

# NAJPOGOSTEJŠE TEŽAVE PRI GRAJENJU DOBRIH TIMSKIH ODNOSOV NA DALJAVO IN NJIHOVE REŠITVE

MARJETKA LUCIJA PRELOG

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-mail:  
marjetka.prelog@student.um.si

**Povzetek** Informacijske in komunikacijske tehnologije nam zagotavljajo potrebno infrastrukturo za povezovanje posameznikov iz različnih kultur, krajev in delovnih okolij v skupno za učenje in delo. V sledečem prispevku smo se dotaknili pregleda literature na temo virtualnih timov. Odgovarjali smo na vprašanje »Kaj so najpogostejše težave pri grajenju dobrih odnosov v oddaljenem delovnem okolju in kako jih lahko odpravimo?«. Vodstvo in vodje posameznih delovnih timov so prvi vir iz katerega zaposleni črpajo občutek za delovno kulturo organizacije. V času pred epidemijo virusa Covid-19 je ta naloga bila lažja, saj so vtisi in odnosi bili vzpostavljeni z osebnim stikom. Z letom 2020 pa je velika večina organizacij prešla na delo od doma in tako spremenila delovno dinamiko. Vodje so bile primorane hitro vzpostaviti nove delovne navade in način opravljanja nalog na daljavo. S tem se je izgubil osebni stik, odnosi med sodelavci so se začeli krhati, začel se je izgubljeni občutek za količino dela in porabljenega časa. S pregledom literature in spletnih mest svetovalnih organizacij smo ugotovili, da vodje ugotavljajo največje težave na področju oslABLJENE komunikacije, slabega managementa, okrnjenem nadzoru nad produktivnostjo zaposlenih ter jezikovnih in kulturnih razlikah.

## **Ključne besede:**

delo na daljavo, grajenje odnosov, izzivi dela na daljavo, virtualni timi, pregled literature.

# MOST COMMON PROBLEMS WHEN BUILDING REMOTE TEAM WORK RELATIONSHIPS AND THEIR SOLUTIONS

MARJETKA LUCIJA PRELOG

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija, e-mail:  
marjetka.prelog@student.um.si

**Abstract** Information and communication technologies are offering us needed infrastructure for connecting individuals from different cultures, places and work environments to learn and work together. In this paper we created a literature review on subject of virtual teams. We were answering the question “What are the most common problems when building relationships in remote workspace and how we can eliminate them?”. First responsible party in creating a good work atmosphere in between employees is management. Management and leaders of work teams is the first source from where employees are getting the sense of organizational culture. This task was much easier before Covid-19 epidemic, because first impressions and relationships were created with physical contact. In 2020 majority of organizations reconstructed their work dynamics and started with remote work. Team leaders had to adapt new work habits and way of carrying out work loads remotely. With that they lost physical contact, relationship between employees started to deteriorate, workers started to loose sense for the work load and time spent for it, distractions at home did not add to the employee productivity. With this literature preview we found out that leaders are finding biggest problems in weakened communication, bad management, inability to overview employee productivity, and cultural and language differences.

**Keywords:**

remote  
work,  
relationship  
building,  
remote  
work  
challenges,  
virtual  
teams,  
literature  
preview.

## 1 Uvod

Leto 2020 je organizacije po svetu postavilo pred velik preživetveni izziv. S prihodom virusa Covid-19 so bile prisiljene prilagoditi svoj način dela. Industrijske proizvodnje so se nadaljevale z nekaterimi omejitvami in ukrepi za zajezovanje širjenja epidemije, ostala dela, ki pa niso zahtevala opravljanja dejavnosti na zahtevani lokaciji, pa so prešla na delo od doma. Nenadna sprememba je s sabo potegnila veliko količino novo nastalih težav in ovir, ki pa so jih morali zaposleni, njihove vodje in celoten management reševati. Zaradi nepoznanega in ne utečenega načina dela je prišlo do težav, ki so vplivale v na delovno učinkovitost, motivacijo zaposlenih in odnose s sodelavci. V nadaljevanju se bomo osredotočili predvsem na slednje.

