



Interno komuniciranje v globalnem projektne timu

Armand Faganel
Martin Bizjak





Znanstvene monografije
Fakultete za management



Interno komuniciranje v globalnem projektnem timu

Armand Faganel
Martin Bizjak



Interno komuniciranje v globalnem projektne timu
Armand Faganel in Martin Bizjak

Recenzentki · Malči Grivec in Maja Meško

Lektoriranje · Davorin Dukič

Tehnična ureditev · Tajda Senica

Fotografija na naslovnici · Freepik

Prelom · Primož Orešnik

Izdala in založila · Založba Univerze na Primorskem

Titov trg 4, 6000 Koper · www.hippocampus.si

Glavni urednik · Jonatan Vinkler

Vodja založbe · Alen Ježovnik

Koper, 2024

© 2024 Armand Faganel in Martin Bizjak

<https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-293-392-0.pdf>

<https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-293-393-7/index.html>

<https://doi.org/10.26493/978-961-293-392-0>



Izid monografije je finančno podprla

Javna agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost

Republike Slovenije iz sredstev državnega proračuna

iz naslova razpisa za sofinanciranje znanstvenih monografij

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili
v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID 223201027

ISBN 978-961-293-392-0 (PDF)

ISBN 978-961-293-393-7 (HTML)

Vsebina

Seznam slik • 8

Seznam preglednic • 9

Povzetek • 11

1 Uvod • 13

2 Projektni management • 19

2.1 Sodobne organizacije • 22

2.2 Projekt • 23

2.3 Globalni projekt • 24

2.4 Projektni tim • 25

2.5 Uspešnost projektov in projektne managementa • 31

2.6 Management globalnih projektov • 39

2.7 Projektni management v sodobnih organizacijah • 40

2.8 Projektni management v avtomobilski industriji • 45

3 Komuniciranje • 49

3.1 Komunikacijski proces • 50

3.2 Modeli komuniciranja • 52

3.3 Organizacijsko komuniciranje • 59

3.4 Projektno komuniciranje • 64

3.5 Interno komuniciranje v globalnem projektne timu • 67

4 Kultura • 71

4.1 Narodna kultura • 74

4.2 Organizacijska kultura • 84

4.3 Kulturni vidik globalnih projektne timov • 88

5 Informacijsko-komunikacijska tehnologija • 93

5.1 Komunikacijski kanali • 94

5.2 Vloga IKT v globalnih projektne timih • 97

6 Dejavniki uspešnosti internega komuniciranja v globalnih projektne timih • 101

6.1 Motiviranost • 102

6.2 Medsebojno zaupanje • 105

6.3 Osebni stik • 109

6.4	Obvladovanje kulturnih razlik	· 112
6.5	Obvladovanje konfliktov	· 115
6.6	Primernost rabe IKT	· 118
6.7	Medsebojno poznavanje	· 120
6.8	Načrt komuniciranja	· 120
6.9	Podpora organizacije	· 125
6.10	Jezik	· 126
6.11	Jasnost vlog	· 129
6.12	Znanja in veščine	· 129
6.13	Projektni vodja	· 138
7	Predstavitev organizacije in izbranega globalnega projektnega tima	· 147
8	Metodologija	· 151
8.1	Vrsta raziskave	· 151
8.2	Namen in cilji raziskave	· 153
8.3	Raziskovalna vprašanja	· 153
8.4	Vzorec in časovni okvir raziskave	· 154
8.5	Metode zbiranja podatkov	· 155
8.6	Metode analize podatkov	· 159
8.7	Vsebinske omejitve	· 160
8.8	Metodološke omejitve	· 161
8.9	Etični vidik raziskave	· 162
9	Analiza podatkov	· 163
9.1	Analiza podatkov po kategorijah tematike raziskovalnih vprašanj	· 163
9.2	Selekcija in odnosno kodiranje kategorij najvišjega reda	· 225
10	Interpretacija in razprava	· 233
10.1	Vloga komuniciranja v globalnem projektnem timu	· 233
10.2	Vloga projektnega vodje	· 235
10.3	Organizacija	· 238
10.4	Osebni stik	· 242
10.5	Načrt komuniciranja	· 248
10.6	Dokumentiranje	· 249
10.7	Informacijsko-komunikacijska tehnologija	· 251
10.8	Kulturne razlike	· 254
10.9	Motiviranost	· 259
10.10	Zaupanje v timu	· 260
10.11	Jasnost vlog	· 262
10.12	Znanja in veščine	· 263
10.13	Jezik	· 265
11	Ugotovitve	· 269

12	Teoretični model internega komuniciranja v globalnih projektih timih	•	275
13	Zaključek	•	279
13.1	Priporočila za nadaljnje raziskovanje	•	281
13.2	Priporočila za prakso	•	282
	Literatura	•	283
	Recenziji	•	319

Seznam slik

- 3.1 Shannon-Weaverjev model komuniciranja · 53
- 3.2 Osnovni model komuniciranja po PMBOK · 54
- 3.3 Kliemov model komuniciranja · 55
- 3.4 Medkulturni model komuniciranja po PMBOK · 56
- 3.5 Gallov model komuniciranja · 57
- 3.6 Komunikacijska mreža v projektne timu · 69
- 4.1 Model konkurenčnih vrednot v organizaciji · 86
- 7.1 Struktura izbranega globalnega projektne tima · 148
- 7.2 Komunikacijska mreža v izbranem globalnem projektne timu · 149
- 9.1 Model odnosov med prepoznanimi kategorijami podatkov · 228
- 10.1 Odnosi med ključnimi prepoznanimi pojmi · 233
- 12.1 Predlagan teoretični model internega komuniciranja v globalnih projektne timih · 275

Seznam preglednic

- 8.1 Struktura predloge za dokumentiranje podatkov opazovanja z udeležbo · 157
- 8.2 Vrsta in način izvedbe intervjujev · 158
- 10.1 Primerjava lastnosti ključnih komunikacijskih kanalov v izbranem globalnem projektnem timu · 251

Povzetek

V monografiji obravnavamo interno komuniciranje v globalnih projekt nih timih. Osredotočamo se na vlogo komuniciranja, dejavnike uspešnosti, vlogo kulturnih in jezikovnih razlik, vlogo informacijsko-komunikacijskih tehnologij ter na potrebna znanja in veščine. Po kritičnem pregled obstoječe literature na obravnavanem področju smo na osnovi analize podatkov, zbranih na vzorcu izbranega globalnega projektnega tima preko metod opazovanja z udeležbo, intervjujev in analize dokumentov, predlagali model odnosov med ključnimi prepoznanimi kategorijami. Na osnovi ključnih ugotovljenih pojmov, ki so plod soočenja rezultatov raziskave z obstoječo literaturo, je osnovan teoretični model komuniciranja v globalnih projekt nih timih.

Ključne besede: informacijsko-komunikacijska tehnologija, globalni projektni timi, kulturna raznolikost, interno komuniciranje, kanali komuniciranja, etnografska raziskava, teoretični model, Slovenija.

1 Uvod

Mednarodno in medkulturno sodelovanje je gonilo svetovnega razvoja (Čuhlová 2018). Globalizacija je proces, s katerim so regionalna gospodarstva, družbe in kulture postali integrirani preko globalne mreže komuniciranja, transporta in trgovanja (Bhagwati 2004). Alami (2016) globalizacijo vidi kot napredek človeške potrebe po povezovanju na globalni ravni. Namesto da še naprej govorimo o dobi globalizacije, bi bilo morda smiselno govoriti o dobi postglobalizacije, saj je poslovno okolje postalo tako dosledno večkulturno, večorganizacijsko, večplastno in geografsko razpršeno, da smo priča začetku novega organizacijskega reda (Orr idr. 2011). Odprtost meja Evropske unije ter enostavnost transporta in komuniciranja po vsem svetu sta le dva izmed primerov sodobnega človeškega razvoja, ki daje organizacijam priložnost, da delujejo izven državnih meja (Stohl 2001; Alami 2016). Novo poslovno okolje je globalno, tehnološko podprto, medsebojno povezano in dinamično (Orr idr. 2011). Glavni katalizator globalnega poslovanja je dostop do novih trgov in znanj (Alami 2016).

Četrta industrijska revolucija prinaša znatne spremembe na področju ustroja organizacij, posebej v strukturiranju, organiziranju in izvajanju dela (Lukić in Vračar 2018). Organizacije morajo stremeti k prilagodljivejšim, odprtejšim oblikam, zasnovanim na sodobnih tehnologijah in znanju (Powell, Piccoli in Ives 2004; Marković, Krumov in Nikitović 2014; Zuofa in Ochieng 2017; Nazmul Islam 2023), ki omogočajo hitre odzive v dinamičnem poslovnem okolju (Zuofa in Ochieng 2017). Uvajanje sprememb in inovacij v organizacijah je najučinkovitejše prav v obliki projektov, zato njihova pojavnost v sodobnih organizacijah narašča (Stare 2011; Zuofa in Ochieng 2017) in postajajo prevladujoča oblika dela v sodobnem poslovnem okolju (Dalcher 2022, 8–9). Lahko bi rekli, da postajamo projektno naravnana družba (Skulmoski in Hartman 2010).

Globalizacija trgov, združevanja mednarodnih podjetij in integracija vodstvenih ter poslovnih procesov globalnih organizacij spreminjajo

temelje (Oertig in Buergi 2006; Thamhain 2013) in paradigmo projektnega managementa (Eriksson idr. 2002). Značilnosti nove paradigme projektnega managementa so intenziven prenos trgov in tehnologij, razpršeni centri znanj, medfunkcijsko učenje ter povraten in interaktiven prenos tehnologij (Eriksson idr. 2002; Nwobodo-Anyadiegwu, Nkutha in Kabamba Lumbwe 2022). Sodobno okolje projektnega managementa zahteva koordinacijo projektnih timov, ki pogosto delujejo na številnih lokacijah ter celo v različnih državah (Gibson in Cohen 2003; Harley 2011) in v pretežno virtualnem okolju (Gibson in Cohen 2003; Lukić in Vračar 2018). Posamezniki iz različnih držav, organizacij in sistemov vrednot morajo tako deliti avtoriteto, odgovornost ter odločanje (Shore in Cross 2005).

Globalni projekti so naravna posledica tehnoloških inovacij, ki so spremenile ekonomiko organiziranja z zniževanjem stroškov medorganizacijskega usklajevanja. Slednji so tradicionalno odvisni od dejavnikov, kot so kompleksnost, velikost, jasnost zahtev, ter medsebojnih odvisnosti in časovnega pritiska. Čeprav so torej globalni projekti nastali spontano, nezavedno, postajajo nova organizacijska resničnost v večini sektorjev (Tavčar idr. 2005; Orr idr. 2011; Rodrigues in Sbragia 2013; Lukić in Vračar 2018; Redlich idr. 2018). Globalne projektne time dojemamo kot žariščne, prilagodljive enote v mrežni ekonomiji, ki lahko služijo zbiranju in kombiniranju različnih informacij ter znanj z različnih lokacij in tako izboljšajo sposobnost organizacij za učenje ter inoviranje. Predstavljajo novo obliko organizacij, ki ponuja edinstvene možnosti prilagodljivosti in odzivnosti ter ima potencial za revolucijo delovnega okolja (Powell, Piccoli in Ives 2004; Zuofa in Ochieng 2017). Pričujoče stoletje bo stoletje virtualnih projektnih timov in mrežnih organizacij, saj bodo ti postali ključno orodje za doseganje organizacijskih ciljev, medtem ko se bodo klasične organizacijske strukture znatno spremenile in bo projektni tim postal osnovna delovna enota organizacije (Marković, Krumov in Nikitović 2014).

Globalni projekti so prodoren, moteč in kompleksen fenomen ter imajo vse potrebne lastnosti, ki kličejo po nadaljnjih konceptualnih in empiričnih raziskavah (Söderlund 2004; Orr idr. 2011). Trend globalnih projektov je v porastu (Anantatmula in Thomas 2008; Rodrigues in Sbragia 2013; Choi in Cho 2018; Ferrell in Kline 2018; Hacker idr. 2019; Taras idr. 2019), s tem pa raste tudi zanimanje raziskovalcev za to področje (Mossolly 2015; Zajacova 2013, 120; Lee-Kelley in Sankey 2008; Battistuzzo in Piscopo 2015). Obstoječa literatura projektnega manage-

menta pozna, vendar ne naslavlja posebnih potreb globalnih projektov in njihovega managementa (Söderlund 2004; Binder 2007, 8). Wenche Aarseth, Asbjørn Rolstadås in Bjørn Andersen (2013) tako menijo, da so globalni projekti v primerjavi z drugimi temami s področja projektnega managementa slabo raziskani. Obstoječa literatura s tega področja se predvsem osredotoča na sisteme, načrtovanje, organiziranje, nadziranje, procese in postopke. V dosedanjem raziskovanju je premalo poudarka na soočanju z organizacijskimi izzivi, komuniciranju in skrbi za medsebojne odnose (Aarseth, Rolstadås in Andersen 2013). Lippert in Dulewicz (2017) zaznata vrzel v raziskavah o dejavnikih uspešnosti projektnih timov. Raziskovanje se osredotoča predvsem na uspešnost projekta s časovnega in stroškovnega vidika ter z vidika kakovosti, manj pa na človeške vidike uspešnosti (Bond-Barnard, Fletcher in Steyn 2018; Zajac 2013). Raziskovanje globalnih projektov bi moralo biti vedno jasno povezano z globalnim projektnim timom (Mossolly 2015), saj sta pojma neločljivo povezana (Anantatmula in Thomas 2010).

Mossolly (2015) predlaga, da se raziskovanje globalnih projektov opre na temelje; torej najprej določi, katere značilnosti ločijo globalne projekte do ostalih, ter nato osnuje temeljno opredelitev tega tipa projektov. Nadalje je treba določiti merila in dejavnike uspešnosti globalnih projektov ter jih primerjati z merili in dejavniki pri ostalih projektih. Raziskovanje projektov kot predmet iskanja in zajetja edinstvenih, kompleksnih ter časovno omejenih procesov interakcij, organizacij in managementa je produktiven pristop k podrobnejšemu razumevanju sodobnih organizacij. Težava se pojavi, če ne bi bilo nikakršnega povezovalnega člena med posameznimi projektnimi teorijami, saj bi to pod vprašaj postavilo obstoj enotnega raziskovalnega področja. Zato je pomembno stremeti k uravnoveženju med univerzalnimi in specifičnimi teorijami. Teorija projektov ne more biti zasnovana zgolj na empiričnem vpogledu, temveč mora vključevati tudi določeno teoretično perspektivo. Tovrstne perspektive obstajajo na drugih raziskovalnih področjih in bi jih veljalo preizkusiti tudi v kontekstu projektov, seveda ob upoštevanju posebnosti slednjih kot empiričnih entitet (Söderlund 2004). Raziskovalci morajo za oblikovanje specifičnih teorij in raziskovalnih metod na področju projektnega managementa torej poskusiti aplicirati teorije z drugih raziskovalnih področij (Söderlund 2004; Henrie in Sousa-Poza 2005; Hacker idr. 2019).

Interno komuniciranje je ključna spremenljivka uspešnosti organizacij, ki vpliva na vključevanje zaposlenih in doseganje ciljev ter torej

kliče po nadaljnem raziskovanju (Allen, Lee in Tushman 1980; Welch in Jackson 2007; Hargie in Tourish 2009, 419; Tkalac Verčič, Verčič in Sriramesh 2012; Ruck in Welch 2012; Karanges idr. 2015; Ishtiaque in Habib 2016; Buchholz in Knorre 2023; Gomes, Santos in Martins 2023). V duhu globalizacije se interno komuniciranje v organizacijah spreminja v mednarodno in medkulturno, s čimer postaja vpliv kulture nanj pomembna tema raziskovanja (Tkalac Verčič, Verčič in Sriramesh 2012). Raziskovanje internega komuniciranja se osredotoča predvsem na vidik managementa, manj pa na vidik zaposlenih. Poleg tega se pretežno osredotoča na uporabljane komunikacijske kanale in količino generiranih informacij, torej na sam proces komuniciranja, manj pa na vsebino in kakovost komuniciranja ter vidik razumevanja informacij. Krovna teorija organizacijskega komuniciranja tako ne obstaja (Ruck in Welch 2012).

Konstrukti komuniciranja in sodelovanja na projektih ostajajo neopredeljeni (Chiocchio idr. 2012). Kljub temu da je komuniciranje prepoznano kot ključni dejavnik uspešnosti projekta (Müller 2003; Rajkumar 2010; Aarseth, Rolstad in Andersen 2013; Pozin idr. 2017; Muszyńska 2017), je opravljenih malo empiričnih raziskav na tem področju (Airton Molena in Rovai 2016; Wu idr. 2017; Nestsiarovich in Pons 2020; Mikhieieva in Waidmann 2017). Narava procesov komuniciranja v globalnih projektnih timih ni dovolj raziskana (Gibson in Cohen 2003; Zhu idr. 2019), čeprav Ivete Rodrigues in Roberto Sbragia (2013) ter Mossolly (2015) zaznavajo povečano zanimanje raziskovalcev za razlike v internem komuniciranju v tradicionalnih in globalnih projektnih timih. Tudi vloga medsebojnega zaupanja v medkulturnih timih je v literaturi le delno raziskana (Ratasuk in Charoensukmongkol 2019), prav tako vpliv procesov komuniciranja na vzpostavitev vlog v timu (Nestsiarovich in Pons 2020). Večina obstoječih raziskav se osredotoča na instrumentalne vidike komuniciranja, ne pa na načine, kako se preko komuniciranja razvijajo in izvajajo projekti (Ziek in Anderson 2015).

Raziskave o rabi tehnologije pri komuniciranju v globalnih projektnih timih so omejene na posamezne komunikacijske medije pri izvedbi posamezne dejavnosti na projektu, nobena znana raziskava pa ne zajema celotnega obsega. Vpliv družbenih omrežij, konferenčnih storitev in drugih sodobnih orodij za sodelovanje je v raziskovanju virtualnih projektnih timov spregledan (Aritz, Walker in Cardon 2017; Gilson idr. 2015). Tavčar idr. (2005) ugotavljajo, da se večina avtorjev ukvarja z

virtualnim komuniciranjem na projektih, ki ne zahtevajo intenzivnega komuniciranja in uporabljajo splošno dostopne tehnologije. Medtem ko se v praksi uporabljajo številna sodobna komunikacijska orodja, se raziskovanje še vedno omejuje na konvencionalna, torej raziskovanje v tem pogledu ne dohaja prakse.

Kulturni in institucionalni vidiki ter njihova vloga v projektne managementu so deležni manj pozornosti raziskovalcev (Henrie in Sousa-Poza 2005; Shore in Cross 2005; Ainamo idr. 2010; Huang 2016; Henderson, Stackman in Lindekilde 2018) in imajo potencial za prihodnje raziskave (Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019). Obstajajo številne raziskave o virtualnem komuniciranju in medkulturnem komuniciranju, vendar le malo raziskav o virtualnem medkulturnem komuniciranju (Jarvenpaa in Leidner 1999). Management medkulturnih timov je sodoben fenomen z omejenimi teoretičnimi osnovami (Rodrigues in Sbragia 2013), zato manjkajo znanstvene metode za obravnavo kulturnih vidikov projektne managementa (Huang 2016).

Med pregledom obstoječe literature na področju internega komuniciranja v globalnih projektne timih smo v raziskovanju zaznali tako vsebinsko kot metodološko vrzel. Vsebinsko vrzel utemeljujemo z zaznanim pomanjkanjem raziskav, ki bi poglobljeno in celostno obravnavale proces internega komuniciranja v globalnih projektne timih, tako v avtomobilski industriji kot v ostalih panogah. Treba bi se bilo namreč bolj poglobiti v vlogo komuniciranja pri ustvarjanju, ponovnem ustvarjanju in spreminjanju projektov (Ziek in Anderson 2015). Ochieng (2008) nadalje spodbuja k raziskovanju na področju razvoja smernic in strategij za učinkovito komuniciranje v večkulturnih projektne timih. Potrebne so raziskave, ki komuniciranje dojemajo kot družben proces in ne le kot instrumentalen proces dostave informacij (Winter idr. 2006); šlo bi torej za preklon na perspektivo empiričnega družboslovnega raziskovanja, ki lahko zajame edinstven, kompleksen in časovno omejen proces interakcij ter projektne managementa (Söderlund 2004). Metodološko vrzel utemeljujemo z odsotnostjo kvalitativnih raziskav na obravnavanem področju, kot so študije primerov ali etnografske raziskave. Etnografske raziskave na obravnavanem področju tako nismo zasledili. Tudi Karolina Muszyńska (2021) kljub številnim empiričnim raziskavam na obravnavanem področju pogreša terenske raziskave praktičnih primerov. Obstaja tudi zelo malo raziskav, ki bi ponudile poglobljeno analizo zabeležk komuniciranja (Gilson idr. 2015).

V monografiji poglobljeno raziščemo proces internega komuniciranja v izbranem globalnem projektnem timu, pri čemer smo komuniciranje obravnavali celostno, kot družbeni proces, kot predlagajo tudi Winter idr. (2006). Predstavljen je tudi teoretični model internega komuniciranja v globalnih projektnih timih, ki sledi pozivu Ochienga (2008) k pripravi smernic za učinkovito komuniciranje v večkulturnih projektnih timih.

2 Projektni management

Številni avtorji so poskusili opredeliti pojem management. Možina (1994, 16) tako management opredeli kot načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje dela oz. nalog ali dejavnosti, ki jih zaposleni v organizaciji izvajajo. Podobno ga Sadler (1997, 45) opredeli kot načrtovanje, organiziranje, nadziranje in upravljanje s finančnimi, z materialnimi in s človeškimi viri. Schermerhorn (2001, 8) management opiše kot proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja (u)porabe virov za doseganje zastavljenih ciljev. Možina idr. (2000, 7) ga opredelijo kot ustvarjalno reševanje težav, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja organizacije. Bedeian (1993, 4) management vidi kot proces doseganja želenih rezultatov skozi učinkovito rabo človeških in materialnih virov. Certo (1997, 6) management opredeli kot doseganje organizacijskih ciljev preko sodelovanja z zaposlenimi in drugimi organizacijskimi viri.

