

RAZVOJ KOMPETENC VIRTUALNIH TIMOV

Raziskava vodilne Harvard Univerze je pokazala, da s pandemijo vodenje virtualnih timov postaja še težje.¹ Študija, izvedena na vzorcu 275 vodilnih mednarodnih menedžerjev po vsem svetu o tem, kako se pri vodenju soočajo z izzivi COVID-19, je med glavne izzive izpostavila pomanjkljivosti glede jasnosti vloge ekipe pri agendi vodenja v virtualnem okolju, nejasnosti medosebnih povezav zaradi oddaljenega dela ter nizke motivacije ter prevelike delovne obremenitve, ki jih je prineslo virtualno delovno okolje. Za uspešno vodenje virtualnih ekip v dobi digitalizacije zato v ospredje postavljamo vprašanje modela razvoja kompetenc vodenja virtualnih timov.

Poslovno okolje se je transformiralo v virtualno okolje, kjer smo nenadoma odprli vrata novemu talentu, novim načinom poslovanja, komuniciranja ter hkrati novim kompetencam in veščinam, ki v veliki meri izzovejo posameznika, da se zaveda, da je vlaganje v lasten razvoj ključnega pomena. Vodje se danes srečujejo z lastnostmi in kompetencami, kot so organizacijska inteligentnost, čustvena inteligentnost, opolnomočenje, motiviranje, visoka integriteta, jasno komuniciranje, reševanje konfliktov, promoviranje timskega, virtualnega dela in zelo pomemben razvoj medosebnih odnosov in kohezije.

Biti konkurenčnejši in inovativnejši

Hiter razvoj nove tehnologije, rast globalizacije in vse večje povpraševanje po znanju in informacijah so poslovno okolje spremenili v novo nastajajočo paradigmo, ki raste z najhitrejšim tempom in z veliko intenzivnostjo. Delovno mesto, ki nima meja, kjer lahko posamezniki delajo v različnih delih sveta, ki jim pomaga informacijska in komunikacijska tehnologija. Ne samo, da je 21. stoletje priča velikemu številu organizacij, ki so razširile svoje poslovanje na svetovni ravni s skupnimi podvigi, zaveznitvi in podružnicami, temveč je spodbuda prišla tudi z željo in potrebo biti konkurenčnejši in inovativnejši, s potrebo po dostopu trgov zunaj domačega območja udobja in s potrebo po dostopu do virov intelektualnega kapitala in raznolikega znanja iz celega sveta.²

Podjetja ne le, da pogosteje uporabljajo več organizacijskih, večnacionalnih in interdisciplinarnih partnerstev, ampak tudi potreba po izboljšani in učinkoviti komunikaciji hitro narašča. Inovacije, razvoj in proizvodnja izdelkov so postali bistveni deli rasti in širitve organizacije. Zavedati se moramo, da tega ni mogoče več doseči s preprosto miselnostjo

in v majhni konferenčni sobi. Od sto tisoč poslovnih podvigov, ki se začnejo vsako leto, se številni nikoli ne realizirajo in dokaj hitro tudi propadejo.³

Razvoj kompetenc v digitalni dobi, ki pripomorejo k uspehu posameznika, podjetja, organizacije, vodje, so zato eno od glavnih vodil vsakega mladega podjetnika, poslovneža, direktorja, zaposlenega, študenta, ki želi uspeti in vlagati v svoj razvoj in napredek. Razvoj kompetenc na področju vodenja je ključnega pomena, saj lahko samo na ta način uspešno vodimo, delegiramo, opolnomočimo, komuniciramo z različnimi deležniki okoli sebe in poskrbimo za uspešno rast samega sebe kot vodje in tudi organizacije, v kateri delujemo.

Posebej si rezervirajte čas za podajanje individualnih povratnih informacij.

Vodenje je umetnost

Vodenje je danes umetnost! Veliko se govori, da se vodja rodi, menim, da se vodja lahko razvije s praviimi kompetencami, veščinami in lastnostmi. Vodja je danes kot dirigent, ki pomaga uskladiti orkester, ki ni sinhroniziran in kjer lahko vsak instrument sam zase zveni fantastično, skupaj pa precej razglašeno. Dolžnost vodij je, da poskrbimo najprej za razvoj sebe in šele nato prevzamemo vodenje ekipe in posameznikov. Najprej je treba znati voditi sebe, da se lahko podamo v vodenje drugih.