Informacijska tehnologija nam zagotavlja infrastrukturo za komunikacijo in sodelovanje tima na daljavo, vendar ta dobrina s sabo prinaša tudi upravljaljske težave. Egea (2006) piše, da sama orodja še ne ponudijo rešitve za dobro delo na daljavo, vendar so skupaj z dobro komunikacijo, zaupanjem, zavzetostjo in pozornostjo uspešna. Avtorji Powell, Piccoli in Blake v Egea (2006) virtualne time definirajo kot skupine, ki so geografsko, organizacijsko in časovno razpršeni, vendar z uporabo telekomunikacijske tehnologije kot deli celote doprinašajo k reševanju delovnih nalog in doseganju organizacijskih ciljev. Organizacijske spremembe v smer virtualnega dela omogočajo organizaciji biti konkurenčna in ji zagotavlja prožen delovni prostor za njene zaposlene. Vendar to vodje delovnih timov postavlja pred izzive slabše komunikacije in upada delovne produktivnosti. Naš namen je ustvariti pregled literature z najpogostejšimi šibkostmi, ki se pojavljajo v oddaljenih timih.

## 2 Metodologija

Namen sledečega prispevka je odgovor na vprašanje »Kaj so najpogostejše težave pri grajenju dobrih odnosov v oddaljenem delovnem okolju in kako jih lahko odpravimo?«. Cilj pa je definirati način dela od doma, razčleniti opredeljene težave, ki nastanejo kot posledica dislokacije članov delovnega tima in podati možne rešitve za omenjene težave.

Literaturo smo pridobili preko spletnih baz strokovnih člankov, kot so: Web of Science, ScienceDirect, Scopus in Wiley Online Library. Za aktualno dogajanje in težave s katerimi se managerji spopadajo v organizacijah pa smo se obrnili še na spletne strani medijev kot je na primer svetovalna organizacija McKinsey.

Uporabili smo metodo pregleda literature, pri kateri smo predelali večje število člankov, se spoznali s problematiko, uporabili deskriptivno metodo za strnitev misli prebranega ter izvedli metodo sinteze v zaključku. V procesu pisanja prispevka smo se soočili z nekaterimi omejitvami. Predvsem je število zaupanja vrednih strokovnih člankov na temo virtualnih timov nizko. Na spletu smo našli veliko člankov in blogov, ki se nanašajo na načeto temo, vendar ti članki nimajo željene strokovne in akademske podlage. Ne glede na vse, pa smo posegli po omenjenih člankih objavljenih na straneh (McKinsey), ki jim po lastni presoji zaupamo do te mere, da smo si dovolili uporabiti nekaj aktualnih težav, ki jih managerji izpostavljajo

### **3 Rezultati**

V sledečem poglavju smo se dotaknili štirih težav s katerimi se spopadajo organizacije, vodje in zaposleni. Ob izpostavljenih problemih, pa smo navedli tudi nekaj možnih rešitev zanje.

#### **3.1 Slaba komunikacija**

Timi so med delom v pisarni imeli večjo možnost medsebojnega spoznavanja. Na kratko so se lahko dotaknili hobijev, želj in zasebnega življenja sogovornikov ter se tako bolje spoznali. V času dela od doma, pa spontanah pogovorov ob kavi, kosilu ali pred sestankom več ni. Morda se managerjem in zaposlenim od začetka to ni zdela težava, vendar je čas pokazal, da to lahko ustvari občutek razdeljenosti tima. Čeprav so se člani skupine med seboj že predhodno spoznali pri delu v pisarni in ustvarili določen odnos, bodo oddaljeni člani ekipe ostali samo obraz v klepetu. Kot pišejo avtorji Holtom, Kiazad, Dandu (2020) je pomembno, da managerji ustvarijo stalno prakso v katero vkomponirajo tudi sproščen pogovor. Navada je pomembna še posebej v trenutkih ko je tim postavljen pod velik stres in izzive. Saj se z rednimi stiki in sproščenim pogovorom jačajo medsebojne vezi in krepijo zaupanje med sodelavci. To pomeni, da se zaposleni lahko bolj zanesejo

drug na drugega. Majhni nesporazumi lahko hitro postanejo večji problemi preprosto zato, ker jih nihče ni naslovil z namenom odpravljanja (Holtom idr. 2020).