Projektni management je dandanes mednarodno prisotna in priznana stroka z opredeljenimi procesi, metodologijami in standardi, s profesionalnimi institucijami in z izobraževalnimi programi (Zajac 2012; Dalcher 2022, 2; White in Fortune 2002). Profesionalne institucije, kot PMI in IPMA, so promotorji standardizacije projektnega managementa (Söderlund 2004), strokovna združenja po svetu pa uvajajo še več drugih standardov projektnega managementa (Thomas in Mengel 2008). Vendar pa so se razmišljanja, vloge in prakse, ki sestavljajo projektni management, šele v 20. stoletju kodificirali in oblikovali v metode, orodja ter tehnike (Kozak-Holland 2009). Proces, znanja in veščine projektnega managementa so se z namenom povečanja učinkovitosti projektnega managementa preko standardiziranih norm in praks za različne vrste projektov (Milošević in Patanakul 2005; McKay, Marshall in Grainger 2014) razvili v posamezne prepoznane in dokumentirane profesionalne zbirke znanj, med katerimi je najširše sprejeta PMBOK (Project Management Institute 2017). Te zbirke znanj moč-

no vplivajo na to, kako so projekti zasnovani v različnih disciplinah in vrstah projektov ter kakšne vrste usposabljanj, izobraževanj in razvoja projektnih vodij so potrebne in primerne. Projektni management kot stroka v zadnjem času raste tako po številu znanstvenih objav kot tudi po številu članov v njenih strokovnih institucijah (Abbasi in Jaafari 2018). Kljub vzpostavitvi profesionalnih organizacij ter naraščajočem zanimanju tako stroke kot akademske sfere (Abbasi in Jaafari 2018) se številni avtorji strinjajo, da raziskovanje projektnega managementa še ni dobro razvito. Številni članki in raziskave v znanstvenih revijah, kot je *Project Management Journal*, temeljijo na osnovni predpostavki, da je projektni management metoda za reševanje kompleksnih organizacijskih težav, kar raziskovanje na področju projektnega managementa približno uvršča v optimizacijsko teorijo in aplikativno matematiko ter v učni načrt inženirskih šol. Ta vidik projektni management obravnava kot eno številnih metod za izvajanje dejavnosti organizacij. Vendar pa je projektni management hkrati raziskovalno področje s potencialom, da se različne discipline osredotočijo na osrednji pojav – projekte. Lahko bi torej sklepali, da obstajata dve glavni teoretični tradiciji v raziskovanju projektnega managementa. Prva teorija ima intelektualne korenine v inženirskih vedah in aplikativni matematiki ter jo bolj zanimajo tehnike načrtovanja in metode, druga teorija pa ima korenine v družbenih vedah, kot so sociologija, organizacijska teorija in psihologija, in jo zanimajo predvsem organizacijski ter vedenjski vidiki projektnih organizacij (Söderlund 2004). Potreben je premik k večdisciplinarnemu projektnemu managementu (Rodrigues in Sbragia 2013).

Projektni management je obče opredeljen kot koordiniranje serije nalog z namenom doseganja zastavljenega cilja, vendar kliče po podrobnejši opredelitvi (FitzPatrick 1997). Tako ga Project Management Institute (2017, 10; Kloppenborg 2015) opredeljuje kot aplikacijo znanja, orodij in tehnik v okviru projektnih dejavnosti za doseganje ciljev projekta. Nokes (2007) ga opredeli kot organizacijski proces, ki zajema časovno omejeno prizadevanje doseči koristno spremembo in dodano vrednost. Uresničuje se skozi procese, ki zajemajo iniciacijo, načrtovanje, izvajanje, spremljanje in nadziranje ter zaključevanje (Kloppenborg 2015). Tinnirello (2000, 306) projektni management opredeli kot znanja, orodja in tehnike nadzorovanja zahtev, zastavljanja realnih ciljev, izdelave izvedljivih časovnic, opredelitve odgovornosti in obvladovanja pričakovanj.

Učinkovit management globalnih projektnih timov zajema kompleksen nabor spremenljivk, ki se nanašajo na organizacijsko strukturo, poslovne procese, vodstvena orodja, ljudi v organizaciji in delo samo (Thamhain 2013). Browne idr. (2016) zapišejo, da projektni management zajema management virov, med katerimi so najzahtevnejši vir ljudje. Tradicionalno so bili koncepti managementa primarno zasnovani na linearnih modelih, kot so proizvodne linije, sekvenčni razvoj izdelkov, redne storitve in raziskovalno naravnan razvoj. Tako obstaja osnovna predpostavka, da so projekti linearni, racionalni in deterministični ter jih kot take v popolnosti nadzorujejo projektni vodje, ki preko ustreznega načrtovanja projekt lahko razdelijo v predvidljive in urejene korake. Iz tega sledi, da je uspešnost projekta pogojena z ustrezno uporabo metod, orodij in tehnik (McKay, Marshall in Granger 2014). Pri tem gre za perspektivo projektnega managementa kot planske oz. optimizacijske tehnike, ki popolnoma zanemarija perspektivo družbenega fenomena. Kerzner (2000), ki zavzame perspektivo družbenega fenomena, kot štiri osnovne vrednote projektnega managementa navede sodelovanje, timsko delo, zaupanje in učinkovito komuniciranje. V procesih projektnega managementa iščemo kompromis med naslednjimi dejavniki (Zajac 2012; Kloppenborg 2015):

- obseg projekta (velikost),
- časovnica projekta,
- kakovost (sprejemljivost rezultatov),
- viri,
- tveganje.

Namen projektnega managementa je doseganje specifičnih ciljev projekta z razpoložljivimi viri znotraj omejitev projekta (Zajac 2012). Ena osnovnih nalog projektnega managementa kot planske tehnike je tako priprava strukture členitve dela. Ta uporabna in splošno sprejeta metoda projektnega managementa vključuje prepoznavanje potrebnih dejavnosti, razčlenjenih na osnovne naloge. Skozi proces mrežnega načrtovanja se nato pripravi sekvenca – mrežni načrt, v katerem bi bilo prepoznane naloge treba izvesti. Ta lahko služi kot osnova za pripravo terminskega načrta projekta, kjer so opredeljeni odnosi med posameznimi osnovnimi nalogami ter njihovo trajanje. Na ta način je mogoče prepoznati (določiti) tako prednostne naloge kot tudi morebitne ovire, kar omogoča celovit pregled in optimalno razporeditev virov na projektu (FitzPatrick 1997). Učinkovit projektni management zahteva tudi

jasno opredelitev ciljev (Safapour, Kermanshachi in Kamalirad 2021). Projektni management naj bi za uspešno izvedbo projekta sledil metodi PDCA (iz angl. *Plan, Do, Check, Act*, načrtuj, izvedi, preveri, ukrepaj) ki sovпада z načeli vitkosti organizacij (Rolstadås idr. 2014). Uporaben pristop pri definiranju ciljev je metoda SMART (iz angl. *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound*, specifičen, merljiv, dosegljiv, relevanten, časovno določen), ki projektnim vodjem pri postavljanju ciljev narekuje upoštevanje naslednjih meril (FitzPatrick 1997):

1. specifičen (jasna opredelitev cilja z uporabo natančnih pojmov),
2. merljiv (merila za dosego cilja),
3. dogovorjen (cilj morajo vsi deležniki razumeti),
4. realističen (cilj je z danimi sredstvi in v danem času mogoče doseči),
5. časovno opredeljen (časovna omejitev za doseganje cilja in morebitna odvisnost od drugih dejavnosti).

2.1 Sodobne organizacije

Tehnološki razvoj je spremenil relativno učinkovitost in konkurenčnost različnih organizacijskih struktur in strategij. Velike, okorne organizacije s strogo hierarhijo, ki izvirajo iz industrijske dobe, izgubljajo prevlado; kot uspešne se uveljavljajo manjše, spretnejše organizacije, rojene v globalnem okolju (Orr idr. 2011; Thamhain 2012; Dalcher 2022, 8; Revutska in Antlová 2022; Nazmul Islam 2023). Naraščajoče število pogosto spreminjajočih se dejavnikov v okolju organizacije sili v neprestano prilagajanje. Današnje spremembe se dogajajo globalno in pokrivajo vse vidike organizacij – družbene, ekonomske, politične, tehnološke, kulturne idr. Sodobne organizacije se klestijo, zmanjšujejo obseg potovanj in si prizadevajo narediti več z manj viri (Bull Schaefer in Erskine 2012; Thamhain 2012).

Z višjo mobilnostjo in povezanostjo cena koordiniranja ter integriranja ponudnikov in storitev izven organizacij pada, kar omogoča več mreženja, partnerstev in zavezništov. Tako za sodobne organizacije postaja manj privlačno ponotranjiti ne bistvene funkcije ali se zavezati fiksnim stroškom velikega števila zaposlenih. Delovna razmerja postajajo fleksibilnejša, kar velja celo v državah z močno tradicijo dolgotrajnih delovnih razmerij. Pričakovano je, da bodo zaposleni v času kariere delovali v številnih različnih organizacijah, te pa se hitro preoblikujejo glede na spremembe v tehnologiji in konkurenčnem okolju (Orr idr.

2011). Miselnost profitnih centrov stremi k opolnomočenju decentraliziranih poslovnih enot in sodelovanju z drugimi organizacijami ob osredotočanju na ključne dejavnosti v verigi ustvarjanja vrednosti. Gre za paradigmo tržne osredotočenosti v razvoju izdelka (Gassmann in von Zedtwitz 2003).

2.2 Projekt

Project Management Institute (2017, 4) projekt opredeli kot časovno omejeno prizadevanje ustvariti enkratni produkt ali storitev. Vsak projekt ima določen začetek in konec, rezultat pa se razlikuje od rezultatov ostalih projektov v organizaciji (FitzPatrick 1997). V obdobju trajanja projekt sledi predvidljivim fazam, ki jih imenujemo življenjski cikel projekta (Kloppenborg 2015). International Organization for Standardization (2017; Kloppenborg 2015) projekt opredeli kot edinstven proces, katerega izvedba vodi do cilja. Gre za koordiniran in nadzorovan sklop dejavnosti, ki so omejene časovno, stroškovno in z viri. Cilj projekta predstavljajo ena ali več enot proizvoda ali storitve in se lahko med trajanjem projekta spremeni. Projektna organizacija je običajno začasna, vzpostavljena za čas trajanja projekta. Ključni razliki med projektom in operacijo oz. ponovljivim procesom sta njegova negotovost, ki jo je treba v času življenjskega cikla projekta reševati skozi proces odločanja (Orr idr. 2011), in njegova edinstvenost (FitzPatrick 1997). V nasprotju s ponovljivimi procesi so projekti po svoji naravi tvegani, njihova uspešnost je pogosto negotova. V splošnem življenjski cikel projekta sestavljajo štiri faze (Zajac 2012):

1. začetek projekta,
2. načrtovanje projekta,
3. izvajanje projekta,
4. zaključek projekta.

Binder (2007, 1) predlaga opredelitev projektov glede na število vpletenih lokacij, narodov in organizacij. Tako projekt, kjer velika večina članov tima deluje na isti lokaciji znotraj iste organizacije, imenuje tradicionalni. Distribuirani projekt vključuje člane tima, ki delujejo na različnih lokacijah, in ga nadalje opredeli kot mednarodni projekt, ko vključuje ljudi različnih narodnosti. Virtualni projekt pa je sestavljen iz članov tima, ki so geografsko razpršeni in delujejo v različnih organizacijah. Mossolli (2015) navaja delitev projektov na globalne, čezmejne, večsrediščne in večnacionalne ter hkrati opozarja, da morajo razi-

skovalci pojme pravilno uporabljati v skladu z dejanskim kontekstom raziskave. Tako večsrediščni projekt ni hkrati tudi čezmejni, če so vsi operativni centri znotraj ene države. Prav tako čezmejni projekt ni globalni, če ga izvajata dve državi, ki si delita pravne okvire in/ali skupno ekonomsko območje, kot npr. Francija in Belgija.

2.3 Globalni projekt

Globalizacijski procesi so v mednarodno poslovanje pripeljali drugačne vrste projektov, ki presegajo tradicionalne dimenzije. Le malo projektov v sodobnem času se namreč še vedno opira izključno na ljudi ali vire iz ene države (Orr idr. 2011). Kompleksnost projektov se povečuje v praktično vseh industrijah (Thamhain 2012), in sicer zaradi globalizacije, tehnoloških sprememb in dvosmerne interakcije med družbenimi ter tehničnimi vidiki (Henrie in Sousa-Poza 2005), hkrati se povečuje tudi z višjo stopnjo virtualnosti (Gibson in Cohen 2003, 5). Kerzner (2022, 8–9) med dejavnike, ki narekujejo višjo kompleksnost sodobnih projektov, med drugim uvrsti njihovo velikost, vrednost, negotovost zahtev, obsega in rezultatov, kompleksnost interakcij in geografsko razpršenost. Zaradi odprtih meja globalnih projektov je težko dohajati njihovo dinamiko in obseg sprememb, ki se dogajajo znotraj in zunaj projektne okolja (Huang 2016).

Globalni projekt je vrsta projekta in zajema začasno sodelovanje med organizacijami preko državnih ter kulturnih meja z namenom skupnega ustvarjanja edinstvenega produkta ali storitve v kompleksnem eksternem kontekstu, ki zahteva obvladovanje odnosov (Marmer Solomon 1998; Adenfelt in Lagerström 2006; Aarseth, Rolstad in Andersen 2013; Huang 2016; Fossum idr. 2019). Christina Breuer idr. (2019) ter Liz Lee-Kelley in Tim Sankey (2008) omenjenim lastnostnim globalnih projektov dodajo še zanje značilno uporabo virtualnega komuniciranja. Orr idr. (2011) zapišejo, da je globalni projekt začasno prizadevanje, kjer si številni akterji prizadevajo optimirati želene rezultate ob kombiniranju virov iz različnih držav, geografskih lokacij, organizacij in kultur preko pogodbenih, hierarhičnih ter mrežnih organizacijskih oblik. Ta definicija globalne projekte prepozna kot kompleksne organizacijske sisteme s specifičnimi izzivi, kot so razlike med institucijami in njihovimi prepričanji, tradicijami ter sistemi vrednot, geografska razpršenost ter kompleksnost mrež formalnih in neformalnih odnosov. Za globalne projekte je značilno, da vključujejo člane tima iz različnih kultur in organizacij, ki govorijo različne materne jezike in

so razpršeni na različnih lokacijah (Binder 2009; Binder 2007, 2; Battistuzzo in Piscopo 2015; Alami 2016; Zuofa in Ochieng 2017; Čuhlová 2018) ter imajo potrebna specialna znanja za rešitev skupne strateške naloge (Marmer Solomon 1998; Adenfelt in Lagerström 2006).

V nasprotju s tradicionalnimi projekti se globalni projekti izvajajo dislocirano, globalno (Rodrigues in Sbragia 2013). Globalni projekti lahko izkoristijo razlike v časovnih pasovih in tako podaljšajo produktivni čas za izvedbo nalog, hkrati pa omogočijo sodelovanje potrebnim strokovnjakom in drugim deležnikom ne glede na njihovo lokacijo. Ker pri globalnih projektih ni prostorskih omejitev, omogočajo sodelovanje večjega števila ljudi. Binder (2007, 11) med prednostmi globalnih projektov izpostavi dostop do tehničnih ekspertov in najboljših kadrov neodvisno od njihove lokacije, okoljske koristi, možnost celodnevne dela ob izkoriščanju časovnih razlik, boljšo odpornost na katastrofalne dogodke, večjo prilagodljivost, inovativnost, produktivnost ter večji bazen potencialnih kandidatov za potrebne funkcije na projektu, točnejšo sliko dejanskih potreb naročnika, eliminacijo potrebe po preseljevanju delavcev, bližino naročniku, zmanjšane stroške dela, zmanjšane prostorske potrebe ter čas in stroške poslovnih potovanj.

2.4 Projektni tim

Vsak projekt potrebuje projektni tim, ki je jedrni element izvedbe projekta (Mossolly 2015). Projektni tim je odprt sistem, kjer je človeški element nenehno v interakciji z eksternim okoljem, ko prejema energijo iz okolja in v okolje vrača svoje delo (Henrie 2014). Projekt, posebej večjega obsega, je sam po sebi *ad hoc* organizacija s številnimi člani projektnega tima, ki v času trajanja projekta prihajajo in odhajajo. Člani projektnega tima delujejo znotraj tesnih omejitev in se velikokrat spopadajo s kompleksnimi eksternimi dejavniki. Chiochio idr. (2012) projektne tim opredelijo kot kompleksno organizacijo, omejeno s kontekstom, ki zahteva projektno delo. Gre za večstopenjski, dinamičen, kompleksen in prilagodljiv sistem, ki se razvija s časom. Kliem, Ludin in Robertson (1997) projektne tim vidijo kot integrirano in večfunkcijsko entiteto, katere namen je uresničiti zadane cilje projekta, pri čemer poudarijo pomembnost dejavne udeležbe vseh članov.

Razlika med timom in skupino je predvsem v visoki stopnji medsebojne odvisnosti ter integracije med člani (Powell, Piccoli in Ives 2004). Eden ključnih elementov projektnih timov je torej medfunkcijsko sodelovanje. Med številnimi pojmi, ki se uporabljajo za označevanje poj-

ma skupno delovanje posameznikov z namenom izpolnitve specifične naloge, najdemo koordiniranje, kolaboracijo, sodelovanje in integracijo. Skupen imenovalac omenjenih konceptov je skupno vedenje v smeri nekega skupnega cilja. Medfunkcijsko sodelovanje bi torej lahko opredelili kot kakovost delovnih in medosebnih odnosov pri skupnem delovanju različnih funkcijskih domen za doseg organizacijskih ciljev (Pinto in Pinto 1990).

Tradicionalni projektni tim

Tradicionalni projektni timi so globalnim podobni s stališča svoje začasnosti, edinstvenosti in napredka, vendar se bistveno razlikujejo v lokaciji (Rodrigues in Sbragia 2013) in načinih komuniciranja (Gibson in Cohen 2003). Običajno se izvajajo znotraj posamezne organizacije in niso geografsko razpršeni (Binder 2007, 1; Rodrigues in Sbragia 2013; Fossum idr. 2019); tako vsi člani tima delujejo na isti lokaciji. Prednosti tovrstne oblike dela so številne priložnosti za neformalno komuniciranje, skupne obroke, druženje po delu, ki povezujejo člane tima, ustvarjajo medsebojna razmerja, povezanost in utrjujejo medsebojno zaupanje (Prasad in Akhilesh 2002; Webster in Wong 2008; Lukić in Vračar 2018). Kolociranost povečuje učinkovitost dela tima, hkrati pa obeta manj komplikacij zaradi poenotene uporabe programskih orodij in harmonizirane infrastrukture. Pri razvoju produktov naj bi prav kolociranost članov tima omogočala neposreden dostop in tesno sodelovanje med različnimi potrebnimi funkcijami, kar omogoča hitrejši razvoj produkta in izboljšuje njegovo kakovost (Patti, Gilbert in Hartman 1997, 31; Tavčar idr. 2005). V splošnem tradicionalne time tako dojemamo kot primernejše za urejeno in učinkovito izmenjavo informacij ter učinkovito načrtovanje.

Virtualni projektni tim

Virtualni projektni tim je skupina ljudi z oz. iz različnih geografskih lokacij, kultur, časovnih pasov in delovnih praks, ki sodelujejo z uporabo komunikacijskih tehnologij in se sestajajo virtualno¹ (Gibson in Cohen 2003; Powell, Piccoli in Ives 2004; Henttonen in Blomqvist 2005; Schiller in Mandviwalla 2007; Mohd Yusuf 2012; Pozin idr. 2017; Dubé in Katane 2017; Zuofa in Ochieng 2017). Anne Powell, Gabriele Piccoli in Blake Ives (2004) tej opredelitvi dodajo še morebitno vključenost več

¹ »Working separately but together« (Zuofa in Ochieng 2017).

organizacij, prehajanje tradicionalnih organizacijskih meja ter namen virtualnega projektnega tima, ki je izpolniti eno ali več organizacijskih nalog oz. ciljev projekta. Vse opredelitve virtualnih projektnih timov vključujejo ključen element pretežno virtualnega komuniciranja med člani (Breuer idr. 2019), torej rabo IKT.

Virtualni projektni timi niso bili razviti namenoma oz. metodično. Njihov vznik je posledica razvoja tehnologije, ki je tovrstno obliko dela omogočil. Virtualni projektni timi tako postajajo vse pogostejša oblika opravljanja dela (Tavčar idr. 2005). Operacije tima so se pri tem iz realnega preselile v virtualno okolje (Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008; Kanagarajoo, Fulford in Standing 2020). Virtualni projektni timi organizacijam omogočajo premostiti časovne in prostorske ovire na stroškovno ugoden način ter optimalno izkoristiti geografsko razpršene vire (Martins, Gilson in Maynard 2004; Webster in Wong 2008; Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008; Ebrahim, Ahmed in Taha 2009; Aritz, Walker in Cardon 2017; Zuofa in Ochieng 2017; Kanagarajoo, Fulford in Standing 2020; Eriksson idr. 2002), torej lahko globalno komunicirajo s poljubne lokacije (Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008). Predstavljajo odgovor na naraščajoče potrebe trga po hitrejšem uvajanju produktov in zniževanju stroškov ter hitro rešitev za kompleksne organizacijske težave (Ebrahim, Ahmed in Taha 2009; Taras idr. 2019). Med prednostmi virtualnih projektnih timov so tudi zmanjšanje stroškov in trajanja potovanj, rekrutiranje talentov iz globalnega bazena, dvig inovativnosti med člani tima, ustvarjanje enakih možnosti na delovnem mestu ter preprečevanje starostne in rasne diskriminacije. Prav tako nudijo dostop do potrebnih ekspertov neodvisno od njihove lokacije in možnost za celodnevno delo na nalogah² (Binder 2007, 2; Dubé in Katane 2017; Taras idr. 2019). Dušan Marković, Krum Krumov in Zorana Nikitović (2014) ugotavljajo, da se virtualni projektni timi hitro prilagajajo spremembam v eksternem okolju. Gre za odprte sisteme, ki nimajo klasične mehanistične strukture, iz česar sledi, da so odprti za inoviranje in hitro implementirajo spremembe. Virtualni projektni timi akumulirajo izkušnje z oz. iz različnih geografskih lokacij in kultur, kar zagotavlja različne perspektive pri obravnavi težav. Prav tako je z njihovo pomočjo mogoče izkušnje in *know-how* prenesti v obrobna ter zapostavljena geografska območja. Vse naštetu povečuje produk-

² »The sun never sets« in Global Virtual Teams (Taras idr. 2019) – Binder (2007, 2) za oris pojma uporabi podobno frazo »follow-the-sun«.

tivnost, konkurenčnost in izboljšano servisiranje naročnika projekta. Hkrati virtualni projektni timi tudi zmanjšujejo okoljski odtis organizacij (Quisenberry 2018). Nenazadnje je zaradi njihove prilagodljivosti tudi usklajevanje osebnih okoliščin članov tima manj okorno (Zuofa in Ochieng 2017).