Glavne kompetence in veščine za uspeh vodenja timov v dobi digitalizacije

V svetu, kjer je digitalizacija poenostavila in pohitrila procese delovanja, kjer smo dnevno dosegljivi



MAG. MARK KALIN, strokovnjak za vzpostavljanje inovacijskih ekosistemov in transformacij kultur in organizacij, podjetnik, predavatelj ter inovator in pionir prve socialne platforme Beyond Leadership

na več različnih medijih, kot so el. pošta, različne mobilne aplikacije, spletne aplikacije, kjer je tempo inoviranja in stalne transformacije izjemen, je potrebno, da kot vodja, poskrbimo in smo samoiniciativni pri razvoju različnih kompetenc in veščin.

Temu znanju pravimo organizacijska inteligentnost oziroma OQ.

Vodenje ekip in organizacije danes zahteva obvladovanje strateških, digitalnih ter močnih komunikacijskih veščin, zaposlovanje in mentorstvo raznovrstnih zaposlenih ter biti moramo spretni, iznajdljivi in prilagodljivi v primeru stalnih sprememb. Raziskava 332.860 direktorjev, podjetnikov in podrejenih, katere veščine najbolj vplivajo na uspeh vodje, je pokazala, da so med najpomembnejšimi veščinami in kompetencami motiviranje, visoka integriteta in iskrenost, reševanje in analiziranje problemov, nagnjenost k doseganju rezultatov, močno in jasno komuniciranje, promoviranje timskega dela in razvoj medosebnih odnosov⁴. Ostale veščine so jasno razvidne iz slike 1.

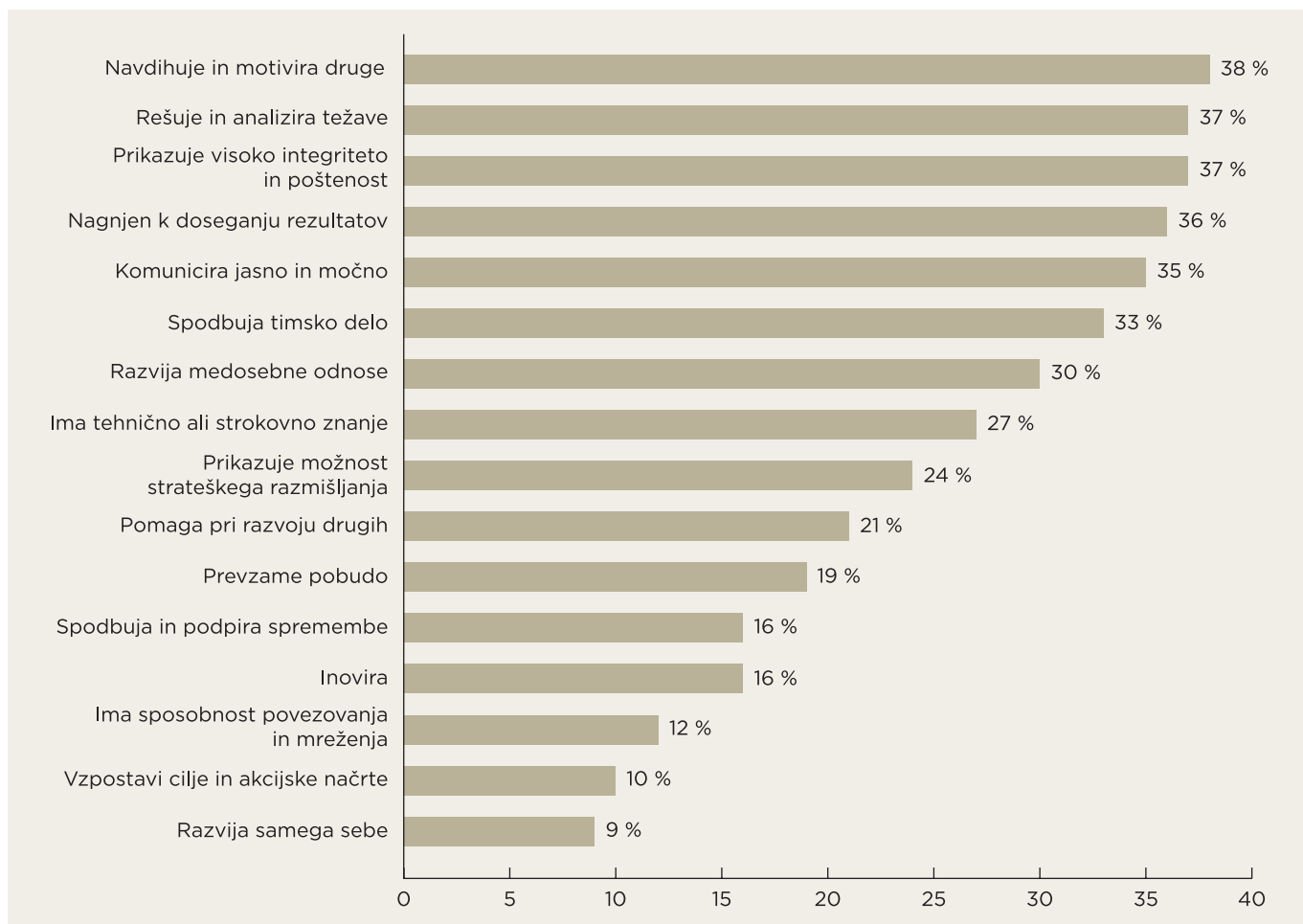
Med bolj pomembnimi veščinami je komunikacija, ki je danes še bolj pomembna kot kadar koli,