Managerji so v prvi vrsti odgovorni za vzpostavitev ustrezne klime v delovnem okolju. Kot piše avtorica Egea (2006), tim pooseblja svojega vodjo. To pomeni, če je vodja sproščen, odprt in razumljiv so takšni tudi njegovi podrejeni. Tim je lažje izraža svoja mnenja, ideje in priznava napake. V timih, kjer pa manager prevzema bolj aristokratski način vodenja, pa so običajno tudi člani tima bolj resni in osredotočeni predvsem na reševanje delovnih nalog. Za ustvarjanje boljše klime v timu, ki svoje delo opravlja na daljavo mora manager najti načine, kako lahko oddaljeni člani ekipe vzpostavijo odnos in se povežejo s svojimi kolegi. Avtorji Holtom idr. (2020) so ugotovili, da je nujno potrebna uporaba virtualnih kamer in ne samo telefonskega pogovora. Ob kontaktu na daljavo izgublamo osebni stik. Večinski delež neverbalne komunikacije se izgubi zaradi pogovora z dvodimenzionalno podobo sogovorca na ekranu, od uporabi kamere, pa ohranimo vsaj del nebesednega dela komunikacije med sogovorniki in jih tako lažje razumemo. Gostitelj London (2020) in njegova sogovornica Ebrahim in Thaker predlagajo, da lahko managerji lahko uvedejo nekajminutni neformalni klepet ob začetku ali koncu delovnega dneva in tako ustvarjajo vezi med zaposlenimi. Prav tako je komunikacijo potrebno bodriti tekom celotnega delovnega procesa. Zaposlene je potrebno spodbujati k sodelovanju na sestankih, predlaganju idej in izboljšav. Ob tem pa predloge upoštevati glede na zmožnosti organizacije, da zaposleni občutijo, da so bili slišani. Grajenje dobrih odnosov med zaposlenimi, ki opravljajo delo na daljavo lahko močno spremeni timsko učinkovitost in sinhronost. Pomembno je, da se vsi zaposleni zavedajo pomembnosti tega in se namensko povezujejo s sodelavci.

### **3.2 Slab management**

Na podlagi literature smo ugotovili, da avtorji pišejo o težavah, ki jih prinese šibak management. Slab management časa, ki vodi v izgorelost, odlašanje in zavlačevanje, motnje iz okolja in poostren nadzor nadrejenih. Vsi ti dejavniki vplivajo na zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih, vendar je le eden izmed dejavnikov odvisen samo od managementa. Vodje se spopadajo z zmanjšanjem njim zadovoljivega nadzora nad delom njihove ekipe. To povečuje njihovo željo

po mikro managementu podrejenih, piše K. Boogaard (2020). Ta termin opisuje vedenje nadrejenega, ki izvaja popoln nadzor nad vsemi in vsem kar se dogaja v timu. Tak način vodenja ima prednosti, kot so na primer enostavnejši »onboarding«, sprotno pregledovanje napredka in nadzor nad vsemi funkcijami tima. Mikro management pa lahko ima negativne posledice na zaposlene. Kot piše C. Miech (2020) so med njimi povečanje stresa, frustracije in izgorelosti, zmanjšanje produktivnosti, vpliv na psihofizično zdravje. Kar 69% zaposlenih resno razmišlja o zamenjavi službe, samo zato, ker so pod mikro vodstvom (Boogaard, 2020).