Shu Z. Schiller in Munir Mandviwalla (2007) pojasnita, da interakcija članov virtualnega projektnega tima poteka preko neodvisnih nalog, ki sledijo skupnemu namenu. Virtualni projektni timi so pogosto osnovani z ohlapnim oz. prilagodljivim članstvom; tako se specifični eksperti poljubno dodajajo ali odvezemajo iz tima glede na spremembe nalog (Martins, Gilson in Maynard 2004; Powell, Piccoli in Ives 2004). Cristina B. Gibson in Susan G. Cohen (2003) navajata ključne elemente oblikovanja virtualnih projektnih timov, ki so:

- družbena struktura,
- deljenje informacij in
- vodenje.

Odsotnost oz. omejena količina osebnega komuniciranja botruje težjemu vzpostavljanju vodenja v virtualnih projektnih timih. Večino komuniciranja v virtualnih timih namreč predstavlja pisno komuniciranje, npr. elektronska pošta. Virtualni projektni timi so v primerjavi s tradicionalnimi običajno manj družbeno osredotočeni in bolj osredotočeni na naloge, čeprav se osredotočenost na naloge sčasoma zmanjša. V primerjavi s tradicionalnimi timi so odnosi med člani virtualnih projektnih timov v splošnem šibkejši (Powell, Piccoli in Ives 2004). Četudi virtualno komuniciranje pravzaprav soustvarja virtualne projektne time s tem, ko članom tima omogoča komuniciranje neodvisno od razdalje in časa, pa torej za člane tima hkrati predstavlja tudi izziv (Gibson in Cohen 2003). Med številnimi tveganji pri vzpostavljanju virtualnih projektnih timov je treba izpostaviti nepoznavanje uporabe tehnoloških orodij, neustreznost virtualnih metod dela za konkretno nalogo in psihološko nepripravljenost deležnikov na virtualno delo (Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008). Cristina B. Gibson in Susan G. Cohen (2003) navajata pet slabosti virtualnih projektnih timov v primerjavi s tradicionalnimi, ki so:

- težave s tehnologijo,
- komunikacijske težave,
- disfunkcionalni konflikti,

- neučinkoviti delovni procesi in
- težave s podpornimi sistemi.

Številni avtorji so primerjali tradicionalne in virtualne projektne time ter prišli do mešanih zaključkov (Powell, Piccoli in Ives 2004). Virtualni projektni timi naj bi tako imeli večji inovacijski potencial (Tavčar idr. 2005), saj naj bi raznolikost pozitivno vplivala na inoviranje (Eriksson idr. 2002). Prav tako naj bi imeli manjše potrebe po podpori in sodelovanju tima v primerjavi z geografsko združenimi timi (Krumm idr. 2016). V nasprotju s kolociranimi projektnimi timi interakcija v virtualnih projektnih timih poteka v tehnološko ustvarjenem, virtualnem okolju, kjer je osebno komuniciranje zelo omejeno ali celo odsotno (Panteli, Yalabik in Rapti 2018). V virtualnih timih manjkajo nekateri osnovni elementi, ki so prisotni v fizičnem svetu, saj so člani tima časovno in prostorsko ločeni. Identitete drugih članov so tako dvoumnejše (Henttonen in Blomqvist 2005), potreben je razvoj skupne identitete članov virtualnega projektnega tima (Zuofa in Ochieng 2017).

Nekateri raziskovalci zagovarjajo stališče, da so pravi virtualni projektni timi zgolj tisti, v katerih komuniciranje v celoti poteka virtualno, kar izključuje time, ki se kadar koli srečajo tudi osebno. Številni drugi pa to omejitev prilagajajo in dopuščajo, da del komuniciranja poteka tudi osebno, vendar mora biti večina interakcij virtualnih. Delež virtualnosti oz. virtualnega komuniciranja, ki opredeli nek tim kot virtualen, ostaja nejasno definiran (Martins, Gilson in Maynard 2004). Hkrati je meja med tradicionalnimi in virtualnimi timi vse bolj zabrisana, saj tudi tradicionalni timi, pa čeprav njegovi člani delujejo na isti lokaciji, vse bolj uporabljajo možnosti IKT, na drugi strani pa se tudi člani virtualnih projektnih timov občasno lahko srečajo v živo (Gaudes idr. 2007; Webster in Wong 2008). Maynard idr. (2018) ugotavljajo, da so skoraj vsi sodobni timi do neke mere virtualni. Tehnologija torej spreminja način delovanja projektnih timov, vendar je ta sprememba enako resnična za vse tipe timov. Četudi so vzorci virtualnega komuniciranja med različnimi tipi timov podobni, se ti razlikujejo v vzorcih osebnega komuniciranja. Člani geografsko združenih timov tako komunicirajo pogosteje kot dislocirani, kar se lahko odraža v višjem medsebojnem zaupanju med kolociranimi člani tima (Webster in Wong 2008; Dumitrașcu-Băldău in Dumitrașcu 2019).

Delo v virtualnem projektnem timu sovpadajo z vrednotami in s predstavami mlajših generacij. Milenijska generacija naj bi namenjala večji pomen ravnotežju med delom in življenjem. Virtualne oblike dela omogočajo večjo prilagodljivost in mobilnost, kar sovpadajo s to miselnostjo. Poleg tega so mlajše generacije navajene in pričakujejo hiter dostop do informacij, tako je zanje virtualno sestajanje primernejše od osebnih sestankov. Če so bili v preteklosti predvsem uvodni, spoznavni osebni sestanki dobrodošli, pa bi naslednje generacije zaposlenih to lahko videli kot potratu časa ali celo nepotrebno oviro (Gilson idr. 2015). Medtem ko Tavčar idr. (2005) zagovarjajo stališče, da je mogoče učinkovito delati v popolnoma virtualnem okolju, so Ebrahim, Ahmed in Taha (2009) mnenja, da virtualni projektni timi najverjetneje nikdar ne bodo v celoti nadomestili tradicionalnih. Vsak projekt namreč ni primeren za virtualno izvedbo (Gassmann in von Zedtwitz 2003). Virtualni projektni timi so po mnenju Tavčarja idr. (2005) primernejši za izvedbo manj zahtevnih nalog, ki ne zahtevajo intenzivnega komuniciranja, saj je slednje v virtualnih timih težje izvajati. Odgovornosti in naloge članov tradicionalnih ter virtualnih projektnih timov so sicer enake, vendar virtualna oblika dela spreminja način vključenosti in interakcije med člani tima (Lukić in Vračar 2018), saj je tradicionalne pristope k timskemu delu težko oz. nemogoče aplicirati (Henttonen in Blomqvist 2005). Ista avtorja opazujeta, da komunikacijska tehnologija v manjši meri spodbuja vzpostavljanje medsebojnih odnosov pri nalogah, kot so npr. deljenje in hramba informacij ali relacijsko komuniciranje. Gradniki zaupanja v virtualnih timih so po njunih ugotovitvah podobnih kot v tradicionalnih.

Globalni projektni tim

Linda S. Henderson, Richard W. Stackman in Rikke Lindekilde (2018) globalni projektni tim opredelijo kot delovni tim, katerega člani prihajajo iz različnih držav oz. kultur, so geografsko razpršeni in se pri določanju, načrtovanju in implementaciji skupnih projektnih ciljev zanašajo na virtualno komuniciranje. Najznačilnejša lastnost globalnih projektnih timov je kontekst, ki ga Cristina B. Gibson in Susan G. Cohen (2003) razložita kot način življenja in dela na specifičnem geografskem območju s tamkajšnjimi poslovnimi razmerami, kulturnimi značilnostmi in edinstveno zgodovino. Globalni projektni tim Sirkka Liisa Jarvenpaa in Dorothy E. Leidner (1999) opredelita s tremi dimenzijami, in sicer:

- začasnost – člani nimajo skupne preteklosti ali prihodnosti sodelovanja,
- kulturna raznolikost in geografska razpršenost ter
- virtualno komuniciranje.

Opredelitve globalnega in virtualnega projektne tima so si v marsičem podobne, tako razlika med pojmom ob pregledu obstoječih opredelitev ni jasno začrtana. Pri obeh oblikah se pojavljajo skupni elementi virtualnega komuniciranja, geografske razpršenosti (kot nasprotje geografsko združenim timom) ter kulturne in jezikovne raznolikosti članov. Konceptualizacija virtualnih projektne timov je še vedno težavna zaradi številnih kontekstov ali prilagoditev, v katerih so bili ti do sedaj preučevani (Zuofa in Ochieng 2017). Medtem ko nekateri avtorji med pojmom ne navajajo bistvenih razlik, ju drugi ločijo in celo predlagajo presek obeh množic, torej globalne virtualne projektne time kot ločeno kategorijo. Globalne virtualne projektne time tako Anne Powell, Gabriele Piccoli in Blake Ives (2004) vidijo kot posebno obliko virtualnih projektne timov, ki pa je deležna precejšnje pozornosti raziskovalcev. Ti timi vključujejo člane, ki delajo in živijo v različnih državah in so kulturno raznoliki. Tudi Prasad in Akhilesh (2002) globalni virtualni projektne tim opredelita kot tim z razpršenim strokovnim znanjem, ki se razprostira preko časovnih, geografskih, državnih in kulturnih meja, njegov namen je doseči specifičen organizacijski cilj ob višji uspešnosti ter ob pretežno virtualnem komuniciranju.

2.5 Uspešnost projektov in projektne managementa

Današnja splošna razširjenost projektov v organizacijah in njihova naraščajoča kompleksnost sta gonilni sili raziskovanja dejavnikov, ki vplivajo na njihovo uspešnost (Kerzner 2022, 1). Iskanje univerzalne teorije uspešnosti projekta je, glede na temeljne razlike med projekti, morda neprimeren pristop (Söderlund 2004), zato je potrebno nadaljnje raziskovanje dejavnikov uspešnosti projekta ter drugih načinov pojmovanja uspešnosti (Rolstadås idr. 2014; Vasudevan idr. 2023).

Zagotavljanje odličnosti pri obvladovanju sodobnih projektov od organizacij terja več kot zgolj spremljanje kazalnikov železnega trikotnika (Kerzner 2022, 2). V povezavi s projekti se najpogosteje pojavljata dva ključna koncepta uspešnosti – uspešnost projekta in uspešnost projektne managementa (Zwikael 2009; Jetu, Riedl in Roithmayr

2011; Creasy in Anantatmula 2013; Rolstadås idr. 2014; Radujković in Sjekavica 2017; Gray in Ulbrich 2017).

Uspešnost projektov

Mladen Radujković in Mariela Sjekavica (2017) uspešnost projekta povezujeta z oceno doseganja ciljev projekta, uspešnost projektnega managementa pa z merili železnega trikotnika – stroški, čas in kakovost. Opozarjata, da je oba pojma ob obstoju številnih različnih modelov uspešnosti projekta in projektnega managementa težko jasno razločevati.

Uspešnost projekta je težko opredeliti ali izmeriti (Thamhain 2013). V literaturi se uspešnost projekta največkrat povezuje z »železnim trikotnikom«, katerega oglišča predstavljajo merila stroškov, časa in kakovosti (Pinto in Pinto 1990; Atkinson 1999; Prasad in Akhilesh 2002; White in Fortune 2002; Koelmans 2004; Söderlund 2004; Henderson 2008; Lee-Kelley in Sankey 2008; Kerzner 2009; Yazici 2009; Jetu, Riedl in Roithmayr 2011; Orr idr. 2011; Berssaneti in Carvalho 2015; Kloppenborg 2015; Gray in Ulbrich 2017; Mainga 2017; Radujković in Sjekavica 2017; Bond-Barnard, Fletcher in Steyn 2018; Bjorvatn in Wald 2018; Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019; dos Santos idr. 2019; Govindaras idr. 2023). Merili stroškov in časa sta povezani z viri 645 sta lahko merljivi, medtem ko je kakovost povezana z naročnikom projekta in jo je treba obravnavati ločeno (Gray in Ulbrich 2017). Čeprav gre za največkrat citirana merila, literatura o njih ni soglasna (Söderlund 2004; Marzagao in Carvalho 2016; dos Santos idr. 2019). Številni avtorji menijo, da omenjena merila ne zadoščajo (Prasad in Akhilesh 2002; Morris 2003; Koelmans 2004; Brill, Bishop in Walker 2006; Lee-Kelley in Sankey 2008; Zwikael 2009; Anantatmula in Thomas 2010; Jetu, Riedl in Roithmayr 2011; Kloppenborg 2015; Gray in Ulbrich 2017; Mainga 2017; Bjorvatn in Wald 2018; dos Santos idr. 2019). Morris (2003) tako meni, da se omenjena merila preveč osredotočajo na orodja in procese izvedbe ter zanemarjajo širši vidik poslovnega konteksta, strategije in ljudi. Koelmans (2004), Liz Lee-Kelley in Tim Sankey (2008), Mainga (2017), Anantatmula in Thomas (2010), Thamhain (2012) ter Bjorvatn in Wald (2018) omenjenim merilom dodajajo človeška merila komuniciranja, zaupanja in sodelovanja, ki določajo moralo in zadovoljstvo projektnega tima ter deležnikov projekta.

Mary Beth Pinto in Jeffrey K. Pinto (1990) uspešnost projekta ocenjujeta preko dveh komponent – delovnih rezultatov, ki jih vrednotita po merilih železnega trikotnika, in psihosocialnih rezultatov, ki

obsegajo neopredmetene dimenzije procesa izvedbe projekta. Zwikaël (2009, 96) in Kloppenborg (2015) merilom železnega trikotnika dodata izpolnitev poslovnih ciljev ter zahtev različnih deležnikov projekta, Jetu, Riedl in Roithmayr (2011) pa doseganje pričakovanih učinkov projekta. Mainga (2017) omenjenim doda učinkovitost projekta, vpliv na naročnika, poslovni uspeh in vpliv projekta na ustvarjanje možnosti za nadaljnjo rast, čemur se pridružujeta Diana White in Joyce Fortune (2002). Učinkovitost projekta je bolj eksterno usmerjena in obsega občutenje naročnika ter deležnikov, da so bile njihove zahteve dosežene, tudi dolgo po njegovem zaključku. Justyna Zajac (2012) se strinja, da je zadovoljstvo naročnika pomembno merilo uspešnosti projekta, vendar opozarja, da gre za subjektivno merilo. Podobno Wu idr. (2017) opažajo, da se tako dejavniki kot merila uspešnosti projekta spreminjajo glede na perspektivo različnih deležnikov. Wu idr. (2017) merila uspešnosti razdelijo na trde in mehke. Trda merila uspešnosti so tako kakovost, čas, trajanje, varnost in drugi merljivi cilji, medtem ko mehka merila uspešnosti vključujejo zadovoljstvo deležnikov, učinkovitost in uspešnost projektne managementa ter možnosti za nadaljnje sodelovanje in vzpostavljanje medsebojnega zaupanja med deležniki. Hulya J. Yazici (2009) uspešnost projekta meri z dvema konstruktoma – uspešnostjo in učinkovitostjo. Pri tem uspešnost zajema doseganje naročnikovih zahtev in zadovoljstvo tima, medtem ko učinkovitost pomeni doseganje časovnih in stroškovnih ciljev. Uspešnost projekta nadalje razdeli na štiri kategorije (Yazici 2009):

- učinkovitost projekta (doseganje stroškovnih in časovnih ciljev projekta),
- korist naročnika,
- korist matične organizacije ter
- korist družbi.

Uspešnost projektne managementa

Projektni management ustvarja tako oprijemljive kot neoprijemljive koristi, zato je merila ocenjevanja uspešnosti težko zastaviti (Radujković in Sjekavica 2017). Poleg tega se interpretacije pojmov, kot sta npr. uspešnost in odgovornost, med posameznimi državami in kulturami razlikujejo. Tudi omenjene razlike v interpretaciji pojmov lahko vplivajo na uspešnost projekta (Dubé in Paré 2001). Merilo uspešnosti projektne managementa je odvisno od strategije organizacije, teh-

nologije, specifične industrije in okolja, v katerem deluje. Donosnost naložb je sicer najobičajnejše merilo za ocenjevanje investicije v projektni management. Ključ do te metode je denarno ovrednotenje vsake enote podatkov, ki jo je moč zbrati in uporabiti za izračun (Fernando idr. 2018). Glavni cilj projektnega managementa je uspešen zaključek projekta (Büll, Kay, Rauter in Szabo 2019).

Rolstadås idr. (2014) uspešnost projekta primerjajo s poslovnimi cilji, medtem ko uspešnost projektnega managementa primerjajo s cilji projekta. Uspešnost projektnega managementa predstavlja interno merilo učinkovitosti, medtem ko uspešnost projekta obravnava njegovo eksterno učinkovitost (Creasy in Anantatmula 2013). Zwikael (2009, 96) ter Jetu, Riedl in Roithmayr (2011) uspešnost projektnega managementa vidijo kot podkategorijo uspešnosti projekta. Tako uspešnost projekta razdelijo na dve komponenti – uspešnost projektnega managementa in uspešnost produkta. Lahko bi sklepali, da se uspešnost projektnega managementa in uspešnost projekta medsebojno pogojujeta, vendar ni tako. Projekt se sicer lahko zaključi neuspešno kljub uspešnemu projektnemu managementu in se, obratno, kljub neuspešnemu projektnemu managementu lahko zaključi tudi uspešno (Rolstadås idr. 2014; Gray in Ulbrich 2017; Radujković in Sjekavica 2017), vendar pa med uspešnostjo projektnega managementa in uspešnostjo projekta obstaja izrazito pozitivna zveza. Tako se uspešnost projektnega managementa obravnava kot element uspešnosti projekta (Radujković in Sjekavica 2017).

Tradicionalni dejavniki uspešnosti so bili s perspektive projektnega tima usmerjeni predvsem interno, medtem ko se sodobni dejavniki uspešnosti osredotočajo na vlogo globalnega managementa in človeških vidikov managementa (Fossum idr. 2019). Shopee Dubé in Jacqueline Katane (2017) učinkovitost projektnega tima opredelita kot doseganje jasno zastavljenih ciljev. Učinkovitost je dosežena, ko so v okviru dogovorjenih časovnih rokov doseženi ali preseženi zahtevani standardi kakovosti, ko izbrani delovni procesi tima omogočajo dobro sodelovanje, ko je omogočena individualna rast članov tima in je prisotno zadovoljstvo tima. Orr idr. (2011) poleg meril železnega trikotnika in merjenja strateških rezultatov, kot so bruto marža, čisti dobiček in donosnost kapitala, predlagajo naslednja dodatna merila:

- prednost sodelovanja – optimalno izkoriščanje globalnih strateških partnerstev,

- kakovost konstelacije – ključni strateški partnerji, njihova moč in uvrščenost,
- izpostavljenost organizacije nasprotnikom,
- poenotenost omrežja – stopnja učinkovite usklajenosti deležnikov,
- razdalja v omrežju – stopnja geografske in institucionalne razdalje med ključnimi razmerji v mreži,
- izkušnost omrežja – izkušnost ključnih deležnikov drug z drugim ali s podobnimi omrežji,
- ranljivost omrežja – kolikšno je tveganje za neuspeh in ali je tveganje pod nadzorom.

Dejavniki uspešnosti globalnih projektne timov

Na uspešnost globalnih projektne timov vplivajo številni dejavniki (Dubé in Katane 2017). Različni avtorji so poskusili kategorizirati dejavnike uspešnosti na globalnih projektih. Li (2009) dejavnike uspešnosti na globalnih projektih deli na ekonomske, kulturne in politične, ki jih izpostavi kot najtežje obvladljive. Christian Büll, Silke Palkovits-Rauter in Monika Beata Szabo (2019) ter Zuofa in Ochieng (2017) tem dodajo še tehnične, Sivasankari Rajkumar (2010) pa jezikovne. Thamhain (2012) dejavnike uspešnosti razdeli na tehnološke, ekonomske, politične, družbene in regulativne. Eriksson idr. (2002) dejavnike uspešnosti kategorizirajo na geografske, kulturne in organizacijske, medtem ko jih Dušan Marković, Krum Krumov in Zorana Nikitović (2014) delijo na tehnološke, organizacijske, ekonomske, osebnopsihološke, družbenopsihološke, kulturne in managerske.

Velik delež globalnih projektov preseže predvidena sredstva ali časovni okvir oz. ne doseže predvidenih ciljev (Stare 2011; Fossum idr. 2019). Globalni projekti se namreč soočajo s številnimi težavami, ki so skupne tradicionalnim projektom, vendar se od tradicionalnih razlikujejo po številnih edinstvenih značilnostih, tako tudi po edinstvenih dejavnikih uspešnosti (Henttonen in Blomqvist 2005; Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008; Battistuzzo in Piscopo 2015) in specifičnih izzivih za deležnike, ki v njih sodelujejo. Wenche Aarseth, Asbjørn Rolstadås in Bjorn Andersen (2013) prepoznajo naslednje ključne izzive globalnih projektov:

- obvladovanje eksternih deležnikov, ki so povezani s projektom,
- pomanjkanje podpore osnovne organizacije,

- obvladovanje eksternih deležnikov, ki niso povezani s projektom,
- soočanje z eksternimi zahtevami, ki ne izvirajo iz projekta,
- obvladovanje internih deležnikov – projektnega tima,
- ukvarjanje z eksternimi deležniki v lokalni skupnosti.