saj imamo na voljo različne kanale. Velikokrat si je treba postaviti cilje, ki jih želimo doseči s komunikacijo. Poznamo štiri različne cilje medosebne komunikacije⁵: razumevanje natančnega pomena in namena drugih, biti razumljen s strani drugih, pridobitev potrditve in razumevanje zase in za svoje ideje; in za uveljavljanje sprememb in akcijskih načrtov.

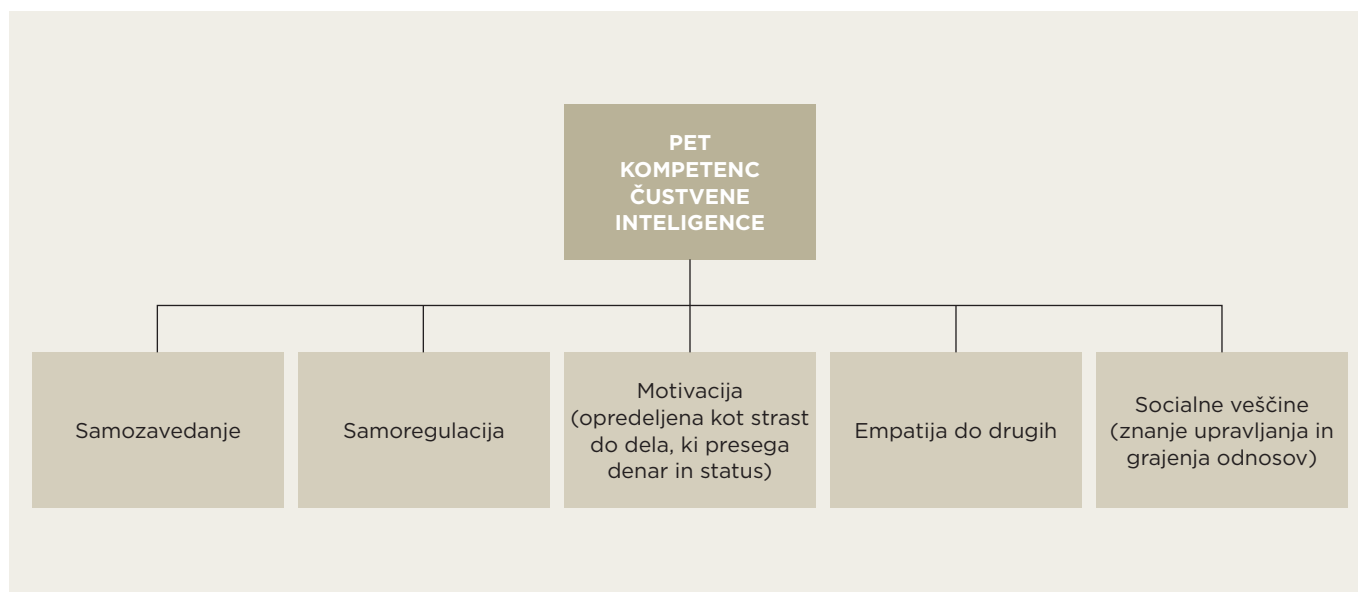
Kot vodja virtualnega tima si posebej rezervirajte čas za podajanje individualnih povratnih informacij članom virtualnega tima, saj se pri delu na daljavo vezi neverbalne komunikacije prekinjene, četudi imamo vklopljene videokonferenčne programe. Potrebe sledilcev virtualnega tima po priznanju in prejemu dobrih, pozitivnih informacij v kriznem času, kot je oddaljeno delo zaradi pandemije, narastejo. Zato mora vodja virtualnega tima v dinamičnem okolju posebej posvetiti komunikaciji in si na koncu delovnega dne rezervirati čas, da dnevno zagotovi posebne, pozitivne individualizirane in skupinske povratne informacije za dobro opravljeno delo (in ne le samo za izjemne dosežke).