Vodje se lahko tega izognejo tako, da svojim zaposlenim dajo jasna navodila in roki ter predstavijo svoja pričakovanja. Managerji morajo ob tem imeti določeno mero zaupanja do svojih podrejenih, saj jim je potrebno delo prepustiti in pustiti, da ga primerno opravijo. Prav tako pa lahko vodje bolj redno zbirajo povratne informacije o tem kaj menijo zaposleni o količini mikro managementa, ki ga izvaja vodja. Tak način jim omogoča, da ugotovijo, kaj delajo dobro in kaj bi lahko še izboljšali. Poleg tega, pa bo to timu dalo vedeti, da vodja zares ceni predloge in mnenja svojih zaposlenih.

### 3.3 Jezikovne in kulturne razlike

Raziskovalka Lera Boroditsky (2017) razlaga, da jezik, kot naše glavno komunikacijsko orodje morda predstavlja tudi najpomembnejšo oviro in temeljni vzrok za težave v medkulturni komunikaciji. Potrebno je razumeti, da se kultura, njene norme in kodeks socialnih interakcij v skupnosti pridobiva predvsem z jezikom, skupaj s strukturo odnosov v družbi. Poleg jezika, prostora in časa v katerem komuniciramo, vsak jezik druge kulture nosi različne vrednosti in pomene. Na tej točki govorimo o vseh jezikih, jezikih, ki izhajajo iz različnih jezikovnih skupin, ter prav tako tudi o razlikah v izražanju znotraj enega jezika z različnimi dialekti in kulturo. Na primer, nekatere kulture rade ohranjajo medosebno razdaljo, za druge pa je telesni stik zelo pomemben. Ne glede na vrsto jezika, ki ga posameznik uporablja se je le-ta soočil z neudobnimi preprekami, ki jih je prineslo neprostoovoljno delo na domu.

Avtorji Cagiltay, Bichelmeyer in Akilli (2015) argumentirajo, da kulturne razlike v jeziku vplivajo na delovanje osebnih sposobnosti in uporabljenih tehnologij. To lahko vodi do razlik v kompetentnosti uporabe določenega jezika in posledično napak v komunikaciji.

V primeru dela v medkulturnem okolju lahko uporaba sekundarnega jezika povzroči komunikacijske šume. Na primer, besedne zveze so težje razumljive, prav tako tudi idiomi in reki, sporočila govorca tujega jezika pa si lahko zlahka razlagamo kot žaljive izjave samo zato, ker jih ne razumemo. Za reševanje tega problema mora manager poskrbeti, da se člani skupine zavedajo svojih kulturnih vrednot in razlik z drugimi člani. Vodja mora ustvariti okolje, kjer domujeta kulturna strpnost in empatija, saj sta to osnovna pogoja za komunikacijsko odkritost (Cagiltay idr. 2015). Pri vodenju medkulturnih ekip mora manager integrirati kulturno ustrezne strategije vzpostavljanja odnosov z uporabo bogatejših komunikacijskih kanalov. Da bi zaposleni uspešno komunicirali z osebo, ki prihaja iz drugačne kulture (lahko z osebo iz druge države ali pa z osebo, ki prihaja iz drugačnega socialnega ozadja), morajo postati bolj kulturno inteligentni in odprti za kulturno raznolikost. Ob vsem tem mora vodja (in tudi vsi ostali) prepoznati kulturne vrednote drugih članov ekipe in razumeti kako se razlikujejo med seboj. Ob vsem tem, pa se morajo vsi zaposleni zavedati, da imajo vse kulture in vsi ljudje po navadi več skupnega kot ne. Spoštovanje razlik v kulturah je ključni element pri gradnji virtualnega prostora. Z upoštevanjem sodobnih organizacijskih kultur, ki stremijo k liberalizmu, morajo zaposleni biti strpni in sprejemati medkulturne razlike. Vodja mora poskrbeti, da se zaposleni med seboj spoznajo že na začetku in se tako učinkovito pripravijo na morebitne težave.

