kontekstu virtualnosti.

Temeljna **hipoteza** magistrskega dela je bila potrjena skozi razvoj konceptualnega modela, ki riše povezavo med tremi konstrukti: e-vodenjem, virtualno timsko identiteto in sodobno komunikacijsko tehnologijo. Model predlaga povezavo konstruktov družbene identitete in komunikacije, ki presega retorično perspektivo. Virtualna komunikacija, ki poteka preko sodobne komunikacijske tehnologije, predstavlja temelj razvoja virtualne timske identitete, in sicer s psihološke perspektive razvoja odnosov in ne zgolj s perspektive retorike. Virtualna komunikacija je prepoznana kot mediator razvoja družbene identitete virtualnega tima preko družbeno-psiholoških procesov, ki ustvarjajo družbena omrežja.

Podobno kot Fiol in O'Connor (2005), ki ponujata model gradnikov virtualne identifikacije, z grajenjem predpostavk na teoriji družbene identitete, ter Hallier in Baralou (2010), ki pojasnujeta model razvoja virtualne timske identitete v okvirjih teorije družbene identitete in kategorizacije, pričujoče delo znotraj istih teoretičnih okvirjev v procesu oblikovanja družbene identitete virtualnega tima odpira vprašanje vloge virtualnega vodje. **Raziskovalni vprašanji** empiričnega modela narekujeta raziskovanje načina vpliva virtualnega vodje na razvoj dimenzij družbene identitete virtualnega tima.

Odgovor na raziskovalni vprašanji model podaja od poglavja 4.4.1 dalje. Vpliv e-vodje je prikazan preko dveh faz razvoja virtualne timske identitete, z razdelitvijo na razvoj kognitivne in afektivne dimenzije identitete. Komunikacija v modelu predstavlja glavno orodje, preko katerega e-vodja vrši svoj vpliv na oblikovanje in ohranjanje družbene

identitete virtualnega tima. E-vodja z impresijskim managementom in prevzemom določene komunikacijske strategije v posameznih fazah razvoja virtualne timske identitete vpliva na pojav določenih komunikacijskih vzorcev v timu, ki dalje vplivajo na razvoj posameznih dimenzij virtualne timske identitete ter doseganje zastavljenih nalog in ciljev virtualnega tima.

E-vodje morajo po začetni privlačnosti članstva ter pozitivni kognitivni kategorizaciji, v kasnejših fazah razvoja afektivnih komponent identitete stalno vzpodbujati globoko komunikacijo ter ustrezne komunikacijske norme, ki vplivajo na pojav družbenih omrežij. Kljub začetni ideji o vzpodbujanju ignorance v primeru virtualnih timov, oblikovanih za kratkoročen in enostaven projekt, v primeru katerih bi hitra vzpostavitev identifikacije pozitivno vplivala na učinkovitost, pa dolgoročna učinkovitost virtualnega tima zahteva vodstvene strategije, ki rezultirajo v vzpostavitvi trdne identitete virtualnega tima. Spremenljivost virtualnega konteksta, ki člane spodbuja h konstantnemu vnovičnemu preverjanje ustreznosti kategorizacije od e-vodij zahteva razvoj afektivnih dimenzij identifikacije, ki ustvarjajo trdnost identitete. V kontekstu družbene identitete je uspešno vodenje virtualnega tima tisto, ki omogoča vsakokratno pozitivno kognitivno kategorizacijo članov virtualnega tima ter spodbujanje trdnosti afektivnih dimenzij identitete virtualnega tima preko razvoja družbenih omrežij, ki jih generirajo posebne komunikacijske norme.