Tudi Binder (2007, 12) je poskušal zajeti izzive, s katerimi se morajo spopadati globalni projekti, in sicer:

- prilagajanje organizacijske kulture delu od doma,
- prilagajanje organizacijske strukture virtualnim projektnim timom,
- prilagajanje delovnega časa različnim časovnim pasovom,
- ustvarjanje in ohranjanje medsebojnega zaupanja,
- soočanje z jezikovnimi razlikami,
- uvedba programske opreme za sodelovanje,
- vzpostavljanje identitete tima,
- usklajevanje razhajajočih se kulturnih vrednot,
- obvladovanje konfliktov na daljavo,
- izvajanje komunikacijskih in kulturnih usposabljanj,
- zagotavljanje IKT.

Številni raziskovalci so se ukvarjali z identifikacijo dejavnikov uspešnosti globalnih projektnih timov. Ob vzpostavitvi globalnega projektnega tima je pogoj za njegovo kasnejšo uspešnost ustrezna izbira projektnega vodje (Henrie in Sousa-Poza 2005; Lee-Kelley 2006; Henderson 2008; Lee-Kelley in Sankey 2008; Binder 2009; Huang 2016; Gray in Ulbrich 2017) in ostalih članov tima (Lee-Kelley 2006; Hosseini idr. 2013; Lippert in Dulewicz 2018). Anantatmula in Thomas (2008), Choi in Cho 2018, Jared Ferrell in Kelsey Kline (2018), Christina Breuer idr. (2019) ter David W. Parker, Rosina Kunde in Luca Zeppetella (2017) izpostavijo medsebojno zaupanje. Wenche Aarseth, Asbjørn Rolstadås in Bjorn Andersen (2013), Fossum idr. (2019), Eriksson idr. (2002), Ana Azevedo, Kam Jugdev in Gita Mathurr (2022) ter Izabela Andressa Machado dos Santos idr. (2019) poudarijo podporo vodstva organizacije. Krumm idr. (2016) dejavnikom uspešnosti globalnih projektnih timov dodajo pravočasnost komuniciranja, pri čemer imata pomembno vlogo razpoložljivost (Zuofa in Ochieng 2017) in primernost rabe IKT (Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008; Lee-Kelley in Sankey 2008; Anantatmula in Thomas 2010; Dubé in Katane 2017). Marjolein C. J. Caniëls, François Chiochio in Neeltje van Loon (2019) dodajo učinkovito sodelovanje

tima, Stare (2011) pa avtoriteto projektne vodje. Wenche Aarseth, Asbjørn Rolstadås in Bjørn Andersen (2013) med dejavniki uspešnosti nadalje omenijo še obvladovanje internih deležnikov projekta in soočanje z eksternimi zahtevami, čemur se pridružujejo Eriksson idr. (2002), Ziek in Anderson (2015) ter Henrie in Sousa-Poza (2005). Ker se slednje v času projekta spreminjajo, je treba med dejavniki uspešnosti projekta poudariti tudi dobro zastavljeno obvladovanje sprememb, ki zahteva hitro in učinkovito komuniciranje za pravočasno zaznavanje odklonov ter odločanje (Santos idr. 2019; Proctor in Doukakis 2003; Hyvärinen 2006; Ahuja, Yang in Shankar 2010; McKay, Marshall in Grainger 2014). Diana White in Joyce Fortune (2002) ter Pinto in Prescott (1990) kot dejavnika uspešnosti dodajo jasno opredeljene cilje in zadostna sredstva za izvedbo. Collyer (2016), Izabela Andressa Machado dos Santos idr. (2019) ter Shoppee Dubé in Jacqueline Katane (2017) ugotavljajo, da je posebej v okoljih, ki so izpostavljena hitrim spremembam, pomemben dejavnik uspešnosti tudi organizacijska kultura, ki zagovarja učinkovito komuniciranje, prilagodljivo vodenje in hitro odločanje. Mainga (2017) med dejavnike uspešnosti uvršča še kakovost načrtovanja, medfunkcijsko združevanje in zadovoljstvo deležnikov projekta. Shoppee Dubé in Jacqueline Katane (2017) dodajata predanost tima ter zrelost projektne managementa. Liz Lee-Kelley in Tim Sankey (2008) med dejavnike uspešnosti uvrščata mreženje, posameznikovo voljo do samoupravljanja ter kulturno in medosebno osveščenost. Tabassi, Abdullah in Bryde (2018) uspešnost projektne timov povezujejo s slogom vodenja. Diana Ranf (2010) dejavnikom uspešnosti globalnih projektov dodaja iskren namen integracije v novo, drugačno kulturo. Cristina B. Gibson in Susan G. Cohen (2003) med dejavniki za uspešno delovanje globalnih projektne timov naštejeta:

- skupno razumevanje, ki je stopnja kognitivnega prekrivanja in podobnosti v prepričanjih, pričakovanjih in zaznavanju danih ciljev; virtualni projektne tim mora razviti skupno razumevanje glede vsebine ciljev, načinov za doseganje – potrebnih procesov, potrebnih nalog in individualnega prispevka posameznega člana tima (znanja, veščine in sposobnosti) (oblikovanje timske interakcije, ki zahteva postavitev ciljev in strategij, vodi do doseganja skupnih miselnih modelov (Powell, Piccoli in Ives 2004)),

- integracijo, ki je postopek vzpostavljanja načinov sodelovanja različnih delov organizacije pri ustvarjanju vrednosti, razvoju izdelkov ali zagotavljanju storitev,
- medsebojno ali kolektivno zaupanje, ki je skupno psihološko stanje, za katerega je značilno sprejemanje ranljivosti na osnovi pričakovanj glede namer ali vedenja drugih v timu.

Nenazadnje je tudi obvladovanje tveganj pomembna komponenta uspešnosti globalnih projektov (Fernando idr. 2018). Azar Izmailov, Azar, Diana Korneva in Artem Kozhemiakin (2016) kot najpomembnejši dejavnik tveganja pri projektu izpostavijo omejenost virov. Caldas in Gupta (2017) med dejavnike tveganja uvrščata kompleksnost, velikost in trajanje projekta. Orr idr. (2011) opazajo tudi povezavo med velikostjo projekta in njegovo kompleksnostjo. Vendar Bjorvatn in Wald (2018) opozarjata, da raziskovalcem do sedaj še ni uspelo dokazati kavzalnega odnosa med kompleksnostjo in uspešnostjo projektnega managementa.

Številni avtorji prepoznajo komuniciranje kot ključen dejavnik uspešnosti projektnih timov (White in Leifer 1986; Pinto in Prescott 1990; Griffin in Hauser 1992; Hauptman in Hirji 1996; Lewis in Seibold 1998; Haywood 1998; Ihator 2000; Lin in Berg 2001; Proctor in Doukakis 2003; Müller 2003; Henderson 2004; Diallo in Thuillier 2005; Tavčar idr. 2005; Beranek idr. 2005; Khazanchi in Zigurs 2005; Chiochio 2007; Korkala in Abrahamsson 2007; Ramsing 2009; Söderlund 2011; Zajac 2012; Thamhain 2013; Hagen in Park 2013; McKay, Marshall in Grainger 2014; Frank Cervone 2014; Collyer 2016; Airton Molena in Rovai 2016; Dubé in Katane 2017; Gray in Ulbrich 2017; Bond-Barnard, Fletcher in Steyn 2018; Maynard idr. 2018; Lukić in Vračar 2018; Santos 2019; Zwikael, Pathak idr. 2022; Nwobodo-Anyadiiegwu, Nkutha in Kabamba Lumbwe 2022; Vasudevan idr. 2023). Komuniciranje zagotavlja dejavno udeležbo deležnikov v timske delu in njihovo opolnomočenje, medtem ko pomanjkanje komuniciranja vodi v osredotočenost na izvajanje nalog (Butt, Naaranoja in Savolainen 2016) in negativno vpliva na uspešnost projektnega tima (Katz 1982; Kanagarajoo, Fulford in Standing 2020; Kumar Arora 2023). Nekatere raziskave ugotavljajo negativno povezavo med stopnjo virtualnosti in komuniciranjem, integracijo, koordinacijo, zaupanjem, občutkom pomena in odgovornosti ter uspešnostjo tima (Webster in Wong 2008). Bibi Noraini Mohd Yusuf (2012) ugotavlja močno povezavo med komuniciranjem ter zaupa-

njem pri uspešnosti projekta, čemur se pridružujejo Kalyvas (2009) ter Cristina B. Gibson in Susan G. Cohen (2003). Komunikacijski procesi so temeljni mehanizmi za vzpostavljanje zaupanja (Gibson in Cohen 2003). Wu idr. (2017) pripravljenost za komuniciranje in pogostost formalnega komuniciranja vidijo kot pozitivne dejavnike uspešnosti, medtem ko neformalno komuniciranje na uspešnost vpliva negativno. Nathalia Juca Monteiro idr. (2023) sicer, nasprotno, ugotavljajo, da tudi neformalno komuniciranje med člani tima pozitivno prispeva k uspešnosti projekta, in tako zagovarjajo vzpostavitev orodij za neformalno komuniciranje. Z vzpostavitvijo formalnega mehanizma za komuniciranje lahko projektni timi izkoristijo pozitiven vpliv delovnih konfliktov, hkrati pa ublažijo negativen vpliv medosebnih konfliktov (Wu idr. 2017).

2.6 Management globalnih projektov

Večina globalnih projektov je kompleksnejših od tradicionalnih (Eriksson idr. 2002; Binder 2007, 1; Ainamo idr. 2010; Aarseth, Rolstadås in Andersen 2013; Battistuzzo in Piscopo 2015). Projektna metodologija kot nabor znanj je zasnovana na predpostavki, da se projekti izvajajo v timih, ki delujejo na isti lokaciji (v nadaljevanju: kolociranih timih) (Alami 2016). Tovrsten standardiziran, v naloge usmerjen pristop je mogoč pri tradicionalnih projektih, ki se izvajajo v matični državi organizacije, kjer so okoliščine, kot so zakonodaja, oblast in industrija, poznane (McKay, Marshall in Grainger 2014). Številni raziskovalci to predpostavko kritizirajo, saj današnje kompleksno in dinamično poslovno okolje zahteva veliko interaktivnejše koncepte managementa, ki se lahko kosajo s kompleksnim naborom medsebojno povezanih, nelinearnih in velikokrat težko opredeljivih procesov. Projektni management je postal bolj sofisticiran in se močno zanaša na skupinsko interakcijo, deljenje moči ter virov, individualno odgovornost, predanost, samousmerjanje in nadzor (Thamhain 2013). Vodenje globalnih projektov z uporabo tradicionalnih pristopov je namreč težko ali celo nemogoče (Ahuja, Yang in Shankar 2010; Hosseini idr. 2013; Aarseth, Rolstadås in Andersen 2013; Alami 2016; Kerzner 2022, 5; Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019) in terja drugačen pristop, načrtovanje ter dodatna znanja v primerjavi s tradicionalnimi projekti (Aarseth, Rolstadås in Andersen 2013; Collyer 2016; Gallego, Ortiz-Marcos in Romero Ruiz 2021), torej drugačen projektni management (Orr idr. 2011; Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019; Kerzner 2022, 5).

Klasični pristopi projektnega managementa, ki se uporabljajo v večini industrije, so bili razviti v zahodnem svetu (Huang in Chung 2014). Ne predpostavljajo le uporabe tehnologije, ki je v uporabi v zahodnem svetu, temveč tudi vrednote in prepričanja zahodnega sveta (Wang in Liu 2007). Ti pristopi morda delujejo pri tradicionalnih projektih, ki se izvajajo v zahodnem svetu, niso pa primerni za globalne projekte ali tradicionalne projekte izven slednjega. Koncept zahodne šole projektnega managementa je osnovan na homogenosti tima; v nasprotju s tem je globalni projektni management utemeljen z raznolikostjo (Huang in Chung 2014). Zahodni pristop k projektnemu managementu je bistveno drugačen od tradicionalnega vertikalnega managementa (Kendra in Taplin 2004). Projektni management je horizontalen in se pomembno razlikuje od vertikalnega managementa, za katerega je značilna stroga hierarhija – velika razlika v moči in posledičen odnos med nadrejenim in podrejenim. Pri projektnem managementu gre za majhno razliko v moči (Hofstede 1983; Andersen 2003). Organizacije morajo za uspešno vpeljavo pristopov projektnega managementa poleg ustreznih tehnik in orodij tako vzpostaviti tudi skupne kulturne vrednote med zaposlenimi, ki podpirajo vpeljavo načel projektnega managementa (Kendra in Taplin 2004).

2.7 Projektni management v sodobnih organizacijah

Kerzner (2022, 4) projektni management v sodobnih organizacijah prepozna kot ključno strateško kompetenco. Projektni management je ključen za ustvarjanje konkurenčne prednosti in uspeh na hipertekmovalnem ter hitro spreminjajočem se svetovnem trgu dela (Alvarenga idr. 2020). Dejavnosti mednarodnih organizacij sledijo mobilnosti kapitala in informacij ter se širijo kot mreža preko vse več različnih držav in kultur, pri čemer so vse manj pod nadzorom individualnih držav in njihove zakonodaje. Kapital sledi logiki tržne ekonomije in išče najprimernejše kadre, znanje in materialne vire. Ta proces je trajnostno podprt z razvojem procesiranja informacij in pocenitvijo transporta (Steinmann in Scherer 1998). V težkih ekonomskih časih in globalni konkurenci je projektni management konkurenčen način managementa organizacij (Ranf 2010), ki omogoča boljše, cenejše in hitreje izvajanje multidisciplinarnih poslovnih operacij (Thamhain 2012). Hkrati postaja tudi pomemben način implementiranja strategij organizacij (Battistuzzo in Piscopo 2015). Dalcher (2012) kot glavno vodilo uporabe ogrodi projektnega managementa v organizacijah navede povečevanje vrednosti organizacij, ki na ta način izboljšajo učinkovitost dela (Fernando idr. 2018).

Battistuzzo in Piscopo (2015) opozarjata, da je vpliv uspešnosti globalnih projektov na uspešnost organizacij, ki jih izvajajo, v primerjavi s tradicionalnimi projekti večji; zato so ti bolj tvegani, dražji in kompleksnejši, vendar imajo hkrati tudi več potencialnih koristi. Številne organizacije ne dosegajo zahtevane stopnje kakovosti ali učinkovitosti globalnih projektov, ker njihove metode, orodja in prakse niso prilagojene globalnemu multikulturnemu okolju, kjer je večina komuniciranja asinhrona in vključuje prepletanje številnih kultur ter jezikov (Binder 2007, 1; Muszyńska 2022). Projektni management se dandanes razvija z osredotočenostjo na decentralizirano izvedbo projekta. Gre za premik od linearnih k dinamičnim sistemom, od izvajanja projektov k vseorganizacijskemu projektnemu managementu, od obvladovanja informacij k popolnemu izkoriščanju informacijskih tehnologij, od nadzora managementa k samousmerjanju in odgovornosti. Organizacije postajajo vedno bolj projektno naravnane, zanašajo se na tehnologijo, inoviranje, medfunkcijsko sodelovanje in odločanje, na zapletena medorganizacijska sodelovanja in zelo kompleksne oblike integracije dela. Dinamika takega okolja ustvarja pritisk na norme uspešnosti in delovne procese ter premik k opolnomočenju in samonadzoru timov. V današnjem povezanem svetu lahko organizacije izkoriščajo prednosti pridobivanja mednarodnih virov, skupnih podjetij in sodelovanj. Lahko dostopajo do najboljših talentov in izkoriščajo najboljše cenovne ter časovne pogoje ne glede na svojo geografsko lokacijo. Vendar je management globalno razpršenih timov, ki vodi k želenim rezultatom, umetnost in znanost, ki vključujeta velike izzive, nove delovne procese in poslovne modele, kar zarisuje nove meje projektnega managementa (Thamhain 2012; 2013). Ne glede na svojo organizacijsko obliko organizacije za uspešno izvajanje projektov potrebujejo poenoten proces managementa z jasnimi razmejitvami avtoritete, pristojnosti, odgovornosti in odločanja (Ramsing 2009). Globalni projektni management je lahko uspešen le preko kulturno ozaveščenega managementa ter medkulturnega komuniciranja in mreženja tako znotraj organizacij kot med njimi (Marković, Krumov in Nikitović 2014).

Fossum idr. (2019) identificirajo naslednje discipline, ki so pomembne za management globalnih projektov v organizacijah: timi, komuniciranje, organizacijska podpora, orodja za sodelovanje in tehnike sodelovanja. Wenche Aarseth, Asbjørn Rolstadås in Bjørn Andersen (2013) glede na ugotovitve predlagajo ogrodje za obvladovanje organizacijskih izzivov globalnih projektov, ki obsega tri dimenzije:

- razvoj strategije globalnih projektov, ki vključuje načrt managementa odnosov, posebej z najpogostejšimi in najtežavnejšimi deležniki na globalnih projektih;
- razvoj globalnega managementa kadrov,³ ki upošteva izkušnje iz preteklih projektov in vključuje trening ter podporo kadrom v različnih državah;
- definiranje globalnih sistemov z namenom uskladitve odnosov med centralnimi pristopi in načeli organizacije ter lokalnimi – prilagojenimi, vključujoč potrebne sisteme in tehnologije za učinkovite procese in komuniciranje v globalnih projektih.

Pri kompleksnih projektih, ki vključujejo več organizacij, je organizacijske težave moč obvladovati le ob osredotočenosti na vmesnike med vpletenimi organizacijami in s tesnim sodelovanjem internih deležnikov (Aarseth in Sørhaug 2009). Pri skupnem izvajanju globalnih projektov lahko organizacije zavzamejo različen pristop k projektnem managementu, in sicer bodisi z integracijo bodisi s koordinacijo procesov. Integracija je tako standardiziranje procesov dela med vključenimi organizacijami, medtem ko se koordinacija ne ukvarja s standardiziranjem procesov, temveč gre za harmoniziranje nalog z namenom optimizacije učinkovitosti in doseganja ciljev projekta (Mossolly 2015). Na globalnih projektih pogosto sodeluje več organizacij, kar povečuje njihovo kompleksnost. Organizacije v različnih okoljih imajo različen slog managementa. Treba je upoštevati njihovo raznolikost, kar zahteva deljenje moči med vodji lokalnih organizacij in integratorji projekta v krovni organizaciji. Med organizacijami se pojavljajo številne institucionalne razlike, ki jih Orr idr. (2011) strnejo v naslednje:

- kognicija in jezik – razlike v pomenih, povezane z izrazi, besednimi zvezami, s kategorijami, koncepti; razlike v sistemih branja, pisanja, govora in poslušanja;
- čustveni vzorci – razlike v sproženih čustvih, ki jih povzročajo različne situacije; stopnja, do katere odločitve v skupini vodi kognitivni proces v primerjavi s čustvi;

³ V izvirnem zapisu je sicer uporabljen izraz *human resource management plan* (angl.), vendar se nam zdi označevanja človeka kot »vira«, bodisi na projektu bodisi v drugem kontekstu, sporno, kar smo v istem poglavju že pojasnili pri komentarju stališča Winifred Browne idr. (2016).

- prostorsko-časovna orientacija – razlike v usmerjenosti v zaporedno oz. vzporedno rabo časa; razlike v potrebi po prostoru in teritorialnosti;
- sistemi prepričanj – razlike v osnovnih prepričanjih o etiki, morali, namenu, dobrem, zlu; razlike v pojmovanju posameznika, skupine, oblasti, obveznosti, vrednot in preferencah glede pripadonosti, moči, bogastva, enakosti, harmonije; razlike v vrednotah, povezanih z estetiko, slogom in higieno;
- slog vodenja – razlike v sprejemljivih slogih vodenja, npr. avtoritarni, sporazumni, kolegialni;
- tehnološki standardi – razlike v standardih za merske enote, valute, napetostni zmogljivosti in brezžični avtentikaciji;
- delovne prakse in protokoli – razlike pri beleženju opravljenega dela, opravljanju inšpekcijskih pregledov, ocenjevanju uspešnosti itd.;
- standardi financiranja, računovodstva in managementa – razlike v načelih revizije, vrednotenja, trženja, preglednosti; razlike v načelih računovodstva, obravnavi možnosti, nefinančnem poročanju;
- organizacijske strukture – razlike v velikosti organizacij, vodstvenem razponu nadzora, hierarhiji, horizontalni interakciji, enotnosti managementa;
- osebno ali neosebno izvrševanje sporazumov – razlike v tem, ali se sporazumi izvajajo z uglednimi ali s pravnimi mehanizmi (varnost poslovanja z neznanci);
- organiziranost industrije – razlike v tem, kako so funkcije organizirane v javnem in zasebnem sektorju ter kako medsebojno delujejo; razlike v pooblastilih regulativnih agencij; razlike v razdrobljenosti trga na specializirana podjetja in velike konglomerate;
- poklicne vloge – razlike v vlogi posameznih poklicev v različnih družbah; razlike v prisotnosti ali odsotnosti vlog v družbi.