### **3.4 Težave pri sledenju napredka in produktivnosti**

Vodje se v virtualnem okolju soočajo tudi z oviranim sledenjem napredka in produktivnosti zaposlenih. V običajnem pisarniškem okolju to vodjem ni predstavljalo težav, saj so lahko osebno preverili zavzetost zaposlenih pri njihovem delu. Pri delu na daljavo pa se managerji ne morajo zanašati na osebni stik. Avtorji Cagiltay idr. (2015) pišejo, da težave, ki nastajajo pri omenjeni naravi dela povzročata predvsem nekonsistentnost učinkovitosti zaposlenega, kot so na primer prokrastinacija, ne osredotočenost in nizka motivacija. Zmanjšanje

občutka odgovornosti, ki ga občuti zaposleni, ko lahko prične s svojim delom iz udobja svojega doma brez direktnega nadzora, lahko rezultira v izjemno slabši učinkovitosti. Vodje se spopadajo z izzivi nadzora efektivnosti in posledičnim tavanjem v temi o izpolnjevanju delovnih nalog.

Vodje lahko začnejo z uporabo programskih rešitev za sledenje delovnega časa. To programsko rešitev lahko manager uporablja v primeru zaskrbljenosti zaradi porabljenih ur in energije zaposlenih, ter prav tako tudi za prikaz in razumevanje zaposlenih kako porabljajo svoj čas, kako bi morda lahko odpravili moteče dejavnike in povečali lastno produktivnost. Na tem mestu pa bi radi izpostavili tudi vprašanje na katerega si managerji morajo odgovoriti preden naslovijo obravnavano težavo in to je »ali je pomembno koliko ur tim porabi za opravljanje naloge, ali je pomembno če bodo naloge sploh odpravili?«. Prav tako pa je priporočljivo, da vodje izvajajo redne ena na ena hitre sestanke pri katerih preverjajo ali so njihovi podrejeni še vedno na pravi poti.

#### **4 Zaključki**

Močni poslovni in socialni pritiski so spodbujali integracijo virtualnega dela že pred epidemijo virusa Covid-19, ki je v letu 2020 ustvarila močan zagon k digitalizaciji celotnega delovnega procesa. Ta prispevek predstavlja pregled literature in sorodnih virov, ki se dotikajo težav pri delu na daljavo. Ugotovili smo, da so v prvi vrsti za uspešne temelje delovanja tima odgovorni managerji. Oni so tisti, ki ustvarijo delovno kulturo in atmosfero. Vendar so se v nenadnem prestrukturiranju znašli v nelagodnem položaju katerega so morali hitro adaptirati, saj dela drugače ni bilo mogoče izvršiti. Ob tem so se soočili s številnimi težavami. V prispevku smo predstavili štiri. To so: slaba komunikacija, slab management, jezikovne in kulturne razlike ter omejitve pri sledenju napredka. Ugotovili smo, da delo na daljavo močno omejuje komunikacijo med delovnimi timi. Med njimi ustvarja vrzeli in preprečuje grajenje kvalitetnih odnosov. Zaposleni lahko zaradi uporabe sodobne tehnologije opravljajo svoje delovne naloge iz udobja svojega kavča, hkrati pa zmanjšuje socialno interakcijo med zaposlenimi. Zato predlagamo, da managerji spodbujajo kratke pogovore med zaposlenimi za vzdrževanje dobrih odnosov. Prav tako bi managerji morali spodbujati svoje zaposlene, da delijo svoje ideje, mnenja in pripombe preko celotnega delovnega procesa, ter da se aktivno vključujejo v času sestankov.