Ker gre za popolnoma nov konceptualni model, slednji odpira priložnosti za kritike in nadaljnji razvoj in nadgradnjo. Predlagane kritike modela v grobem obsegajo več nivojev. Predlagana je kritika nivoja raziskovanja, ki kljub bežnemu upoštevanju individualnega vpliva razvoja družbene identitete, primarno poteka na nivoju tima. Dalje je kritike deležna smer razvoja modela, ki je grajen na predpostavki, da se posamezniki želijo identificirati. Kritike je deležna tudi selektivna izbira in identifikacija faktorjev vpliva ter njihova ohlapna in površna opredelitev. Model prav tako ne raziskuje recipročnosti ter vzročnih relacij med posameznimi elementi modela. Predlagane kritike predstavljajo priložnost za **prihodnje raziskave**.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adams, S., & Anantatmula, V. (2010). Social and Behavioral Influences on Team Process. *Project Management Journal*, 41(4), 89-98.
2. Ahuja, J. (2010). A Study of Virtuality Impact on Team Performance. *The IUP journal of management research*, 9(5), 27-56.
3. Ahuja, M., Sarker, S., Sarker S., & Kirkeby, S. (2011). The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 28(1), 273-309.
4. Aritz, J., & Walker, R. C. (2010). Cognitive Organization and Identity Maintenance in Multicultural Teams: A Discourse Analysis of Decision-Making Meeting. *Journal of Business Communication*, 47(1), 20-41.
5. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
6. Ashmore, R. D., Deaux, K., & McLaughlin-Volpe, T. (2004). An Organizing Framework for Collective Identity: Articulation and Significance of Multidimensionality. *Psychological Bulletin*, 130(1), 80-114.
7. Au, Y., & Marks, A. (2012). Virtual Teams are Literally and Metaphorically Invisible: Forging Identity in Culturally Diverse Virtual Teams. *Employee relations*, 34(3), 271-287.
8. Avolio, B.J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
9. Berry, G. R. (2011). Enhancing Effectiveness on Virtual Teams. *Journal of business communication*, 48(2), 186-206.
10. Bettenhausen, K., & Murnighan, J. K. (1985). The Emergence of Norms in Competitive Decision-making Groups. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 350-372.
11. Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362-376.
12. Cheshin, A., Rafaeli, A., & Bos, N. (2011). Anger and Happiness in Virtual Teams: Emotional Influences of Text and Behavior on Others' Affect in the Absence of Non-verbal Cues. *Organizational behavior and human decision processes*, 116(1), 2-16.
13. Cheshin, A., Kim, Y., Nathan, B., Ning, N., & Olson, J. S. (2013). Emergence of Differing Electronic Communication Norms within Partially Distributed Teams. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 7-21.
14. Cornelissen, J. P., Haslam, A. A., & Balmer, J. M. (2007). Social identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management*, 18, 1-16.
15. Daim, T. U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W., & Bhatla, A. (2011). Exploring the Communication Breakdown in Global Virtual Teams. *International Journal of Project Management*, 30(2), 199-212.



16. Davenport, T. H., & Pearlson, K. (1998). Two Cheers for the Virtual Office. *Sloan Management Review*, 39(4), 51-65.
17. Dimovski, V., Penger, S., Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco: International Association of Business Communication.
19. Elwell, S. M., & Elikofer, A. N. (2015). Defining Leadership in a Changing Time. *Journal of Trauma Nursing*, 22(6), 312-314.
20. Fan, K., Chen, Y., Wang, C., & Chen, M. (2014). E-leadership Effectiveness in Virtual Teams: Motivating Language Perspective. *Industrial Management and Data Systems*, 114(3), 421-437.
21. Feitosa, J., Salas, E., & Salazar, M. R. (2012). Social Identity: Clarifying its Dimensions across Cultures. *Psychological topics*, 21(3), 527-548.
22. 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.
23. Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2011). Inclusion and Identification in Virtual Workgroups: (When) Does Leader-Member Virtual Communication Matter? *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.
24. Gibson, C. B., & Manuel, J. A. (2003). *Virtual Teams that Work : Creating Conditions for Effective Virtual Teams*. San Francisco, Jossey-Bass.
25. Glikson, E. & Erez, M. (2013). Emotion Display Norms in Virtual Teams. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 22-32.
26. Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday Anchor Books.
27. Goffman, E. (1971). *Relations in Public: Microstudies of the Public Order*. London: Penguin.
28. Greenberg, P. S., Greenberg R. H., & Antonucci, Y. L. (2007). Creating and Sustaining Trust in Virtual Teams. *Business Horizons*, 50(4), 325-333.
29. Griffith, T. L., & Neale, M. A. (2001). Information Processing in Traditional, Hybrid, and Virtual Teams: From Nascent Knowledge to Transactive Memory. *Research in Organizational Behavior* 23, 379-421.
30. Guan, K., Luo, Z., Peng, J., Wang, Z., Sun, H., & Qiu, C. (2013). Team Networks and Team Identification: The Role of Leader-member Exchange. *Social Behaviour and Personality*, 41(7), 1115-1124.
31. Haines, R. (2014). Group Development in Virtual teams: An Experimental Reexamination. *Computers in Human Behavior*, 39, 213-222.
32. Hallier, J., & Baralou, E. (2010). Other Voices, other Rooms: Differentiating Social Identity Development in organizational and Pro-Am Virtual Teams. *New Technology, Work and Employment*, 25(2), 154-166.