Motivacija prinese učinkovitejše ekipe

Najprej moramo razumeti pomen motivacije. Izjemno motivirana projektna skupina lahko predstavlja znatne prihranke stroškov, večjo produktivnost



Slika 1: Katere kompetenc in veščine so najbolj potrebne in vplivajo na uspeh vodje? (Vir: Povzeto in prirejeno po⁴)



Slika 2: Pet kompetenc čustvene inteligence (Vir: Povzeto in prirejeno po⁷)

ekipe, boljšo kakovost dela, večje zadovoljstvo in moralo. Po drugi strani lahko pomanjkanje motivacije privede do konfliktov, nizke morale in produktivnosti, stresa in pogosto neizpolnjevanja ciljev projekta. Zato vzdušje in kultura v organizaciji, ki spodbuja, motivira, opolnomoči, velikokrat prinese odlične rezultate⁵:

- ljudje bodo imeli željo, da se pridružijo neki organizaciji in ostanejo ter rastejo v njej in z njo;
- ljudje želijo izpolniti svoje odgovornosti in opravljati dodeljene naloge;
- ljudje bodo presegli rutinsko delovanje in na svojem delovnem mestu pokazali ustvarjalnost in inovativnost.

Čustvena inteligentnost ne pozna meja

S hitrim napredkom elektronskih informacijskih in komunikacijskih medijev je delo postalo veliko lažje, učinkovitejše in bolj napredno. Zato se lahko organizacije v tem globalnem konkurenčnem gospodarstvu zelo hitro prilagodijo, z ustvarjanjem globalnih, virtualnih ekip, ki sovpadajo s kulturo organizacije in so nadarjeni, spretni, vedoči in izkušeni. S primernimi kompetencami različnih članov ekipe pa se lahko hitro odzovejo ter s tem ohranijo svojo konkurenčno prednost⁶. Ena od glavnih kompetenc, ki se je izkazala za ključno v zadnjem desetletju, za uspešno vodenje ekip, je absolutno čustvena inteligentnost, ki po mojem mnenju ne pozna meja.

Če imamo dobro razvito čustveno inteligentnost, lahko zelo dobro vodimo ter skrbimo, da so odnosi med različnimi člani ekipe usmerjeni v prave cilje. Ljudje smo temelj vsake organizacije in grajenja odnosov je izjemnega pomena. Z razvito čustveno inteligentnostjo naša percepcija in razumevanje oseb okoli nas, njihovih notranjih motivatorjev, kaj jih žene, kaj so njihove dobre lastnosti, kaj jih dela unikatne, kaj so njihovi izzivi, pride do izraza, saj

se naš način komunikacije, poslušanja, ravnanja s posamezniki, personalizira in hkrati poistoveti z njimi. Ta sposobnost je izjemnega pomena za novodobnega vodjo. Poznamo pet kompetenc čustvene inteligentnosti, ki posameznikom omogočajo, da prepoznajo, se povežejo in se učijo iz lastnih in tujih duševnih stanj, jasno so razvidne iz slike 2.