Za uspešnost globalnih projektov v sodobnih organizacijah je ključno, da vsi udeleženci v projektu sledijo istim ciljem in imajo reden ter, sproten vpogled v stanje projekta. Dokler je namreč udeležnim organizacijam jasno, kakšni so cilji in trenutno stanje projekta, razlike v procesih projektnega managementa ne vplivajo pomembno na uspeh (Blazevski 2019; Safapour, Kermanshachi in Kamalirad 2021). Rešitev

ni v strogi hierarhiji ali centraliziranih operacijah, temveč v spretno oblikovanem sistemu managementa z dovolj prilagodljivosti in prirojenosti lokalnemu vodenju, ki dosledno deluje v okviru uveljavljenih organizacijskih norm in kultur (Thamhain 2012). Management globalnih projektov se tako lahko izvaja bodisi konsolidirano ali fragmentirano (Alami 2016). Pri konsolidiranem procesu vsi razpršeni timi sledijo enakemu procesu, ki med drugim zajema tudi standardiziran projektni načrt, strukturo, sinhronizirane dejavnosti in skupne cilje. Nasprotno pri fragmentiranem izvajanju globalnega projekta vsak razpršeni tim sledi svojemu lastnemu procesu v izolaciji od drugih timov. Jasno so zastavljene odvisnosti med cilji posameznih razpršenih timov, ki se medsebojno periodično obveščajo o poteku svojega dela.

Kompleksne mednarodne tehnološko podprte projekte je moč uspešno izpeljati zgolj v ustreznem organizacijskem okolju (Thamhain 2013; Fossum idr. 2019; El Khatib idr. 2022). Tradicionalne, hierarhične organizacijske strukture ne promovirajo ustrezne prakse komuniciranja, ki je potrebna za uspeh v sodobnem okolju (Hauck idr. 2004, 147). Projektni timi morajo zagotavljati dostopnost informacij vsem organizacijskim ravnam, pri čemer organizacijska hierarhija ne sme biti ovira (Eriksson idr. 2002; Lee-Kelley in Sankey 2008). Organizacije sodobne potrebe in izzive projektnega managementa naslavlja tudi s prilagoditvami organizacijske strukture; tako se poleg klasične funkcijske oblike organigramov v sodobnih organizacijah pojavljajo še druge hierarhične strukture, kjer je treba v kontekstu projektov posebno izpostaviti matrično in projektno. Navedene oblike se razlikujejo predvsem v avtoriteti projektnega vodje oz. v hierarhičnem odnosu med projektnim vodjem in funkcijskimi vodji (Stare 2011). Pri funkcijski obliki organizacij imajo tako funkcijski vodje polno formalno avtoriteto nad člani projektnega tima. V matričnih organizacijah je koncept hierarhije nekoliko drugačen; medtem ko imajo funkcijski vodje še vedno pretežno formalno avtoriteto, imajo tudi projektni vodje delno, pogosto neformalno avtoriteto nad člani projektnega tima. Običajno avtoriteta funkcijskega vodje pri tej obliki organizacije prevlada nad pogosto neformalno avtoriteto projektnega vodje. V projektnih organizacijah pa ima projektni vodja polno formalno avtoriteto nad člani projektnega tima. Organigram tovrstnih organizacij je torej osnovan po strukturi projektov, ne oddelkov (San Cristóbal, Fernández in Díaz 2018). Prednosti matričnih oblik organizacij so neposrednejši stik med različnimi disciplinami, možnost vzpostavitve močnih tehničnih osnov, več

razpoložljivega časa za reševanje kompleksnih težav, deljena avtoriteta in odgovornost ter dejstvo, da lahko ljudje delajo na več temah hkrati (Stare 2011). Poleg tega matrična struktura organizacij prevetri klasično hierarhijo, kjer ima vsak zaposleni enega nadrejenega, ki mu poroča. Tovrstna struktura omogoča prilagodljivost in vključenost, ki vodi k večji motivaciji in timske delu (Zulch 2014a). Hkrati pa je lahko dvojnost poročanja (»sindrom dveh nadrejenih«) tudi slabost matrične oblike organizacij. Druge slabosti so še potreba po sodelovanju managementa, uravnoteženje moči med funkcijsko in projektno organizacijo ter konflikt prioritet med različnimi projekti (Dinsmore 1993; Kerzner 2003; Forsberg, Mooz in Cotterman 2005). Azar Izmailov, Azar, Diana Korneva in Artem Kozhemiakin (2016) kot rešitev predlagajo opolnomočenje projektnih vodij, da lahko ti člane svojih projektnih timov zaščitijo pred »nujnejšimi« nalogami na drugih projektih ali nalogah. Višji management mora zaupati projektnim vodjem (Ramsing 2009). Tudi Benita Zulch (2014b) meni, da opolnomočenje članov tima privede do boljših rezultatov in tudi do učinkovitejšega komuniciranja. Kerzner (2003) matrično organizacijo poskuša pojasniti z besedami, da ima v njej projektni vodja polno odgovornost za uspeh projekta, medtem ko imajo funkcijski vodje odgovornost vzdrževanja tehnične odličnosti projekta. Glavne naloge funkcijskega vodje so tako zagotavljanje in vzdrževanje enotne tehnične baze ter izmenjava razpoložljivih informacij med projekti. Poleg tega morajo funkcijski vodje skrbeti, da so njihovi zaposleni seznanjeni z zadnjimi tehničnimi dosežki v industriji.

Za uspešen management globalnih projektov morajo organizacije razumeti sodobno poslovno okolje in različne vpletene kulture (Anantatmula in Thomas 2010), hkrati pa morajo biti sposobne nenehno izboljševati svoje procese ter inovirati in uvajati spremembe za vzdrževanje konkurenčne prednosti (Battistuzzo in Piscopo 2015; Kaur Bagga, Gera in Haque 2022). Gojiti morajo tudi dovetnejšo kulturo in ustrezno podporo managementa, ki prepozna posebno naravo virtualnih projektnih timov (Zuofa in Ochieng 2017; Azevedo, Jugdev in Mathur 2022). Ob priznavanju večje avtonomije mednarodnim partnerjem in upoštevanju kulturnih razlik lahko management vzpostavi pravo partnerstvo med udeleženi organizacijami z močnimi zvezami za komuniciranje, odločanje in prenos tehnologij, ki traja skozi celoten življenjski cikel projekta (Thamhain 2013).

2.8 Projektni management v avtomobilski industriji

Avtomobilska industrija na Kitajskem je že od leta 2009 največja na svetu. Razlog za to je predvsem ogromen notranji trg, poleg tega tamkajšnji nizki stroški proizvodnje privlačijo investitorje z vsega sveta. Skorajda vsak ameriški, azijski ali evropski avtomobilski OEM (iz angl. *original equipment manufacturer*) ali dobavitelj že sodeluje s kitajskimi podjetji (Huang in Chung 2014).

Zaradi pritiska trga se tudi avtomobilski proizvajalci soočajo z vse zahtevnejšimi kupci, ki potrebujejo kompleksnejše produkte v krajšem času (Bal in Gundry 1999; Margineanu, Prostean in Popa 2015). »Time to market« je največji izziv avtomobilske industrije (Bal in Gundry 1999), tako organizacije tudi v tej panogi vse bolj stremijo k agilnosti (Juca Monteiro idr. 2023; Revutska in Antlová 2022). Številni avtomobilski dobavitelji se zanašajo na svoj sloves in vzpostavljene dolgotrajne odnose s kupci, vendar pa ob globalizaciji avtomobilskega trga, predvsem ob vstopu azijskih dobaviteljev, ta pristop postaja neučinkovit (Margineanu, Prostean in Popa 2015). Avtomobilsko industrijo od drugih panog ločijo nekatere specifične značilnosti. Prva od teh so raznoliki globalni pogoji uporabe vozil, npr. različni zakonodajni okviri v različnih državah, različne stopnje usposobljenosti in različno vedenje voznikov ter obvladovanje številnih različic avtomobilov istega modela. Druga značilnost avtomobilske industrije so visoke zahteve po združljivosti podsistemov, saj se komponente ponovno uporabljajo v različnih modelih vozil. Slednje pomeni, da se avtomobilski projekti redko začnejo iz nič, temveč gre večinoma za razvoj obstoječih specifikacij produktov. Tretja značilnost avtomobilske industrije je, da projekti sledijo edinstvenemu razvojnemu toku, ki vključuje celotno verigo dobaviteljev. Nenazadnje je četrta značilnost avtomobilske industrije visoka stopnja zahtev po varnostnih kritičnih funkcijah in velik obseg proizvodnje, ki močno vplivata na stroške, ki nastanejo zaradi napak v fazi razvoja, zaradi česar so avtomobilski projekti stroškovno zelo občutljivi (Liebel idr. 2018).

Projektni management v avtomobilski industriji je zelo aktualna tema in se kot disciplina neprestano razvija (Margineanu, Prostean in Popa 2015; Zuofa in Ochieng 2017). V avtomobilski industriji, predvsem pri OEM-ih, je uvedba standardov in praks projektnega managementa nujna za izboljšanje procesov ter konkurenčnosti organizacij in prilagajanje naraščajoči kompleksnosti ob velikem preskoku v paradigmi mobilnosti. Večje organizacije v avtomobilski industriji zelo cenijo

kadre, izobražene na področju projektnega managementa. Koristi projektnega managementa za organizacije se kažejo predvsem v odnosih s kupci, v ustvarjanju tržne vrednosti, ugledu podjetja, učinkovitosti procesov v smislu skrajšanja intervala »time to market« ter doseganju stroškovnih in kvalitativnih ciljev projektov. V širšem kontekstu De Marco, Demagistris in Mangano (2018) navajajo, da je avtomobilska industrija trenutno na presečišču dveh zgodb, ki se medsebojno prekrivata; prva je zaton faze množične motorizacije, druga pa je zgodnja faza nove paradigme mobilnosti, ki jo opredeljujejo štirje elementi kompleksnosti trga: zorenje alternativnih električnih/hibridnih pogonskih sklopov, napredek v povezljivosti vozil z infrastrukturo in drugimi vozili (V2I in V2V), premiki v željah potrošnikov glede mobilnosti in lastništva nad vozili ter pojav avtonomnih vozil. Isti avtorji ugotavljajo, da širitev projektnega managementa v avtomobilski industriji še vedno poteka in da organizacije z zrelim projektnim managementom pridobivajo vse bolj zaznano tržno vrednost ter izboljšujejo rabo virov. Ugotovitve poudarjajo ključen pomen praks projektnega managementa, ki bodo prispevale k razvoju avtomobilske industrije v prihodnjih letih. De Marco, Demagistris in Mangano (2018) ugotavljajo, da so prakse projektnega managementa v italijanskih malih in srednje velikih podjetjih (MSP) še vedno slabo sprejete, medtem ko so v večjih organizacijah razpršene. Večina MSP projektni management razume kot podporno funkcijo in ne kot temeljni proces. Pretežno se projektni management uporablja pri razvoju izdelkov v smislu razširjanja in izboljševanja osnovnega življenjskega cikla procesa APQ. OEM-i se intenzivneje povezujejo z neposrednimi dobavitelji z namenom razvoja novih izdelkov in tehnologij. Združevanje dobaviteljev pri razvoju novih produktov je posebno pomembno na področjih izven tradicionalnih tehnoloških domen (Wilhelm in Dolfisma 2018). Dobavitelji so lahko primarni vir inoviranja izdelkov in procesov. Sodelovanje med OEM in dobavitelji je ključno za učinkovit proces razvoja novih izdelkov. Trend povezovanja napoveduje prehod na odprte inovacijske strategije (Wilhelm in Dolfisma 2018).

Laurentiu Margineanu, Gabriela Prostean in Serban Popa (2015) predlagajo koncept avtomobilskega projekta, v katerem so glavne faze življenjskega cikla priprava ponudbe, priprava koncepta, izdaja zasnove, preizkušanje in kvalificiranje izdelka ter priprava in uvajanje serijske proizvodnje – industrializacija. Faza priprave ponudbe pri tem zajema iniciacijo projekta, oblikovanje projektnega tima, pripravo in

oddajo ponudbe. V tej fazi je poleg vzpostavljanja medsebojnih odnosov posebno pomembno motiviranje članov projektnega tima. V fazi koncepta se opredeli začetni koncept izdelka, izdelka A-vzorci ter se jih pošlje naročniku v preverjanje funkcionalnosti. Procesni inženirji začnejo v tej fazi načrtovati serijski proces izdelave in preverjati izvedljivost proizvodnje izdelka glede na zasnovo. Na osnovi odzivov naročnika in procesnega inženirja razvojni inženir po potrebi popravi zasnovo izdelka. Vzporedno razvojni inženir začne z analizo D-FMEA, katere namen je zagotavljanje razvoja zanesljive funkcionalnosti izdelka. Sledi zaključna faza razvoja, kjer se dokončno opredeli in zamrzne zasnova izdelka. Izdelajo se B-vzorci, ki jih je treba interno preveriti. Če njihove zasnove po opravljenih vrednotenjih ni treba spreminjati, sledi izdelava C-vzorcev, ki so običajno že izdelani v serijskem procesu in jih je treba poslati naročniku, da jih ovrednoti. Ko naročnik po opravljenem ovrednotenju C-vzorcev potrdi zasnovo, se začne faza preizkušanja in kvalificiranja izdelka. Tej fazi sledi faza industrializacije, ki jo avtorji razdelijo v tri faze: končni prevzem opreme, testno proizvodnjo in začetek serijske proizvodnje. Projektni tim je za izdelek odgovoren še pol leta po začetku proizvodnje, nato pa se odgovornost za izdelek prenese na oddelek proizvodnje. Vsaka faza mora vključevati beleženje in prenos naučenih lekcij, ki zagotavljata nenehno izboljševanje dejavnosti projektnega managementa.

Redno in učinkovito komuniciranje je predpogoj za delovanje globalnih projektних timov tudi v avtomobilski industriji (Ammeter in Dukerich 2002; Fernando idr. 2018). Ker kompleksne zahteve v njej vključujejo več disciplin in funkcij, ki jih ni mogoče obravnavati ločeno, mora struktura avtomobilskih organizacij podpirati sodelovanje med različnimi funkcijskimi oddelki, kar vključuje dejavno podporo tako formalnemu kot neformalnemu komuniciranju (Liebel idr. 2018). Liebel idr. (2018) v svoji študiji primera v avtomobilski industriji ugotavljajo tudi, da komuniciranje med organizacijami in znotraj organizacij pogosto ni ustrezno ter posledično opredelitev odgovornosti ni jasna. Pri komuniciranju med organizacijami težavo velikokrat predstavlja njihova velikost, saj je med velikim številom zaposlenih težko najti ustreznega sogovornika (Wilhelm in Dolfsma 2018).

3 Komuniciranje

Komuniciranje je osrednji koncept teorij organizacij in managementa ter predmet številnih novodobnih raziskav na področju organizacijskega komuniciranja in organizacijske psihologije. Pojem izhaja iz latinske besede *commūnicāre* in pomeni »deliti« (Mikhieieva in Waidmann 2017) oz. »narediti skupno«, zato je komuniciranje »ustvarjanje skupnega razumevanja« (Zulch 2014a). Preživetje katere koli organizirane človeške dejavnosti je večinoma odvisno od sposobnosti komuniciranja z drugimi (Zulch 2014b). Komuniciranje je pogosto interpretirano kot pravilna in pravočasna dostava informacije, vendar presega ta okvir (Ziek in Anderson 2015), saj vključuje precej več kot zgolj izmenjavo informacij med ljudmi (Huang in Chung 2014; Kelvin-Iloafu 2016; McKay, Marshall in Grainger 2014). Komuniciranje vpliva na vedenje ljudi v družbenih dilemah (He, Offerman in van de Ven 2016). Gre za ključni instrument družbenih interakcij in medij, preko katerega se vzpostavljajo in ohranjajo vsi odnosi. Treba je zajeti celoten obseg pojma, upoštevati tudi druge perspektive komuniciranja ter jih vključiti v prakso (McKay, Marshall in Grainger 2014).

Definicije pojma komuniciranje so si v marsičem podobne. Lovlyn Kelvin-Iloafu (2016) komuniciranje opredeli kot umetnost podajanja informacije od oddajnika do sprejemnika na način, da sprejemnik informacijo sprejme tako, kot je oddajnik nameraval. Komuniciranje dojema kot prenos skupnega razumevanja preko uporabe simbolov. David W. Parker, Rosina Kunde in Luca Zeppetella (2017) ter Lippert in Dulewicz (2018) menijo, da se proces komuniciranja uspešno zaključi takrat, ko vsi udeleženci procesa informacijo jasno razumejo. Učinkovito komuniciranje je točno, natančno in preprosto (Lee-Kelly, Crossman in Cannings 2004; Gomes, Santos in Martins 2023). Tony Proctor in Ioanna Doukakis (2003) zapišeta, da komuniciranje vključuje posameznike, ki si delijo pomene. Christina B. Gibson (1996) komuniciranje vidi kot prenos informacije, pomena in razumevanja od pošiljatelja k sprejemniku. Po mnenju Kliema (2008) je komuniciranje

usmerjeno, zavestno prizadevanje ljudi, da bi delili misli, občutke in informacije na način, ki doseže skupno vizijo. Stewart L. Tubbs in Sylvia Moss (2003) komuniciranje vidita kot namerno dogajanje, ki vključuje izmenjavo sporočil med dvema ali več ljudmi in ustvarjanje pomena. Maturana in Varela (2001, 214) komuniciranje razumeta kot vzajemno sprožanje usklajenega vedenja, ki se dogaja med člani družbene enote. Kristina Nestsiarovich in Dirk Pons (2020) glavni namen komuniciranja vidita v usklajevanju kolektivnih dejavnostih več ljudi, pri čemer je komuniciranje najosnovnejši element timskega dela (Hoegl in Gemunden 2001).

Dejavnosti komuniciranja se izvajajo v številnih oblikah, kot npr. interne in eksterne, formalne in neformalne, vertikalne in horizontalne, uradne in neuradne, pisne in govorne ali verbalne in neverbalne (Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019). Verbalno komuniciranje Mihaljčič (2006, 20) razdeli na govorno in pisno, medtem ko med neverbalne oblike uvrsti govorico telesa, zunanji videz, prostor, vonjave in otip. Mirjana Ule (2005) komuniciranje deli na štiri ravni komunikacijskega delovanja, ki so:

- medosebno komuniciranje,
- skupinsko komuniciranje,
- organizacijsko komuniciranje in
- množično komuniciranje.

3.1 Komunikacijski proces

Komuniciranje ne deluje v izolaciji, temveč samo kot proces (Zulch 2014a), kar se odraža tudi v posameznih definicijah pojma. Gerbner (1966) tako komuniciranje opredeli kot proces družbene interakcije preko simbolov in sporočilnih sistemov. Možina (1994, 3) komuniciranje opredeli kot proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, saj se v njem odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb. Julia T. Wood (2004) komuniciranje opredeli kot sistemski proces, v katerem ljudje reagirajo drug na drugega preko uporabe simbolov, pri čemer slednje interpretirajo in ustvarjajo nov pomen. Benita Zulch (2014a) komuniciranje razlaga kot proces pridobivanja pomembnih informacij, interpretiranja informacij in njihove učinkovite diseminacije ljudem, ki bi jih utegnili potrebovati. Kliem (2008) navede naslednje lastnosti komunikacijskega procesa:

- je integriran in medsebojno odvisen proces med dvema ali več ljudmi,
- je kompleksen, dinamičen proces,
- je stalen, neskončen proces,
- je subjektiven proces,
- terja prilagodljivost.

Gerardine DeSanctis in Peter R. Monge (1998) komuniciranje opredelita kot proces deljenja in izmenjave idej, dejstev, občutkov in mnenj med dvema ali več ljudmi. Cheung, Yiu in Lam (2013) komuniciranje opišejo kot dvosmeren proces med pošiljateljem in sprejemnikom preko komunikacijskega kanala. Komunikacijski proces sestavljajo (Možina, Tavčar in Knežević 1995, 42):

- oddajnik,
- sprejemnik,
- sporočilo in
- komunikacijski kanal.

Benita Zulch (2014a) sicer prepozna le tri osnovne elemente komuniciranja, in sicer pošiljatelja/oddajnika, komunikacijski kanal ter sprejemnika. Kot četrti element prepozna kodo, preko katere je sporočilo preneseno. Oddajnik je posameznik, ki preko komunikacijskega kanala oddaja sporočilo do sprejemnika, sprejemnik pa posameznik, ki sporočilo preko istega komunikacijskega kanala sprejema. Sporočilo je lahko bodisi verbalno bodisi neverbalno. Komunikacijski kanal je pot, po kateri oddajnik pošlje sporočilo sprejemniku. Komuniciranje je lahko ali enosmerno ali dvosmerno. Medtem ko pri enosmernem sporočila prehajajo zgolj v eno smer, torej od oddajnika do sprejemnika, si pri dvosmernem oddajnik in sprejemnik vlogi izmenjujeta, sporočila torej prehajajo v obe smeri (Možina in Damjan 1992, 17). Na proces komuniciranja vplivajo številni okoljski dejavniki, ki vključujejo lokacijo, pobudnika, odnos moči, velikost in sestavo skupine, fizično ureditev, namen in čas (Johansen in Gillard 2005). Možina in Damjan (1992, 7) proces dvosmernega komuniciranja razdelita na naslednje faze:

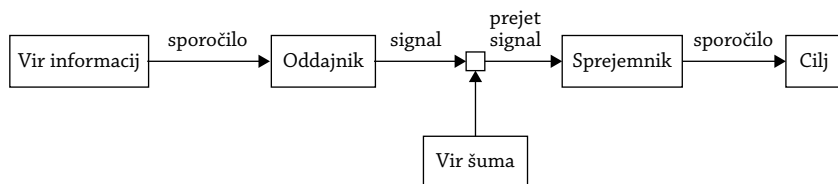
- kodiranje,
- oddaja,
- prenos,
- sprejem,

- dekodiranje,
- reagiranje,
- povratna informacija.