33. Heere, B., & James, D. J. (2007). Stepping Outside the Lines: Developing a Multi-Dimensional Team Identity Scale Based on Social Identity Theory. *Sport Management Review*, 10(1), 65-91.
34. Henttonen, K., Johanson, J., & Janhonen, M. (2014). Work-Team Bonding and Bridging Social Networks, Team Identity and Performance Effectiveness. *Personnel Review*, 43(3), 330-349.
35. Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, 16(3), 290-307.
36. Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
37. Hohman, Z. P., Hogg, M. A., & Bligh, M. C. (2010). Identity and Intergroup Leadership: Asymmetrical Political and National Identification in Response to Uncertainty. *Self and identity*, 9(2), 113-128.
38. Huettermann, H., Doering, S., & Boerner, S. (2014). Leadership and Team Identification: Exploring the Followers' Perspective. *Leadership Quarterly*, 25(3), 413-432.
39. Jarvempaa, S. L & Tanriverdi, H. (2003). Leading Virtual Knowledge Networks. *Organizational Dynamics*, 31(4), 403-412 .
40. Jawadi, N., Daassi, M., Favier, M., & Kalika, M. (2013). Relationship Building in Virtual Teams: A Leadership Behavioral Complexity Perspective. *Human Systems Management*, 32(3), 199-211.
41. Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
42. Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7-40.
43. Lembke, S., & Wilson, M. G. (1998). Putting the 'Team' into Teamwork: Alternative Theoretical Contributions for Contemporary Management Practice. *Human Relations*, 51(7), 927-944.
44. Lewis, T. (2011). Assessing Social Identity and Collective Efficacy as Theories of Group Motivation at Work. *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 963-980.
45. MacDonald, G. P. (2013). Theorizing University Identity Development: Multiple Perspectives and Common Goals. *Higher Education*, 65(2), 153-166.
46. Marks, A., & Lockyer, C. (2005). Debugging the System: The Impact of Dispersion on the Identity of Software Team Members. *International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 219-237.
47. Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.

48. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 28(3), 62-73.
49. Nunamaker, J. F., Reining, B. A., & Brigg, R. O. (2009). Principles for Effective Virtual Teamwork. *Communications of the Acm*, 52(4), 113-117.
50. Ocasio, W., Loewenstein, J., & Nigam, A. (2015). How Streams of Communication Reproduce and Change Institutional Logics: The Role of Categories. *The Academy of Management Review*, 40(1), 28-48.
51. O'Leary, M. B., Wilson, J. M., & Metiu, A. (2014). Beyond Being There: The Symbolic Role of Communication and Identification Perceptions of Proximity to Geographically Dispersed Colleagues. *MIS Quarterly*, 38(4), 1219-1243.
52. Pauleen, D. J. (2003). An Inductively Derived Model of Leader-initiated Relationship Building with Virtual Team Members. *Journal of Management Information Systems*, 20(3), 227-265.
53. Reynolds, K. J., Bizumic, B., Turner, J. C., Bromhead, D., & Subašić, E. (2009). The Role of the Group in Individual Functioning: School Identification and the Psychological Well-Being of Staff and Students. *Applied Psychology*, 58(1), 171-192.
54. Reynolds, K. J., Bizumic, B., Turner, J. C., Banscombe, N. J., Mavor, K. I., & Subašić, E. (2010). Interactionism in Personality and Social Psychology: An Integrated Approach to Understanding the Mind and Behavior. *European Journal of Personality*, 24(5), 458-482.
55. Scott, M. E. (2013). "Communicate through the roof": A Case Study Analysis of the Communicative Rules and Resources of an Effective Global Virtual Team. *Communication Quarterly*, 61(3), 301-318.
56. Sivunen, A. (2006). Strengthening identification with the team in virtual teams: The leaders' perspective. *Group decision and negotiation*, 15(4), 345-366.
57. Sivunen, A. (2008). The communication of Leaders in Virtual teams: Expectations and their Realization in Leaders' Computer-mediated Communication. *The Journal of E-working*, 2(1), 47-60.
58. Snellman, C. L. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for E-leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261.
59. Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The Past, Present, and Future of an Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284-297.
60. Tajfel, H. (1974). Social Identity and Intergroup Behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65-93.
61. Townsend, A. M., DeMarie S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: technology and the Workplace of the Future. *The Academy of Management Executive* 12(3), 17-29.
62. Van der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.

63. Wakefield, R. L., Leidner, D. E., & Garrison, G. (2008). A Model of Conflict, Leadership, and Performance in Virtual teams. *Information Systems Research*, 19(4), 434-455.
64. Watson-Manheim, M. B.; Chudoba, K. M., Wynn, E., & Daven M. L.(2006). Virtuality and Team Performance: Understanding the Impact of Variety of Practices. *Journal of Global Information Technology Management* 9(1), 4-23.
65. Webster, J., & Wong, W. K. P. (2008). Comparing Traditional and Virtual Group Forms: Identity, Communication and Trust in Naturally Occurring Project Teams. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 41-62.
66. Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization. *Organization Science*, 10(6), 777-790.
67. Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational Identification among Virtual Workers: The Role of Need for Affiliation and Perceived Work-Based Social Support. *Journal of Management* 27(2), 213-229.
68. Wong, S., & Burton, R. (2000). Virtual Teams: What are Their Characteristics, and Impact on Team Performance? *Computational & Mathematical Organization Theory*, 6(4), 339-360.
69. Yang, I. (2013). When Team Members Meet in a New Team. An Exploration of Team Development. *Human Systems Management*, 32(3), 181-197.
70. Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *E-Leadership , Organizational Dynamics*, 31(4), 377-387.