Novodobna organizacijska inteligentnost

Veliko znanja, veščin, sreče, zagnanosti je potrebno, da dosežemo svoje cilje, želje. Za marsikoga je to, da postane vodja organizacije. Kaj vse je točno potrebno, da lahko vodimo organizacijo? Je to visok IQ, čustvena inteligentnost, tehnična usposobljenost in znanje, različne osebne lastnosti, povezovanje in širjenje svojega omrežja? Velikokrat tudi s takimi veščinami, kompetencami in lastnostnimi številni ne uspejo. Za uspešno vodenje organizacij v digitalnem svetu je potemtakem potrebno tudi znanje iz tega področja. Temu znanju pravimo organizacijska inteligentnost oziroma OQ.

Zasledujmo pomembne izzive, za katere vemo, da jih lahko pretvorimo v hitre zmage.

Organizacijska inteligentnost je novodoben koncept, ki zajema pet glavnih kompetenc: pošiljanje sporočil, ki krepijo strategijo, negujejo ethos, in uporablja »strategijo akcijskih načrtov«, upornišvo od zgoraj in uprizarjanje gledaliških trenutkov. Kot vodja organizacije se moramo zavedati, kaj je naša strategija, v katero smer pluje naša barka, kaj so naši cilji, vizija, misija. Zelo pomembno je tudi, da se zavedamo, kaj so vrednote naše organizacije, naš ethos, saj bomo le na ta način lahko krepili notranjo kulturo in jo razvijali v inovativno, motivacijsko, odprto kulturo. Velikokrat se kot vodja



Slika 3: Paradigma transformiranja starega delovnega mesta na virtualno delovno mesto (Vir: Povzeto in prirejeno po⁹)

znajdemo v položaju, kjer je naša glavna taktika prepričevanje in kreiranje soglasij. Organizacijska inteligenca od vodje zahteva akcijske načrte, da je vodja proaktiven in vpeljuje spremembe skupaj z vodstvom. Včasih mora biti tudi vodja upornik od zgoraj, kar pomeni, da resnično učinkoviti vodja se že zgodaj priučijo, da je treba skrbno izbirati bitke ter targetirati samo pomembne izzive, za katere vemo, da jih lahko pretvorimo v hitre zmage. To ponavadi zahteva dve spretnosti. Prva je sposobnost natančne ocene stopnje izziva, ki jo bo izbral določen postopek. Po večini tukaj EQ podpira OQ. Druga spretnost je zrelost, da se ne lotimo nepomembnih vprašanj. Zadnja kompetenca se fokusira na uprizarjanje gledaliških trenutkov. Te trenutki so in morajo biti močan del orodja vodje za komuniciranje in krepitev ethosa oziroma notranje kulture organizacije. Zajemajo tri pomembne značilnosti, kot so to, da imajo jasno sporočilo, so nenavadni in nepričakovani in so stroškovno učinkoviti ter jih je preprosto izvesti⁸.

Ustvarjanje visoko zmogljivih, motiviranih, kohezivnih ekip

Za grajenje in ustvarjanje visoko zmogljivih ekip potrebujemo čas in potrpljenje. Ne samo, da združujemo strokovnjake z različnih področij, ampak moramo vzpostaviti tudi zaupanje, kohezijo in jasno komunikacijo. Glede na raziskave ekipe z visokimi zmogljivostmi v službi delijo sedem ključev do uspeha, katere so zavzetost, prispevanje, komunikacija, sodelovanje, menedžment konfliktov, menedžment sprememb in povezovanje.