Ugotovili smo, da se zaposleni se soočajo tudi s težavami, ki jih povzroča slab management in ne prilagojenost na uporabljeno sodobno tehnologijo. Zaradi prokrastinacije, neučinkovite razporeditve dela in motečih dejavnikov iz okolja, svojega dela ne opravljajo tako učinkovito, kot bi ga pri delu v pisarni. Predlagamo, da bi managerji uvedli urnik dela, bili bolj jasni pri podajanju delovnih nalog in spodbujali svoje zaposlene. Na tem mestu, pa moramo opozoriti tudi zaposlene, da postanejo bolj organizirani, se poskušajo kar se le da izolirati od motenj na domu in se osredotočiti na opravljanje delovnih nalog. Prav tako tudi jezikovne in kulturne razlike v timu pri uporabi izključno sodobne tehnologije za namen opravljanja delovnih nalog veliko bolj izstopijo, saj so sporočila in druge izmenjane informacije lahko hitro razumljene napačno. Sodobna tehnologija nam po večini preprečuje izmenjavo informacij na neverbalni ravni in tako večja vrzeli jezikovnih in kulturnih razlik. Zaposleni se morajo med seboj poznati in razumeti kulturne in jezikovne prepreke, ki nastajajo med njimi. Z izboljšano komunikacijo in zavedanjem se razlike lahko zmanjšajo. Z izboljšanjem komunikacije znotraj tima so zaposleni že na poti k reševanju tega problema. Prav tako, pa bi lahko managerji spodbujali neformalno, neobvezujoče in zabavno druženje tudi izven delovnega časa, kjer bi se zaposleni lahko bolje spoznali. Ob vsem tem, pa se vodje soočajo z ne ustreznim monitoringom učinkovitosti njihovih delovnih skupin. Managerji delovnih skupin bi lahko začeli z uporabo platform in programskih rešitev, ki so oblikovane z namenom sledenja napredku na projektih. Z uporabo teh orodij, bi vodje lažje spremljale napredek svoje delovne skupine in pomagale zaposlenim pri težavah s katerimi se soočajo. Zaključili bi z mislijo, da nam sodobna tehnologija in programske rešitve, ki jih prinašajo lajša način dela, saj nismo več vezani na opravljanje dela v pisarni, temveč ga lahko opravljamo od kjerkoli imamo ustrezno internetno povezavo. Vendar delo na daljavo z neustreznim managerskim pristopom krha odnose v delovnem timu.

## **Zahvala**

Zahvaljujem se mentoricama izr. prof. dr. Mirjani Kljajić Borštnar in doc. dr. Marjeti Marolt, ki sta tekom študijskega procesa ponudili ogromno uporabnega znanja, predvsem za čas, ki je pred nami. Čas digitalizacije. Prav tako pa se zahvaljujem tudi recenzentom, ki so s svojimi predlogi pripomogli k nadgradnji raziskovalne naloge in Fakulteti za

organizacijske vede, ki je z organizacijo konference o razvoju organizacijskih znanosti omogočila predstavitev tega prispevka.

## Literatura

- Boogaard, K., (2020). 5 Challenges of Managing Remote Employees. Go Skills. Pridobljeno 20. 1. 2021 na <https://www.goskills.com/Resources/Challenges-managing-remote-employees>
- Boroditsky, L. (2017). How language shapes the way we think. TedX [Video]. Pridobljeno 16. 1. 2021 na [https://www.ted.com/talks/lera\\_boroditsky\\_how\\_language\\_shapes\\_the\\_way\\_we\\_think/up-next?language=en](https://www.ted.com/talks/lera_boroditsky_how_language_shapes_the_way_we_think/up-next?language=en)
- Cagiltay, K., Bichelmeyer, B., Akilli, G., K. (13. 6. 2015). Working with multicultural virtual teams: critical factors for facilitation, satisfaction and success. SpringerOpen. Pridobljeno 21. 1. 2021 na <https://slejournal.springeropen.com/articles/10.1186/s40561-015-0018-7>
- Egea, K. (2006). Relationship Building in Virtual Teams: An Academic Case Study. Proceedings of the 2006 InSITE Conference. <https://doi.org/10.28945/3046>
- Holtom, B., Kiazad, K., & Dandu, Y. (2020). Organizational practices that promote job embeddedness and retention. *Organizational Dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.08.003>
- London, S.. (Host) (2020, Oktober 5). The journey to agile: How companies can become faster, more productive, and more responsive. [Audio podcast episode]. Na McKinsey & Company. Pridobljeno 18. 1. 2021 na <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-agile-how-companies-can-become-faster-more-productive-and-more-responsive>
- Miech, C., (2020). The Negative Effects of Micromanagement & What It Says to Your Employees. Track Time 24. Pridobljeno 20. 1. 2021 na <https://tracktime24.com/Blog/the-negative-effects-of-micromanagement>