V procesu komuniciranja je z namenom doseganja produktivne izmenjave informacij in znanj treba zagotoviti, da ustrezno sporočilo doseže prave sprejemnike ob pravem času z uporabo ustreznih komunikacijskih medijev (Bär, Fiege in Weiß 2017). Oblikovanje informacije se tako bolj osredotoča na izboljšanje učinkovitosti informacije, medtem ko se oblikovanje komuniciranja osredotoča na izbiro najprimernejšega komunikacijskega kanala glede na vsebino informacije in ciljno publiko (Fox in Grösser 2015). Kodiranje zajema vse dejavnosti, vključene v pretvorbo informacij v sporočila. Govor in njegova izpeljanka, pisanje, tako predstavljata dejavnosti kodiranja pri komuniciranju (Littlejohn 1983, 123–124). V grobem gre pri kodiranju za pretvorbo posameznikove ideje v sporočilo. V procesu kodiranja se med drugim lahko odraža raba implicitnega ali eksplicitnega sloga jezika. Pri implicitnem slogu se sporočilo oblikuje previdno in na pozitiven način z namenom zmanjšanja konfliktov. Na drugi strani pri eksplicitnem slogu sporočila oblikujemo jasno in neposredno, čeprav je zato celo ostro ali negativno. Težnja k rabi posameznega sloga je v določeni meri pogojena s kulturnimi vrednotami posameznika (Gibson 1997). Dekodiranje zajema pretvorbo zaznav v pomen. Dejavnosti dekodiranja pri komuniciranju vključujejo poslušanje in branje, poleg tega pa tudi zaznavanje neverbalnih znakov (Littlejohn 1983, 123–124). Povratna informacija oddajniku pove, ali je bilo sporočilo prejeto na način, kot je bilo poslano, in pravilno interpretirano. Proces komuniciranja je zaključen ob prejemu povratne informacije, ki je hkrati merilo uspešnosti procesa (Kelvin-Iloafu 2016; Lippert in Dulewicz 2018; Kliem 2008).

3.2 Modeli komuniciranja

Razpoložljivost ustreznega miselnega modela je osnova razumevanja in učinkovitega izvajanja komuniciranja, saj ponuja vpogled v načine, kako je komuniciranje spočeto, oblikovano in sprejeto (McKay, Marshall in Grainger 2014). Namen komunikacijskega modela je prikazati poenostavljeni proces komuniciranja, njegovih bistvenih elementov ter povezav med njimi in s tem doseči lažje razumevanje procesa (Kavčič 1998, 4). V monografiji tako obravnavamo nekatere pomembnejše modele komuniciranja, ki jih ponuja razpoložljiva literatura.



Slika 3.1 Shannon-Weaverjev model komuniciranja
Povzeto po McKay, Marshall in Grainger (2014).

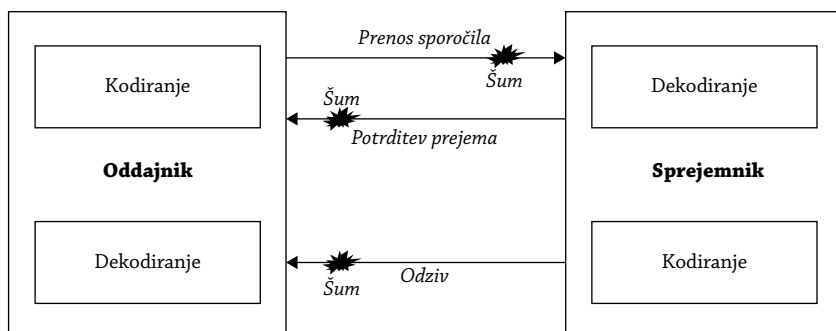
Shannon-Weaverjev model

Shannon-Weaverjev model (Shannon 1948; Shannon in Weaver 1949), na katerem temelji poglavje »Project Management Communications« v PMBOK Guide (Project Management Institute 2017) in ga prikazuje slika 3.1, je bil razvit s perspektive telekomunikacijskega inženiringa in se je prvotno osredotočal na prenos ter sprejemanje sporočil preko komunikacijskih tehnologij. Kot tak se model izkaže kot pomanjkljiv, ko ga apliciramo na človeško komuniciranje (McKay, Marshall in Grainger 2014).

Schramm (1954) kritizira Shannon-Weaverjev model, saj ta ne upošteva družbenega konteksta ali skupnega področja izkušenj, značilnih za človeško komuniciranje. Bowman in Targowski (1987) zapišeta, da ob osredotočanju na komponento prenašanja Shannon-Weaverjev model ne upošteva, kako se v sporočilih pripisuje in prenaša pomen. Tudi Judy McKay, Peter Marshall in Nick Grainger (2014) menijo, da Shannon-Weaverjev model ne nudi vpogleda v proces ustvarjanja pomena in vpliv sprejemnikovega pogleda na svet ali njegovih referenčnih okvirov na interpretacijo sporočila. Tovrstni modeli komuniciranja obravnavajo, kot da poteka v dvojiških odnosih, ne pa, kot da je umeščeno in zgrajeno v kompleksnem družbenem sistemu.

Osnovni model komuniciranja po PMBOK

Osnovni model komuniciranja po PMBOK (slika 3.2) je podoben Shannon-Weaverjevemu modelu in temelji na kodiranju, prenosu in dekodiranju sporočila (McKay, Marshall in Grainger 2014). Dodatno vsebuje element povratne informacije. Dejansko komuniciranje pri projektih se močno razlikuje od korakov in procesov, ki so predstavljeni v PMBOK. PMBOK sicer nudi dobre smernice za načrtovanje komuniciranja skozi življenjski cikel projekta, vendar zelo šibko obravnava izzive uspešnega komuniciranja v kontekstu projekta ter ne nudi vpogleda v kritičnost in kompleksnost medosebnega komuniciranja. Prav

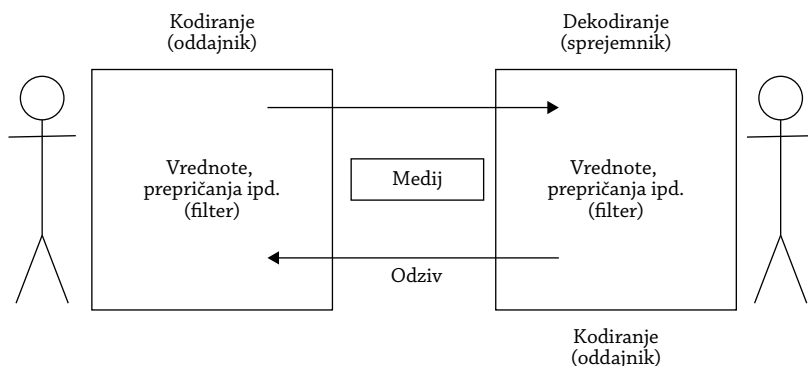


Slika 3.2 Osnovni model komuniciranja po PMBOK
Povzeto po Mikhieieva in Waidmann (2017).

tako ne poda uporabnih smernic, kako naj se projektni vodje naučijo učinkovito komunicirati s številnimi deležniki pri projektu (Aarseth, Rolstadås in Andersen 2013; McKay, Marshall in Grainger 2014), razen da naj komuniciranje razdelijo na obvladljive, predvidljive in urejene korake. PMBOK se tudi zelo malo ukvarja z modeli komuniciranja in s tem, kako ljudje pravzaprav komunicirajo.

Interaktivni komunikacijski model prav tako vključuje dva deležnika, vendar enostavni model nadgradi z razumevanjem sporočila. V tem modelu komunikacijski šum predstavlja vse prepreke, ki zmotijo razumevanje sporočila. Dodatna koraka v primerjavi z enostavnim modelom sta: priznavanje/potrjevanje prejema sporočila ter povratna informacija (sledi po dekodiranju in razumevanju sporočila; če oddajnik presodi, da se povratna informacija sklada s sporočilom, je bilo komuniciranje uspešno). Oddajnik je v komunikacijskem procesu zadolžen za to, da se sporočilo prenese jasno in v popolnosti ter za potrjevanje pravilne interpretacije (Project Management Institute 2017). Sporočilo mora biti oblikovano jasno in jedrnato, imeti mora logično strukturo.

PMBOK se kot zbirka znanj dejavno razvija; tako zadnja različica (Project Management Institute 2017) ponuja sodobnejši pogled na modele komuniciranja. Po mnenju Project Management Institute (2017, 371–373) lahko komunikacijski modeli predstavljajo komunikacijske procese v njihovi najenostavnejši obliki (oddajnik in sprejemnik), v interaktivnejši obliki, ki vključuje elemente povratne informacije (oddajnik, sprejemnik in povratna informacija), ali v kompleksni obliki, ki poleg naštetega vključuje še človeške lastnosti oddajnika in sprejemnika. Enostavni model opisuje komuniciranje opisuje kot proces, ki vključuje dva deležnika – oddajnik in sprejemnik. Ta model se ukvarja



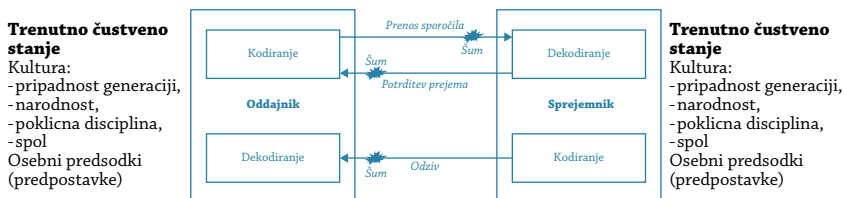
Slika 3.3 Kliemov model komuniciranja
Povzeto po Kliem (2008).

s tem, ali je bilo sporočilo dostavljeno, ne pa tudi, ali je bilo razumljivo. Pri tem je sekvenca korakov: kodiraj sporočilo v simbole, zvoke ali druge medije, prenesi sporočilo preko komunikacijskega kanala, dekodiraj sporočilo v uporabno obliko. Judy McKay, Peter Marshall in Nick Grainger (2014) vzrok za pomanjkljivo konceptualizacijo komuniciranja po PMBOK vidijo v linearnih in racionalnih koreninah projektnega managementa, ki komuniciranje prikažejo kot serijo urejenih korakov in procesov. Konceptualizacijo komuniciranja, ki jo ponudi PMBOK, je treba razširiti, predelati in poglobiti, da bo lahko vodila do potrebnih usposabljanj in izobraževanj, ki se bodo odražala v bolj sofisticiranem spoštovanju in izpopolnjeni praksi komuniciranja pri projektih. Rezultat mora odražati sodobne izzive projektov in projektnega managementa (Winter idr. 2006; McKay, Marshall in Grainger 2014).

Kliemov model komuniciranja

Kliem (2008) ponudi bolj sofisticiran model, ki ga prikazuje slika 3.3 in ki v primerjavi s Shannon-Weaverjevim modelom manj poudarja prenos sporočila, vendar so v njem dodani element povratne informacije ter filtri, kot so vrednote in prepričanja, ki vplivajo na dekodiranje sporočila.

Želeni sprejemniki morajo biti iz sporočila jasno razvidni (Kliem 2008). Sprejemnik je zadolžen za popolno sprejemanje sporočila, pravilno interpretacijo in potrjevanje prejema ter generiranje povratne informacije. To je posebej pomembno v okoljih, kjer se pričakujejo komunikacijski šumi (Kliem 2008; Project Management Institute 2017). Tavčar idr. (2005) opozorijo, da je potrebna povratna informacija od-



Slika 3.4 Medkulturni model komuniciranja po PMBOK

Vir Project Management Institute (2017, 373).

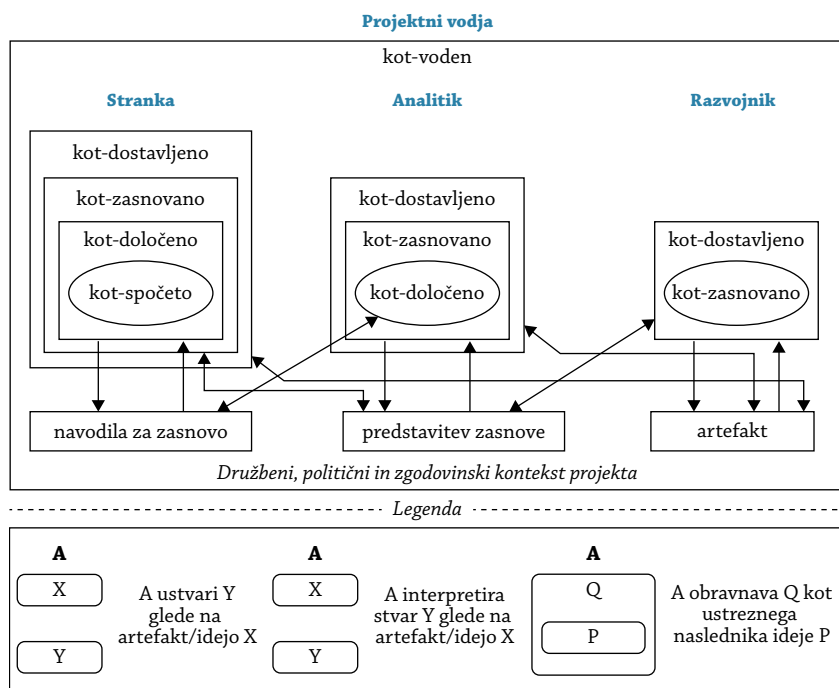
visna od stopnje medsebojnega poznavanja udeležencev komunikacijskega procesa. Udeleženci iz različnih kulturnih okolij ali strok bodo potrebovali podrobnejšo in jasnejšo povratno informacijo kot npr. udeleženci kolociranega projektnega tima.

Medkulturni model komuniciranja po PMBOK

Medkulturno komuniciranje predstavlja izzive zagotavljanju, da bo sporočilo pravilno razumljeno. Iz kulturnih razlik izvirajo razlike v stilih komuniciranja. Medkulturni model komuniciranja po PMBOK, kot ga prikazuje slika 3.4, elementoma oddajnika in sprejemnika doda dimenzije trenutnega čustvenega stanja, znanja, ozadja, osebnosti, kulture in predsodkov ter kako te vplivajo na prenos in interpretacijo sporočila ter komunikacijske šume. Ta komunikacijski model je primeren za prikaz komuniciranja med posamezniki ali majhnimi skupinami, ni pa primeren za komuniciranje preko elektronske pošte ali družbenih medijev (Project Management Institute 2017).

Gallov model komuniciranja

Judy McKay, Peter Marshall in Nick Grainger (2014) ponudijo drugačno konceptualizacijo, ki temelji na teorijah Wittgensteina (1967) in Galla (1999). Gallova teorija, v raziskavi Judy McKay, Petra Marshalla in Nicka Graingerja (2014) prilagojena kontekstu IT-projektnega managementa, nakazuje, da ključni procesi komuniciranja za doseganje želenih rezultatov projekta, tako izdelka/storitve kot poslovne vrednosti, vključujejo produkcijo in interpretacijo idej med ključnimi deležniki, ki jih podpirajo ustrezni predmeti. To se v osnovi sklada s pogledom Shannon-Weaverjevega modela, vendar Galle (1999) ta temeljni proces nagrajuje in širi. Ideja, težava, priložnost ali rešitev so v začetku miselni konstrukti v človeškem umu. Treba jih je eksplicitno sporočiti drugim deležnikom preko besed, gest, skic, diagramov, modelov itd.



Slika 3.5 Gallov model komuniciranja
Povzeto po Galle (1999).

Posameznik se bo trudil, da svojo idejo ustrezno sporoči in verjetno bo potekal iterativni družbeni proces komuniciranja, ko se bodo vpleteni deležniki trudili osmisliti ideje, preveriti lastno razumevanje idej drugih itd., preden se bo omenjena ideja zadovoljivo ujemala z miselnim konstruktom avtorja. Končni rezultat projekta, bodisi izdelek/storitev ali zagotavljanje vrednosti za ključne deležnike, je lahko uspešen le, če v zaporedju produktivnih in interpretativnih, iterativnih, družbenih interakcij v kontekstu projekta ni večjih motenj. Gallova konceptualizacija komuniciranja opredeli kot družbeni proces in omogoča dodajanje udeležencev vanj.

Prednost Gallovega modela, ki ga prikazuje slika 3.5, je njegova sposobnost prepoznati kompleksne in iterativne dejavnosti produkcije ter interpretacije v komuniciranju v kombinaciji z zanašanjem na številne predmete, iz katerih izhajajo razumevanje, dogovor in pripravljenost za izvedbo dogovorjenih dejavnosti v kontekstu projekta. Bistvo dejavnosti produkcije in interpretacije je komuniciranje, tako verbalno kot neverbalno, ki ga posredujejo sproti ustvarjeni predmeti. Slabost

Gallovega modela komuniciranja je, da ne ponuja vpogleda v kontekstualno naravo pomena in razumevanja ter posledic za uspešnost projekta. Prav tako ne nudi vpogleda v to, kako pride do motenj ali nerazumevanja pri komuniciranju. S tem ko ne obravnava kontekstualne narave komuniciranja, torej ne naslavlja kulturnega, zgodovinskega in političnega filtriranja, ki oblikuje interpretacijo in razumevanje. Verjetno ima prav družbeno, kulturno, zgodovinsko in politično pogojevanje za posledico motnje. Poleg tega model ne upošteva vrzeli oz. omejitev, ki morda obstajajo med komunicirajočimi deležniki v procesu, kar je posebej težavno, saj udeleženci morda še sami ne vedo za njihov obstoj – posebej pri sodobnih projektih, kjer so deležniki fizično oddaljeni drug od drugega. Koncept vrzeli oz. omejitev je pomemben za komuniciranje in je osrednja tema teorije jezikovnih iger (Wittgenstein 1967).

Na osnovi Gallovih idej lahko poudarimo, da je uspešna izvedba projekta odvisna od številnih kompleksnih interakcij med številnimi deležniki in skupinami. Te interakcije zajemajo dejavnosti produkcije in interpretacije, pogosto posredovane preko uporabe predmetov, kot so diagrami, modeli ipd. Ne moremo zagotoviti, da se bo dejavnost produkcije oz. eksplicitno izražena ideja točno skladala s kognitivnim namenom oddajnika, prav tako ne, da bo dejavnost interpretacije sprejemnika privedla do razumevanja, ki se bo točno skladalo z namenom oddajnika. Ozaveščenost o težavah je korak naprej v primerjavi z osnovnim modelom po PMBOK. Teorija jezikovnih iger ponudi pomembno novo dimenzijo s poudarjanjem, da posamezniki operirajo v različnih jezikovnih igrah glede na situacijo. S tem ko so socializirani in vključeni v kulturo neke skupine, se učijo in posvojijo njeno jezikovno igro. Lahko torej sklepamo, da različni deležniki in skupine pri sodobnih projektih prav tako operirajo z različnimi jezikovnimi igrami. Za projektne vodje to pomeni znatno oviro, saj mora pri vsakodnevnih dejavnostih usklajevati komuniciranje med številnimi jezikovnimi igrami. Bolj kot se te med seboj razlikujejo, verjetneje bo pri dejavnostih produkcije in interpretacije prišlo do komunikacijskih motenj (McKay, Marshall in Grainger 2014).

Wittgensteinova teorija

Wittgenstein (1967) komuniciranje vidi kot množico jezikovnih iger, v katerih udeleženci gradijo in razumejo pomen v specifičnih kontekstih. Tako so pomeni, informacije in komuniciranje družbeno

konstruirani ter odvisni od konteksta. Pomeni besed niso preprosto označeni s stvarmi, na katere se nanašajo. Sklicevanje torej ne določa pomena, temveč se zanaša na pomen in razumevanje (Deitz in Arrington 1984). Izraz »jezikovna igra« daje občutek, da uporabo jezika urejajo pravila, ki se jih morajo udeleženci naučiti v kontekstu (McKay, Marshall in Grainger 2014). Jezik je ključen element komuniciranja, ker predstavlja formaliziran sistem, ki povezuje simbole s pomenom (Wang idr. 2018). Tako jezikovne igre niso povezane samo z besedami in s pomeni, ampak vključujejo ljudi, njihov pogled na svet in motivacijo, neverbalne oblike komuniciranja in predmete, s katerimi se srečujejo v družbenih interakcijah v določenih kontekstih (Stenhouse 1985; Fayard in DeSanctis 2009). Ta teorija nakazuje, da bodo različna poslovna združenja znotraj organizacije razvijala in preoblikovala svoje lastne jezikovne igre, ki se razlikujejo od jezikovnih iger, ki jih izvajajo druga združenja znotraj iste organizacije (McKay, Marshall in Grainger 2014).

Po Wittgensteinovi teoriji se torej komuniciranje opira na predpostavko, da udeleženci jezikovno igro razumejo v specifičnem kontekstu in interakciji, pomen pa je moč razumeti zgolj v kontekstu te jezikovne igre (Deitz in Arrington 1984). Deljenje pomena in komuniciranje sta tako odvisna od poznavanja (razumevanja), sprejemanja in upoštevanja pravil jezikovne igre, v kateri oseba v določenem trenutku sodeluje, razumevanje pa se pojavi s preureditvijo jezikovnih iger (Fayard in DeSanctis 2009). Učinkovito komuniciranje torej temelji na medsebojnem spoštovanju in sodelovanju v določeni skupni jezikovni igri ter njenem razumevanju (McKay, Marshall in Grainger 2014). Medsebojno komuniciranje je usmerjeno k ciljem, je namensko in splošno namerno, ostali udeleženci iste jezikovne igre pa ocenjujejo primernost, razumnost, uporabo primernih besed in kretenj. Tako so jezikovne igre opisane z medsebojno povezanimi dejanji, družbeno-kulturnimi konteksti, s cilji in/ali z nameni in vrednotenjem. Pri tem se merila za vrednotenje oblikujejo na osnovi družbenih pogajanj in se sčasoma lahko spreminjajo (McKay, Marshall in Grainger 2014).

3.3 Organizacijsko komuniciranje

Oke (2022) komuniciranje vidi kot pogoj za preživetje katere koli industrije. Marcia Hagen in Sunyoung Park (2013) opažata pozitivno povezavo med odprtim komuniciranjem in uspešnostjo organizacije. Bell

(1982) predstavi zanimivo teorijo, ko posplošeno evolucijsko hipotezo rdeče kraljice, po kateri intenzivna izmenjava med različnimi osebkami poveča možnost preživetja populacije, aplicira tudi na organizacije. Če želi biti organizacija uspešna v neprestano spreminjajočem se okolju, morajo tako po Bellovi teoriji spremembe okvirnih pogojev spremljati najrazličnejša komunikacijska sredstva z namenom omogočanja nenehnega prilagajanja. Intenzivneje kot to komuniciranje poteka, večja je verjetnost uspeha organizacije v njenem okolju. Uspešen projektni management s trdno prakso komuniciranja ima moč, da spremeni in spodbudi razvoj organizacije (Johansen in Gillard 2005).