Nova paradigma: Virtualno delovno okolje

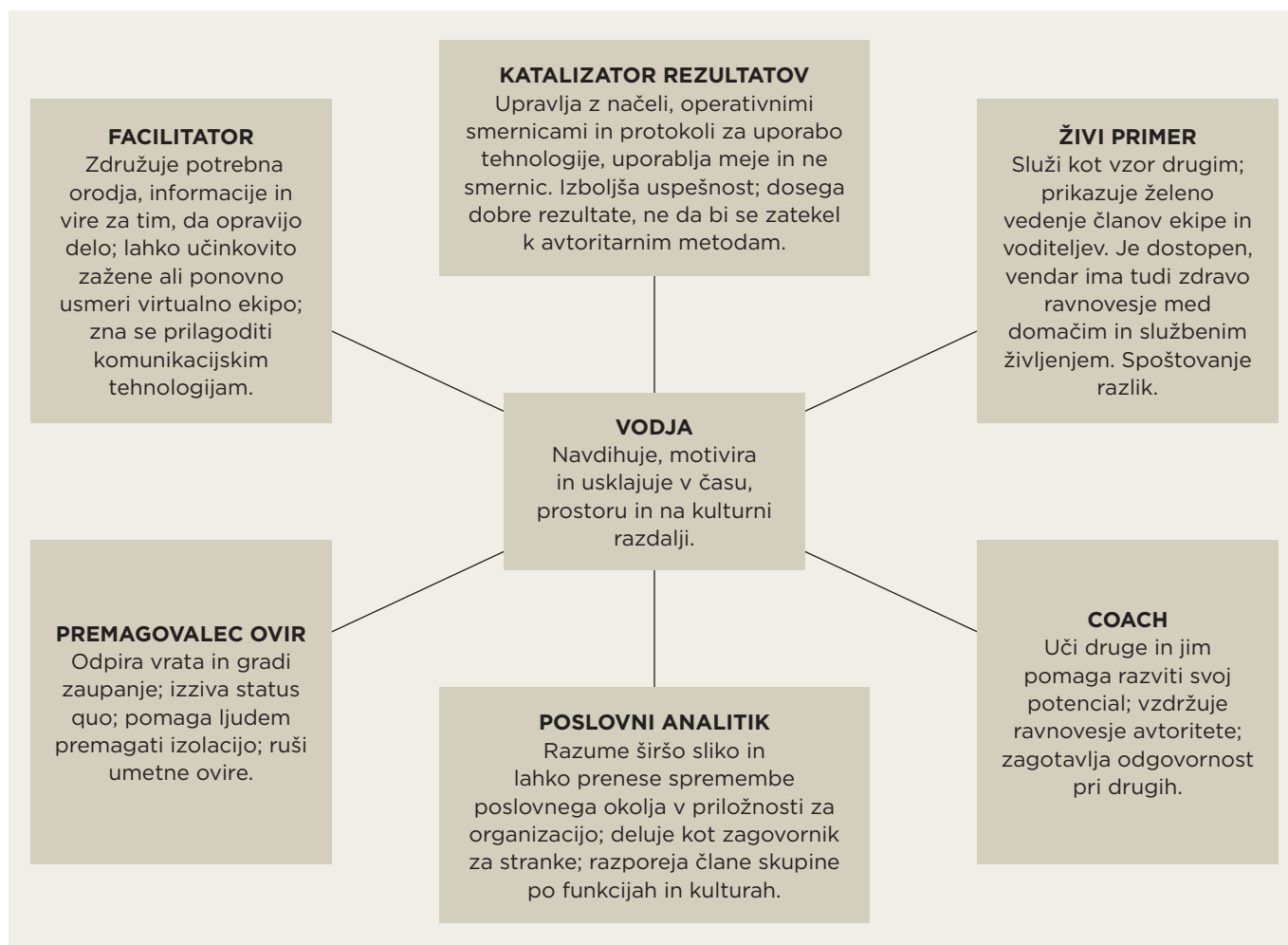
Delovno okolje se spreminja. Vse bolj se spogledujemo z vzpostavljanjem virtualnih ekip in delom od doma. Spoznavamo nove načine komuniciranja z uporabo raznih spletnih in mobilnih aplikacij. Klasičnega načina dela, kjer smo bili zaprti v svoj prostor in opravljali delo nemoteno, skoraj ni več.

Znašli smo se v novi paradigmi, ki se ji reče virtualno okolje oziroma virtualne ekipe.

Kadar ljudje običajno delajo zunaj tradicionalne pisarne, imajo podjetja veliko koristi od tega, saj prihranijo pri najemnini, pohištvu, upravljanju objektov, pri čemer sploh ne omenjajo koristi, ki jih prinaša širši in bolj raznolik spekter talentov. Poleg tega lahko opazimo tudi zmanjšano odsotnost, povečano produktivnost, povečano zadrževanje in širši razpon vpliva. Zato je virtualno delovno mesto velik premik paradigme, kjer je učinkovito vodenje sledilcev odvisno od zaupanja, komunikacije in izjemnega ravnotežja med samostojnostjo in odgovornostjo⁹. Na sliki 3 vidimo vse glavne spremembe, ki so se zgodile s premikom iz klasičnega, starega delovnega okolja v novodobno, virtualno.