Organizacijsko komuniciranje zajema vse oblike in načine komuniciranja, ki jih organizacija uporablja in razvija za povezovanje ter sodelovanje z deležniki (Andrade Scroferneker 2006). Komuniciranje ima v organizacijah osrednjo vlogo, saj sta njihova struktura in obseg skoraj v celoti opredeljena s komunikacijskimi tehnikami (Barnard 1938). Učinkovito obvladovanje komunikacijskih procesov organizacijam prinaša številne koristi (Proctor in Doukakis 2003). Kreps (1990) organizacijsko komuniciranje razdeli na štiri ravni, in sicer:

- osebno komuniciranje,
- medosebno komuniciranje,
- komuniciranje v skupinah in
- komuniciranje med skupinami.

Organizacijsko komuniciranje lahko razdelimo tudi na interno in eksterno, vendar Ana Tkalac Verčič, Dejan Verčič in Krishnamurthy Sriramesh (2012) opozarjajo, da se pogled na pojem organizacija in njene meje spreminja. Svet postaja soodvisna »globalna vas«; tako se ne spreminjajo zgolj meje, temveč tudi lastnosti organizacij. Ob tem interno komuniciranje v organizacijah neizogibno postaja mednarodno in medkulturno. Skladno s tem se je spremenila tudi definicija internega v kontekstu organizacij, ki bi jo bilo torej treba prevetriti, prav tako tudi pojem interno komuniciranje. Interno komuniciranje namreč postane eksterno takoj, ko npr. nekdo od zaposlenih posreduje (prepošlje) elektronsko pošto zunanjemu sprejemniku ali vzame domov interno glasilo organizacije. Prav tako imajo posamezniki lahko hkrati interno in eksterno vlogo, npr. kot zaposleni in zunanji deležnik ali kupec (Welch in Jackson 2007). Ana Tkalac Verčič, Dejan Verčič in Krishnamurthy Sriramesh (2012) vseeno menijo, da ostaja ločena obravnava internega in eksternega komuniciranja smiselna kljub dru-

gačnim težnjam nekaterih raziskovalcev zaradi fluidnosti novodobnih organizacijskih okolij.

Interno komuniciranje v organizacijah

Interno komuniciranje je interdisciplinarna funkcija, ki integrira elemente obvladovanja ljudi, komuniciranja in marketinga (Tkalac Verčič, Verčič in Sriramesh 2012). Predstavlja pomemben člen v praksi ter enega ključnih elementov implementacije razvoja zaposlenih (Proctor in Doukakis 2003; Ishtiaque in Habib 2016). Emma Karanges idr. (2015) interno komuniciranje vidijo tudi kot pomemben koncept za vzpostavljanje in ohranjanje internih odnosov v organizaciji ter ga povezujejo s pozitivnimi rezultati organizacije in zaposlenih, saj npr. vključuje horizontalno komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi. Kevin Ruck in Mary Welch (2012) ugotavljata, da je interno komuniciranje povezano s tvorjenjem družbenega kapitala, ki je utemeljen v organizacijskih odnosih. Raziskovalci na področju človeških virov komuniciranje vidijo kot orodje managementa, medtem ko raziskovalci s področja marketinga zaposlene v organizacijah zaznavajo kot interne kupce in tako vpeljujejo interni marketing za interakcijo z njimi (Tkalac Verčič, Verčič in Sriramesh 2012). Najpogosteje ga delimo na vertikalno komuniciranje in horizontalno komuniciranje (Berlogar 1996). Campbell (2011) v kontekstu projektnega managementa vertikalnemu in horizontalnemu komuniciranju doda diagonalno komuniciranje. Benita Zulch (2014a) se podrobneje poglobi v vertikalno komuniciranje in tako zapiše, da formalno komuniciranje poteka v štirih smereh: navzgor, navzdol, horizontalno in diagonalno. Mary Welch in Paul R. Jackson (2007) interno komuniciranje razdelita glede na skupine deležnikov v procesu na:

- vodstveno komuniciranje,
- horizontalno komuniciranje v timih,
- horizontalno komuniciranje pri projektih,
- organizacijsko komuniciranje.

Rita Linjuan Men in Shannon A. Bowen (2017, 12) interno komuniciranje vidita kot obvladovanje medsebojne odvisnosti in vzpostavljanje medsebojno koristnih odnosov med organizacijo ter njenimi zaposlenimi. Preko internega komuniciranja vodstvo organizacije oblikuje in prenaša vrednote ter misije organizacije zaposlenim in zaposlene vključuje v izpolnjevanje namena organizacije (Welch 2011; Karanges

idr. 2015; Mayfield in Mayfield 2018). Likely (2008, 15) opredeli naslednje vloge oz. funkcije internega komuniciranja:

- komunikator (poročevalec/pospeševalec/demokrat),
- izobraževalec (trener),
- agent za spremembe,
- komunikacijski svetovalec (svetovalec za operativno uspešnost in procese),
- organizacijski strateg (manager odnosov).

Interno komuniciranje je lahko bodisi formalno bodisi neformalno (Welch 2012). Formalno komuniciranje poteka med različnimi entitetami v organizacijah preko uradnih kanalov, najpogosteje v pisni obliki. Liebel idr. (2018) ga opredelijo kot tako, ki sledi organizacijski strukturi in je posledično njen del. Neformalno komuniciranje v organizacijah je spontano, ni predpisano in ni povezano s hierarhijo. Izvira iz potreb zaposlenih po različnih informacijah o organizaciji in dogajanju v njej (Berlogar 1996). Liebel idr. (2018) zapišejo, da neformalno komuniciranje ne sledi organizacijski strukturi in ni njen del. Bow in Taylor (2008) prepoznavata naslednje metode internega komuniciranja:

- ustno komuniciranje, ki poteka v obliki sestankov, pogovorov, intervjujev ipd.; bodisi osebno ali preko telefona;
- pisno komuniciranje, ki poteka v obliki pisem, elektronske pošte, zapisnikov sestankov ipd.;
- neverbalno komuniciranje, ki se izraža preko gest, videza ali odnosa;
- virtualno komuniciranje, ki omogoča pošiljanje sporočil po vsem svetu z zelo veliko hitrostjo;
- vizualno komuniciranje v obliki predstavitev, videovsebin ipd.

Interno komuniciranje ima v organizacijah dve glavni vlogi – zagotavljanje informacij in ustvarjanje občutka skupnosti znotraj organizacij (Friedl in Tkalec Verčič 2011). Ustvarjanje občutka skupnosti preko internega komuniciranja vključuje vzpostavljanje in vzdrževanje odnosov med organizacijo, nadrejenimi ter zaposlenimi (Mohd Yusuf 2012; Karanges idr. 2015). Uspešno interno komuniciranje lahko spodbuja ozaveščenost zaposlenih o priložnostih in grožnjah ter razvija njihovo sprotno razumevanje spreminjajočih se prednostnih nalog organizacije. Ob tem lahko prispeva k predanosti zaposlenih organizaciji in pomaga razvijati pozitiven občutek identifikacije zaposlenih (Welch 2012; Mohd

Yusuf 2012; Karanges idr. 2015). Vendar pa lahko hkrati predstavlja tudi tveganje za odnose v organizaciji, saj je slabo komuniciranje lahko kontraproduktivno (Zulch 2014b, Welch 2012). Neučinkovito interno komuniciranje v organizaciji lahko vodi v negotovost in nezadovoljstvo ter posledično niža njeno produktivnost (Welch 2012; Kelvin-Iloafu 2016). Potencialne koristi internega komuniciranja se uresničujejo skozi primerna sporočila, ki so zaposlenim prenešana v uporabni in njim sprejemljivi obliki. Treba se je zavedati, da zaposleni v organizacijah nimajo enakega odnosa do internih komunikacijskih medijev, zato jih je treba obravnavati kot kompleksen nabor raznolikih internih deležnikov in ne kot skupno entiteto (Welch 2012). Zaposleni v organizacijah morajo biti dejavno udeleženi v procesu internega komuniciranja (Mohd Yusuf 2012; Karanges idr. 2015). Slednje mora zaposlenim olajšati poistovetenje s cilji in z vrednotami organizacije (Karanges idr. 2015).

Komuniciranje kot vodstvena veščina

Številni avtorji (Browne idr. 2016; Alvarenga idr. 2020) vidijo večino komuniciranja kot najpomembnejšo vodstveno veščino. Benita Zulch (2014b) razliko med vodenjem kot veščino komuniciranja in komuniciranjem kot veščino vodenja povzame naslednje:

- vodenje kot veščina komuniciranja – po Steynovi definiciji je razvidno, da je vodenje veščina komuniciranja;
- komuniciranje kot veščina vodenja – vodja mora zagotoviti, da viri izvajajo strategijo, odločitve in vrednote organizacije; zato mora imeti močne komunikacijske veščine, ki so torej del veščin vodenja.

Komuniciranje je primarna naloga vodilnih delavcev in ključna veščina managementa (Barnard 1938; Pinto in Pinto 1990; Ruck in Welch 2012; Linjuan Men 2014). Vodstvene naloge interakcije, delegiranja, spremljanja in organiziranja se lahko uresničujejo zgolj preko komuniciranja (Pinto in Pinto 1990). Vodstveni delavci imajo ključno vlogo pri internem komuniciranju. Organizacija jim mora na vseh ravneh zagotavljati natančne informacije, usklajene z njenimi vrednotami in cilji, jim nuditi potrebna usposabljanja za učinkovito transformacijsko vodenje, ki olajša strateško interno komuniciranje, ter razvijati njihove vodstvene komunikacijske sposobnosti (Linjuan Men 2014). Pomembno je, da so vodstveni delavci sposobni oceniti interno komuniciranje v organizaciji (Ruck in Welch 2012). Benita Zulch (2014b)

vodenje opredeli kot slog vedenja, zasnovan tako, da pri doseganju ciljev vključuje tako organizacijske zahteve kot osebne interese; med individualne veščine, ki sodijo v jedro komuniciranja, uvrsti veščine primerne govora in pisanja. Vodstveno komuniciranje nadgrajuje jedro komuniciranja z veščinami poslušanja, vodenja sestankov, razvoja in gradnje tima. Organizacijsko komuniciranje nadgrajuje vodstveno komuniciranje z veščinami vodenja. Učinkovito komuniciranje je pri tem odvisno od sloga vodenja. Deborah J. Barrett (2006) tako komuniciranje na vodstvenih ravneh organizacij stopnjuje takole:

- jedro komuniciranja – individualne veščine komuniciranja, ki jih mora obvladati vsak vodstveni delavec v organizaciji;
- vodstveno komuniciranje – nadgradnja jedra komuniciranja; gre za sposobnosti, povezane z vodenjem drugih, oz. veščine interakcije s posamezniki in vodenja skupin;
- organizacijsko komuniciranje – nadgradnja vodstvenega komuniciranja; dodatne veščine vključujejo sposobnosti vodenja organizacije in naslavljanja širše skupnosti.

3.4 Projektno komuniciranje

Projektno komuniciranje lahko umestimo v presečišče številnih področij, med drugim projektnega managementa, inženiringa, računovodstva, retorike in organizacijskega komuniciranja. Samo ime pojma pa poudarja dve področji, in sicer projektni management in organizacijsko komuniciranje (Ramsing 2009). Projektno komuniciranje je osnova uspešnega organiziranja in managementa (Lewis in Seibold 1998), oblikuje dialog z deležniki projekta ter posledično dejavnosti oz. omejitve vsakega projekta (Ziek in Anderson 2015) in ostaja ključno orodje za doseganje skupnega razumevanja ter posledično ciljev projekta (Söderlund 2011; Čuhlová 2018). Gre za funkcijo, ki integrira management stroškov, obsega in časa z namenom doseganja kakovostnega produkta ali storitve. Kompromisa med navedenimi področji ni moč doseči brez podpore komuniciranja, tako slednje integrira projekt in ima kot tako temeljno funkcijo (Zulch 2014a). V kontekstu projektnega managementa Kliem (2008) poda pet bistvenih izhodišč o komuniciranju:

- osredotoča se na ljudi in ne na komunikacijske kanale,
- poteka stalno, preko celotnega življenjskega cikla projekta,
- nanj vpliva kontekst okolja,

- pojavlja se v številnih oblikah in na različnih stopnjah,
- osredotoča se na informacije in ne na podatke.

Ramsing (2009) projektno komuniciranje opredeli kot krovni pojem za vse vidike komuniciranja na projektu, kjer sodelujejo projektni tim v sestavi projektne vodje in članov projektnega tima, interni deležniki projekta in eksterni deležniki projekta. Projektno komuniciranje je lahko uspešno le, če vključuje vse deležnike projekta (FitzPatrick 1997), zato sta pomembna njihovo medsebojno poznavanje in razumevanje (Curtin in Jones 2001; Huang 2016). Ob tem Line Ramsing (2009) predlaga naslednjo razdelitev projektnega komuniciranja:

- eksterno projektno komuniciranje, ki se ukvarja z eksternimi deležniki in marketingom projekta;
- interno projektno komuniciranje, ki pokriva vidike pisnega in medosebnega komuniciranja na projektu;
- pisno projektno komuniciranje, ki je opredeljeno kot uporaba dokumentov, podatkov, informacij, informacijske tehnologije in sistemov projektnega managementa;
- medosebno projektno komuniciranje, ki je opredeljeno kot osebne interakcije med projektnim vodjem, managementom, člani projektnega tima, deležniki projekta in drugimi posamezniki, ki so formalno ali neformalno pomembni za projekt; elektronska pošta je po mnenju avtorja medij medosebnega projektnega komuniciranja, saj po njej teče tako formalno kot neformalno komuniciranje;
- načrtovano projektno komuniciranje ter
- nenačrtovano projektno komuniciranje.

Tudi Mary Beth Pinto in Jeffrey K. Pinto (1990) projektno komuniciranje razdelita na podoben način:

- interno ali eksterno komuniciranje, pri čemer se pri internem komuniciranju omejeta na komuniciranje med člani projektnega tima, ki prihajajo iz različnih oddelkov iste organizacije;
- formalno ali neformalno komuniciranje – formalni komunikacijski kanali v kontekstu projektnega managementa med drugim vključujejo npr. sestanke projektnega tima, pisne dokumente in poročila, neformalni kanali pa telefonske klice in spontano osebno komuniciranje,
- pisno ali ustno komuniciranje.

Namen projektnega komuniciranja je obvladovanje pričakovanj naročnika, projektnega tima in drugih deležnikov pri projektu (Skulmoski in Hartman 2010). Slevin in Pinto (1987) menita, da je komuniciranje metoda za doseganje izračunanih in nameravanih izidov projekta. Komunikacijske dejavnosti so povezovalni procesi, ki omogočajo, lajšajo in podpirajo uspešen prenos ostalih procesov ter so tako neločljivo povezane z uspešnostjo projekta (McKay, Marshall in Grainger 2014). Vsi vidiki projektnega managementa tako vključujejo komuniciranje, bodisi s projektnim timom ali z eksternimi deležniki projekta (Muszynska 2017). Bow in Taylor (2008) naštejeta tri ključne komponente komuniciranja pri projektnem managementu:

- pravočasnost – Collyer (2016) za projekte v dinamičnih okoljih predlaga hitro, dinamično in jedrnato komuniciranje z večjim deležem neformalnega komuniciranja, hkrati daje pravočasnosti informacije večjo težo kot njeni temeljitosti; vrednost informacije je namreč neposredno povezana z njeno pravočasnostjo (Laufer 1997, 476);
- generiranje pravih informacij;
- zbiranje, distribucija in hranjenje informacij.

Komuniciranje je pomembno v vseh fazah življenjskega cikla projekta (Hagen in Park 2013; Zulch 2014b). Cilj začetne faze je ustvarjanje enotne slike znotraj projektnega tima in njegovega okolja. V tej fazi je pomembno sporočiti cilje in vizije odgovornosti. Če pravila komuniciranja v projektnem timu še niso bila vzpostavljena, je treba to pisno opredeliti v začetni fazi projekta za vse tipe komuniciranja (Patzak in Rattay 2008). Pomembno je predvsem verbalno komuniciranje, saj se projekt šele formalizira in formalnejše oblike komuniciranja tako niso primerne. Zelo pomemben korak v začetni fazi projekta je identifikacija deležnikov (Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019). V drugi fazi projekta, fazi načrtovanja, oblikovani načrt komuniciranja določa komunikacijske kanale za posamezne deležnike. V njem je treba določiti, katere informacije deliti, kdaj in kako ter kdo jih deli in komu. Na tej točki je pomembno, da je vsebina informacij vselej enaka, torej da vsi sprejemniki dobijo isto informacijo, vendar v prilagojeni obliki. Komunikacijski načrt je cilj faze načrtovanja projekta. V fazi izvedbe projekta je treba upoštevati dve ključni dejavnosti v kontekstu komuniciranja: distribucijo informacij in obvladovanje pričakovanj deležnikov (Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019). Odprto komuniciranje

postane v fazi uresničevanja projekta zelo pomembno, saj večji del komuniciranja poteka znotraj projektne tima; nekateri avtorji menijo, da je uspešnost projekta v tej fazi neposredno povezana s stopnjo odprtega komuniciranja (Skulmoski in Hartman 2010; Jetu, Riedl in Roithmayr 2011). Del procesa opazovanja in nadzorovanja, ki se izvaja skozi celotno trajanje projekta, je tudi proces poročanja, ki vključuje zbiranje in distribucijo informacij o uspešnosti projekta, poročil, meritev in napovedi (Project Management Institute 2017). Skrb za repozitorij projektne informacij, njihovo hrambo in varovanje je posebej za globalne projekte pomembna v vseh fazah projekta. Dokumentiranje zagotavlja sledljivost odločitev in dejavnosti v projektu, prenos znanj ter zavarovanje dogovorov s ključnimi deležniki pri projektu. Zagotavljanje je treba, da so podatki v repozitoriju posodobljeni (Kliem 2008). Zato je pomembno dosledno dokumentiranje odločitev in dogajanja pri projektu (Kloppenborg 2015). V zaključni fazi projekta potekajo tako pisne kot ustne oblike komuniciranja. Med ustnimi oblikami so prenos naučenih lekcij, predstavitev rezultatov projekta naročniku ali kupcu, pregledi, retrospektive in refleksije o poteku projekta; pisne oblike komuniciranja pa vključujejo poročila o zaključku projekta, beleženje naučenih lekcij in inventarno dokumentacijo projekta (Patzak in Rattay 2008).

3.5 Interno komuniciranje v globalnem projektne timu

Interno komuniciranje v globalnem projektne timu bi lahko opredelili kot presek internega komuniciranja v organizacijah ter projektne komuniciranja, ki smo ju obravnavali v prejšnjih poglavjih. Obvladovanje komuniciranja v geografsko razpršenih timih je eno ključnih, a hkrati najtežjih področij projektne managementa (Vasudevan idr. 2023). Komuniciranje je najosnovnejša komponenta projektne tima in ena kritičnih veščin, ki pogojujejo uspešnost projekta (White in Leifer 1986). Conrads in Lotz (2015) timsko komuniciranje opredeljujejo kot dejavnost, s katero si člani tima med seboj na primeren način posredujejo informacije oz. dejavno izmenjujejo informacije med timi. Anne Gregory (2008) timsko komuniciranje opredeli kot proces medsebojnega razumevanja in sodelovanja med timi preko interakcij znanj ter prenosa informacij. Večina nalog, ki jih izvajajo člani projektne timov, je povezanih s komuniciranjem (Brill, Bishop in Walker 2006; Zajac 2012; Binder 2009; Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019). Komuniciranje namreč ne obsega zgolj deljenja informacij, temveč soustvar-

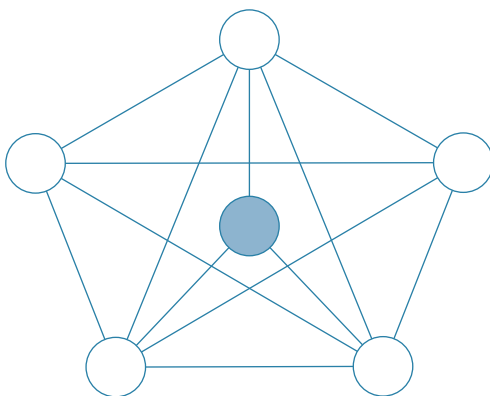
ja potek in izide projekta (Jarvenpaa in Keating 2012; Ziek in Anderson 2015; Maynard idr. 2018).

Gre torej za kritično komponento sodobnega projektnege managementa (Parker, Kunde in Zeppetella 2017). Justyna Zajac (2012) možno pojasnilo išče v edinstvenosti projektne naloge. Člani projektnege tima morajo namreč nenehno sodelovati, deliti, primerjati in združevati informacije ter znanje, da bi dosegli cilje projekta (Zulch 2014b). Pogoje za učinkovito interakcijo med člani projektnege tima je torej njihova seznanjenost s cilji in koristmi projekta (Frank Cervone 2014). V komuniciranju morajo biti enakovredno vključeni vsi člani projektnege tima (Kliem 2008). Potekati mora na način, ki zagotavlja učinkovito udeležbo članov tima, kar je pogoj za doseganje visokih rezultatov (Sarhadi, Yousefi in Zamani 2018; Tavčar idr. 2005; Oke 2022). Uspeh projektnege tima je odvisen od sposobnosti članov tima za izmenjavo informacij ob prostorskih in časovnih izzivih (Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008).

Interno komuniciranje na ravni tima lahko vključuje vodstvo in zaposlene ter se lahko v timskem okolju obravnava kot enakovredno oz. horizontalno. Interno komuniciranje na ravni projekta vključuje sodelavce na določenem projektu. Komuniciranje se osredotoča na projektne zadeve in je prevladujoče dvosmerno. Udeleženci v procesu komuniciranja so tako zaposleni kot vodstvo, komuniciranje pa je enakovredno oz. horizontalno (Welch in Jackson 2007). Komuniciranje v projektnehih timih Justyna Zajac (2012) opredeli kot lateralno, saj so člani posameznega projektnege tima običajno na približno enaki hierarhični stopnji v organizaciji. Vsi člani projektnege tima komunicirajo drug z drugim, komunikacijska struktura projektnehih timov je odprta.