Vodenje in razumevanje virtualnih ekip

Lastnosti vodje so lahko del njihove osebnosti, vendar se jih lahko tudi naučimo. Te lastnosti so del osebnosti⁵: ambicioznost, inteligentnost, prožnost, pripravljenost prevzeti odgovornost, odločnost, ustvarjalnost, vztrajnost, energija, strpnost do stresa in zavest družbenega okolja. Po drugi strani je nekaj lastnosti in spretnosti, ki jih je mogoče pridobiti z usposabljanjem in izkušnjami, kot so konceptualne spretnosti, socialne veščine, diplomacija, komunikacijske veščine, organizacijske sposobnosti⁵. Danes je ključnega pomena, da vodja vlaga v lastni razvoj in verjamem, da se skozi naše izkušnje in različne delavnice in usposabljanja razvijajo tudi nove spretnosti in veščine, kot so pogajalske spretnosti, pa tudi nekatere medosebne spretnosti. Kot je prikazano na sliki 4, je sedem temeljnih kompetenc oziroma vlog, ki jih potrebuje vodja globalnih, virtualnih ekip¹⁰: vodja, katalizator rezultatov, premagovalec ovir, facilitator, poslovni analitik, coach in živi primer. Upoštevati moramo tudi, da se vedno držimo osrednje kompetence, imenovane vodja, in nato gremo na katalizator rezultatov, kjer nadaljujemo v nasprotni smeri urnega kazalca in končamo s primerom.



Slika 4: Sedem temeljnih kompetenc, ki jih potrebuje vodja globalnih, virtualnih ekip (Vir: Povzeto in prirejeno po¹⁰)

Kompetence in veščine, ki jih zahteva novo virtualno poslovno okolje, se spreminjajo, in posamezniki, ki jih bodo osvojili in vlagali v lasten razvoj, bodo prosperirali. Razvoj kompetenc in visoko zmogljive virtualne ekipe sta vsekakor dve najpomembnejši temi 21. stoletja. Ne le, da se organizacije transformirajo in prihajajo novi poslovni disruptivni modeli, hkrati prihaja na trg tudi nova delovna sila, generacija Z. Ugotovljeno je, da je generacija Z najbolj usmerjena k dosežkom. Poleg tega ima ta generacija večjo ekonomsko samostojnost, več je visoko izobraženih in so bolj etnično in rasno raznoliki kot katere koli druge generacije¹².

Zato se morajo vodje fokusirati na razvoj čustvene inteligentnosti, organizacijske inteligentnosti in poskrbeti, da vodenje globalnih, virtualnih ekip zahteva veliko stalnega in nadaljnega razvoja. Globalne, visoko zmogljive, virtualne ekipe so naša prihodnost, saj na ta način pridobimo izjemne talente, ki bodo skupaj z nami ustvarjali in transformirali našo organizacijo in družbo.

Literatura in viri

1 Mortensen, M., in Hadley, C. N. (2020, May). *How to Prepare Your Virtual Teams for the Long Haul*, Harvard Business Review.

2 McLean, J. (2007). *Managing Global Virtual Teams*. Management Matters, p. 16.

3 Harvard Business School Press (n.d., 1999). *Harvard Business Review on Entrepreneurship*. President and Fellows of Harvard College, pp. 1-217.

4 Zenger, J., in Folkman, J. (2014, July). *The Skills Leaders Need at Every Level*, Harvard Business Review.

5 Verma, K. V. (1996). *The Human Aspects of Project Management: Human Resource Skills for the Project Manager*. PMI, volume two, pp. 1-268.

6 Ebrahim, N. A., Ahmed, S. & Taha, Z. (2009). *Virtual Teams: a Literature Review*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3(3), pp. 2653-2669.

7 Ovans, A. (2015, April). *How Emotional Intelligence Became a Key Leadership Skill*, Harvard Business Review

8 Yip, G., in Philips, N. (2020, June). *Good Leadership Hinges on "Organizational Intelligence"*, Harvard Business Review

9 Roberts, S. L. (2011). *New Rules for Today's Workplace: Strategies for Success in the Virtual World*. Sheryl Lindsell-Roberts, pp. 1-292.

10 Fisher, K., in Fisher, M. (2011). *Manager's Guide to Virtual Teams*. McGraw Hill, pp. 1-224.