Odprto komuniciranje Marcia Hagen in Sunyoung Park (2013, 54) opredelita kot proces prenosa informacij na osnovi sloga, vsebin in ciljnih elementov predvidenega komuniciranja v skupnih prizadevanjih za razvoj navodil, prednostnih nalog, rokov in standardov za projekte. Komunikacijsko strukturo v projektnehih timih lahko ponazorimo z relacijsko komunikacijsko mrežo. Učinkovite komunikacijske tehnologije, naraščajoča ozaveščenost o pomembnosti informacij in razvoj repozitorijev podatkov spodbujajo uvedbo tovrstnih pripomočkov, posebej pri projektnehi delu (Kliem 2008). Kliem (2008) predlaga štiri oblike komunikacijskih mrež:

- kolesno,
- linearno,



Slika 3.6 Komunikacijska mreža v projektnem timu
Povzeto po Zajac (2012).

- hierarhično in
- relacijsko.

Primer relacijske komunikacijske mreže, kot jo predlaga Justyna Zajac (2012), prikazuje slika 3.6.

Interno komuniciranje bi sicer lahko opredelili kot skupen izziv tradicionalnih in globalnih projektnih timov, vendar se pri globalnih projektih izzivi povečajo zaradi geografske razdalje ter kulturnih in jezikovnih razlik med člani (Lee-Kelley in Sankey 2008). Do nedavnega je delo potekalo na specifični lokaciji, razvoj virtualnega komuniciranja pa je omogočil, da so danes posamezniki lahko nameščeni na več lokacijah; člani virtualnih projektnih timov lahko delajo v popolnoma drugačnem kontekstualnem okolju, ki se lahko v času izvajanja tudi spremeni. Delo je lahko opravljeno kadar koli in kjer koli (Gilson idr. 2015). V globalnih projektnih timih, posebej ko ti vključujejo več organizacij, so komunikacijski tokovi pogosto kompleksni in jih je težko obvladovati.

Za globalne projektne time je značilen precej višji delež asinhronega komuniciranja (Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008). Med najpomembnejše metode komuniciranja pri delu na projektih Benita Zulch (2014a) uvrsti pisno, ustno in virtualno komuniciranje, pri čemer sta pisno in ustno prepoznana kot najučinkovitejši metodi. Globalni projektni timi se v primerjavi z geografsko združenimi timi soočajo z veliko večjimi težavami pri zagotavljanju in vzdrževanju povezanosti ter učinkovitega komuniciranja znotraj projektnega tima (Kliem 2008).

4 Kultura

Christian Büll, Silke Palkovits-Rauter in Monika Beata Szabo (2019) kulturo opredelijo kot prefinjenost uma, ki je delno deljena z ljudmi, ki živijo v istem družbenem okolju. Gre za skupek temeljnih predpostavk, vrednot, norm, stališč in prepričanj neke družbene entitete, ki se odražajo v različnih vedenjih in odnosih. Čeprav vpliv kulture ni viden, ga je moč zaznati (Huang 2016). Vsaka kultura ima svoje specifične rutine, vzorce in pravila, tako se tudi vzorci komuniciranja med kulturami razlikujejo (Huang in Chung 2014). Hofstede (1984, 21) kulturo opredeli kot kolektivno programiranje misli, ki se razlikuje med posamezniki različnih skupin. Stewart (2006) jo opredeli kot vsoto prepričanj, standardov, tehnik, institucij in predmetov, ki označujejo človeško populacijo. Zein (2012) jo opiše kot skupek vrednot, norm, prepričanj, običajev, institucij in oblik izražanja, ki odražajo misli, občutja, dejanja in zanimanja ljudi. Müller in Turner (2004) pravita, da gre pri kulturi za vrednote, ki si jih deli skupina posameznikov. Iulia Dumitrașcu-Băldău in Dănuț Dumitrașcu (2019) menita, da je kultura lahko opredeljena bodisi preko sistema vrednot in prepričanj bodisi preko vedenja ali dejanj članov skupine, ki tej kulturi pripadajo.

Vendar konceptualizacija posamezne narodne ali organizacijske kulture kot natančno opredeljene in homogene entitete v sodobnem svetu mreženja, organizacijskega učenja in znanja kot najpomembnejšega organizacijskega vira, ki presega meje organizacije, industrije in držav, ni več korektna (Søderberg in Holden 2002). Beugre in Offodile (2001, 537) prepoznata dva elementa kulturnih vzorcev v družbi – kulturne vrednote in kulturne navade. Prve so elementi dane družbe, ki jih ljudje dojemajo kot pomembne in stremijo k njihovem doseganju, slednje pa so vzorci vedenja, značilni za neko kulturo, ki pa niso nujno tudi vrednote oz. splošno sprejete norme vedenja. Pripadniki različnih kultur različno dojemamo svet in posameznim vedenjskim vzorcem, ki jih izvajamo, pripisujemo drugačen pomen (Marković, Krumov in Nikitović 2014). Omenjene razlike se izpostavijo, ko se posamezniki različnih kultur sre-

čajo (Huang 2016). Čeprav se imamo za neodvisne posameznike, smo pripadniki iste kulture nagnjeni k podobnim vedenjskim vzorcem (Dumitrașcu-Băldău in Dumitrașcu 2019); tako vsakdo upošteva svoje vzorce razmišljanja, čutenja in delovanja, ki se jih je naučil v času življenja.

Prilagajanje kulturi se začne v umu (Huang 2016). Kulturna raznolikost nas bogati, to je tudi največja prednost sprejemanja kulturnih razlik (Mohd Yusuf 2012; Dumitrașcu-Băldău in Dumitrașcu 2019). Celo dve državi, ki si delita skupno zgodovino, sta lahko kulturno popolnoma različni (Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019), kulturne in jezikovne razlike pa se lahko porajajo celo znotraj iste države (Luck in Swartz 2018). Osnovane so lahko na religiji, družbenem statusu, starosti, pripadnosti subkulturi ali drugih dejavnikih (Marković, Krumov in Nikitović 2014). Kathleen K. Wheatley in David Wilemon (1999 v Lee-Kelley in Sankey 2008) kulturne razlike razdelita v tri kategorije – profesionalno ali funkcijsko kulturo, kulturo države izvora in organizacijsko kulturo. Taras idr. (2019) osebno raznolikost opredelijo kot razlike v osebnih značilnostih in dojemanju drugih, ki vključujejo starost, spol, jezikovne in tehnične sposobnosti, osebne vrednote ter kulturno inteligenco.

Kontekststualna raznolikost je nasprotno opredeljena kot razlika v značilnostih kontekstov in okolja, ki ga posamezniki predstavljajo, imajo do njega dostop ali iz njega izhajajo. Te značilnosti vključujejo razlike na osnovi ekonomskega razvoja, človeškega razvoja, neenakosti prihodkov, korupcije in pomembnosti religije. Maya Usher in Miri Barak (2020) raznolikost vidita kot stopnjo individualnih razlik med posamezniki. Blazeovski (2019) jo opiše kot skupek zavestnih praks, ki vključujejo razumevanje in vrednotenje soodvisnosti človečnosti, kultur ter naravnega okolja. Gre za medsebojno spoštovanje lastnosti in izkušenj, ki se razlikujejo od naših, za razumevanje, da raznolikost ne vključuje samo načinov bivanja, temveč tudi načine vedenj, za spoznanje, da osebna, kulturna in institucionalizirana diskriminacija ustvarja ter ohranja privilegije nekaterih, hkrati pa ustvarja in vzdržuje slabosti drugih, ter za ustvarjanje zavezništov med razlikami za izkoreninjenje vseh oblik diskriminacije. Raziskovalci ločujejo med dvema glavnima tipoma raznolikosti – biodemografsko in vezano na naloge (Usher in Barak 2020). Prva se nanaša na prirojene in opazne lastnosti, kot so spol, starost in narodnost, druga pa na pridobljene in manj opazne lastnosti, kot je npr. izobrazba.

Delovanje številnih mednarodnih poslovnih organizacij je odvisno od medkulturnega komuniciranja in sodelovanja (Hofstede, Hofste-

de in Minkov 2010). Zaradi globalizacije in širitve mednarodnega poslovanja je kulturna raznolikost na delovnem mestu vse pogostejša (Mingaleva in Deputatova 2018). Potreba organizacij po medkulturnih veščinah, razumevanju vloge kulture in medkulturnih interakcij ter poznavanju povezanih tveganj tako v duhu globalizacije postaja vse večja (Walaszczyk in Mazur 2019). Čeprav imajo zaposleni v organizacijah dobro znanje univerzalnega jezika, v organizaciji običajno naravno interpretirajo pisno in ustno komuniciranje skozi filter lastne kulture (Joinson 2002; Binder 2007, 2). Poslovna sodelovanja med različnimi narodi velikokrat propadejo zaradi razlik v kulturnih vrednotah (Blazevski 2019).

Raziskovanje vplivov kulture je tako ključ do uspeha v globalnem poslovanju (Zein 2012), vendar pa Joanne Huang (2016) in Blazevski (2019) ob tem opozarjata, da raziskovanje in razumevanje kulturnih vidikov ne dohajata hitrosti procesa globalizacije. Uspešen pristop managementa mora upoštevati kulturne razlike, ki upravljajo človeško družbo (Rodrigues in Sbragia 2013). V zadnjem času postaja medkulturni management še posebej pomemben, saj pojav globalizacije spremljajo številne migracije pa tudi povečanje Evropske unije, ekonomska odprtost številnih držav po svetu, vznik novih gospodarstev, kot npr. Kitajske in Indije, in širitev ekonomskih partnerstev med državami, ki razpolagajo z različnimi ekonomskimi sistemi. Velikokrat se v praksi uporabljajo izrazi, kot so »ruski način«, »ameriški tip ekonomije«, »skandinavski model« ipd. Sodelovanje med različnimi ekonomskimi modeli, ki temelji na znatnih kulturnih razlikah, terja nov medkulturni pristop (Lee-Kelley in Sankey 2008; Blazevski 2019). Ljudje iz različnih kultur bodo pri sodelovanju naleteli na komunikacijske in jezikovne prepreke (Alami 2016). Tako Saonee Sarker in Sundeep Sahay (2002) ugotavljata, da posamezniki še vedno bolj cenijo in dajejo prednost poslovanju v maternem jeziku. Razdalja med dvema državama se lahko odraža v kulturnih, administrativnih, geografskih in ekonomskih dimenzijah. Te dimenzije različno vplivajo na različna vrste poslovanja. Medtem ko npr. geografska razdalja vpliva na stroške transporta in komuniciranja, kulturne razlike vplivajo na želje potrošnikov po različnih produktih (Ghemawat 2001). Pomanjkanje medkulturnih znanj je lahko za organizacije zelo drago (Čuhlová in Yar 2018).

Komuniciranje je eden bistvenih elementov kulture. Komuniciranje in kultura sta neločljiva ter vzajemno povezana, učinkovitost komuniciranja temelji na sposobnosti ljudi iz različnih kultur za sodelovanje

(Hall in Hall 1990, 212; Stohl 2001, 326). Medkulturno komuniciranje Zakaria (2016, 3) opredeljuje kot interakcijo med ljudmi z različnim kulturnim ozadjem in različnimi vzorci, izbirami ter slogi komuniciranja. Osnovni nameni komuniciranja v medkulturnem okolju so iskanje skupnih točk, izmenjava idej in informacij, pridobivanje strank ter vzpostavljanje partnerstev med več deležniki (Rothlauf 2015, 145). Temeljna hipoteza medkulturnega komuniciranja je, da poslano sporočilo ni nujno enako prejetemu (Dumitraşcu-Băldău in Dumitraşcu 2019). Sporočila so kodirana v enem kulturnem kontekstu, poslana ter nato sprejeta ali dekodirana pa v drugem (Rothlauf 2015, 2). S povečevanjem kulturnih razlik med oddajnikom in sprejemnikom se povečuje tudi pričakovana težavnost komuniciranja (Gibson in Cohen 2003; Anantatmula in Thomas 2010; Rothlauf 2015, 2).

4.1 Narodna kultura

Za Britance velja, da vedno čakajo v urejeni vrsti, česar pa ne moremo reči za Francoze. Nizozemci vedno pozdravijo neznance, ko vstopijo v manjši zaprt prostor, na drugi strani tega Belgijci običajno ne počnejo. Avstrijci čakajo pred rdečim semaforjem pri prehodu za pešce, četudi ni prometa, česar se Nizozemci v veliki meri ne držijo. Švicarji se zelo razjezijo, ko nekdo stori napako med vožnjo, kar pa ne velja za Italijane. Vse naštetto je del mentalnega programiranja, ki je del narodne kulture (Hofstede 1983). Pri razumevanju kultur je pomembno, da ne enačimo pojmov narod in družba. Družbe so zgodovinsko, organsko razvite oblike družbene organizacije. Koncept skupne kulture velja za družbe, ne za narode. Kljub temu mnogi narodi tvorijo zgodovinsko razvite celote, četudi so sestavljeni iz očitno različnih skupin in vključujejo manj integrirane manjšine (Hofstede, Hofstede in Minkov 2010).

Znotraj nekega naroda oz. dela naroda se kultura spreminja le počasi (Hofstede 1983). Narodnost posameznika je pomembna vsaj s treh vidikov – političnega, družbenega in psihološkega (Hofstede 1983). Gre za posledico izkušenj iz zgodnjega življenja in kasnejših izobraževalnih izkušenj, pridobljenih v šolah in organizacijah, ki se med različnimi državami razlikujejo. Narodne značilnosti so opaznejše tujcem kot pripadnikom dotičnega naroda (Hofstede 1983). Treba se je tudi zavedati, da v večini primerov posamezne kulture ne moremo označiti kot pravilne oz. napačne. Ko nekaj v tuji kulturi označimo kot napačno, gre pri tem le za relativno zaznavo (Lewis 2008; Rodrigues in Sbragia 2013).

Narodne kulture se med seboj razlikujejo na številne načine, med drugim v dojemanju časa, narave, avtoritete, moči, vzorcev komuniciranja in stopnji individualizma (Zwikaël, Pathak idr. 2022). Posamezne kulture se razlikujejo tudi v težnji k bodisi bolj racionalističnim bodisi bolj čustvenim vrednotam (Gibson in Cohen 2003). Hofstede (1991; 2011) opredeli štiri kulturne dimenzije, s katerimi je moč opredeliti kulturne razlike med posameznimi narodi. To so (Hofstede 1991; 2011):

- hierarhija (razlika moči) – stopnja neenakosti v moči, ki jo populacija razume kot običajno; odraža se tudi v hierarhiji organizacij;
- identiteta (individualizem/kolektivizem) – povezanost med ljudmi; zanašanje nase in stremenje k individualnim dosežkom proti prilagajanju širši družbi;
- spol (moškost/ženskost) – tradicionalno »težke« moške vrednote, kot sta samozavest, tekmovalnost, proti tradicionalno »nežnim« ženskim, kot so medsebojni odnosi in sodelovanje;
- resnica (izogibanje negotovosti) – sledenje strogim zakonom in pravilom proti sprejemanju izzivov in negotovosti.

Kasneje so Hofstede, Hofstede in Minkov (2010) predhodno naštetim dodali še peto in šesto dimenzijo, in sicer:

- vrednote (dolgoročna/kratkoročna usmerjenost) – odrekanje kratkoročnim donosom v korist dolgoročnim,
- kontrola (popustljivost/zadrževanje) – omogočanje svobodnih zadovoljitev osnovnih človeških želja, povezanih z užitkom in zabavo.

Joanne Huang in Arthur Chung (2014) pri Hofstedejevem modelu opozorita, da je avtor svoje kulturne dimenzije zasnoval v 70. letih prejšnjega stoletja, torej so v današnjem svetu zastarele. Svet se namreč nenehno spreminja, duh časa pa vpliva tudi na kulture. Današnji ljudje so svobodnejši, pogostejše potujejo v tujino in imajo dostop do svetovnega spleta. Časi črno-bele miselnosti in strogega ločevanja kultur so torej mimo. Tudi Trompenaars in Hampden-Turner (1997, 8) ponudita svoj model, ki je od predhodno predstavljenega Hofstedejevega modela sodobnejši in kulturo opredeljuje glede na sedem razsežnosti. Te so:

- Univerzalizem in partikularizem – stopnja, do katere veljajo univerzalni standardi in pravila za vse ljudi. Liz Lee-Kelley in

Tim Sankey (2008) sta v svoji študiji primera ugotovila, da so zaposleni z zahoda sicer delali zelo trdo, vendar so njihovi vzhodni kolegi delali dlje in v družbeno nesprejemljivejših urah. Pri tem delavci z zahoda niso izkazali pripravljenosti, da bi prav tako delali dlje in v manj družbeno sprejemljivih terminih. Podobno Rodrigues in Sbragia (2013) ugotavljata ob primerjanju pripravljenosti zaposlenih za delo izven rednega delovnega časa v Južni in Severni Ameriki: medtem ko so Brazilci pripravljeni delati nadure, kar je del njihove organizacijske kulture, njihovi kolegi v Kanadi ali ZDA temu niso naklonjeni.

- Individualizem in kolektivism – glej Hofstede (1991; 2011).
- Čustvene in nevtralne kulture – sprejemljivost izkazovanja čustev.
- Specifične in razpršene kulture – dojemanje javnega in zasebnega življenja.
- Dosežek in pripis – način pridobitve statusa v družbi.
- Zaporedne in sočasne kulture – dojemanje časa; Carol Saunders, Craig Van Slyke in Douglas R. Vogel (2004) ponudijo štiri kulturne dimenzije časa – zahodni linearni čas, orientalski ciklični dogodkovno utemeljeni čas, hindujsko ali budistično predstavo o času kot neomejenem ter taoistični ali konfucijski poudarek na ravnotežju ali harmoničnem času. Različne zaznave časa in nujnosti med člani tima lahko preprečujejo enotno spoštovanje rokov projekta, delovnega tempa in meril uspešnosti, zato predstavljajo izziv za management virtualnih projektnih timov; tudi razumevanje pojma mejnik je v različnih kulturah drugačno –v ameriški kulturi slednje označuje neko mejo, preko katere ni mogoče iti, medtem ko v nekaterih drugih kulturah mejnik predstavlja nekaj, kar je mogoče prestaviti (Marković, Krumov in Nikitović 2014);
- Notranji in zunanji nadzor – vloga naravnega okolja za človeka in možnost vpliva nanj.

Koncept kultur visokega in nizkega konteksta se nanaša na način, kako kulture komunicirajo. V kulturah visokega konteksta je komuniciranje pretežno implicitno, torej so kontekst in odnosi pomembnejši od dejansko izrečenih besed. Nasprotno je v kulturah nizkega konteksta skoraj celotno sporočilo preneseno preko besed, zato mora biti eksplicitno (Hall 1976). Gre za skrajni točki kontinuuma, ki pove, kako

eksplicitna je izmenjava sporočil in kako pomemben je kontekst pri komuniciranju v posamezni kulturi (Ramos 2014). V državah s kulturo visokega konteksta, kot npr. Japonska ali Malezija, so pogosto prisotne pretirana vljudnost, velika razlika v moči in osredotočenost na medsebojne odnose. Nasprotno pa so zahodne države s kulturo nizkega konteksta, kot npr. ZDA, bolj individualistične, z nizko razliko v moči, značilna sta tudi osredotočenost na naloge in neposreden stil komuniciranja (Mohd Yusuf 2012).

Doseganje hitrega medsebojnega zaupanja je v kulturah visokega konteksta zelo zahtevno. Zaupanje je mogoče doseči zgolj dolgoročno, saj ljudje potrebujejo čas, da zaupajo ljudem, s katerimi delajo (Mohd Yusuf 2012). Nekatere države so v literaturi označene kot države z visoko stopnjo zaupanja, saj imajo vzpostavljene institucionalne in družbene varovalke za sankcioniranje tistih, ki zaupanje kršijo. Te države, npr. ZDA, so povezane z vrednotami, ki vodijo do majhne družbene negotovosti glede zaupanja ali učinkovitosti varovalk. Ljudje, ki prihajajo iz teh držav, lažje zaupajo drugim, ki prav tako prihajajo iz držav z visoko stopnjo zaupanja. Vendar pa je vzpostavljanje medsebojnega zaupanja v državah, kot je Indija, kjer institucionalna in družbeno-kulturna podpora zaupanju deloma temelji na strukturnih odnosih, ki so podedovani (npr. kaste ali družine), odvisnejše od naložb v odnose, odnosnih norm in sistemov osebnega spremljanja ter nadzora.

Takšne medkulturne razlike lahko vodijo do asimetrij zaupanja, saj se udeleženci razlikujejo v svoji pripravljenosti za prizadevanje za vzpostavitev medsebojnega zaupanja (Jarvenpaa in Keating 2012). Industrializacija se je v Aziji in Južni Ameriki začela približno dve stoletji kasneje kot v Evropi. Tako se podjetniki v Aziji in Južni Ameriki še vedno osredotočajo na dobiček, jedro klasičnega kapitalizma. Ljudi in kulturne komponente obravnavajo kot manj pomembne dejavnike, ki jih je treba neusmiljeno izkoriščati z namenom maksimiranja dobička (Huang in Chung 2014). V splošnem imajo države v razvoju podobne kulturne značilnosti, ki izvirajo iz podobnega zgodovinskega ozadja in ekonomskih razmer, nestabilnega političnega okolja in družbeno-demografske strukture (Aycan 2002).

Ohranjanje spoštovanja je kolektivistična alternativa samospoštovanja v individualističnih kulturah. Individualistična kultura, npr. ZDA, izvira iz kulturne predpostavke, da je posameznik najvišja entiteta in torej ne zgolj zmore, temveč tudi mora oblikovati svojo lastno

usodo (Ferraro 1998). V individualističnih organizacijah ima naloga prednost pred odnosi, v kolektivističnih organizacijah pa ima odnos prednost pred nalogo (Hofstede 1983; Rodrigues in Sbragia 2013). Hofstede (1983) meni, da bo družba, v kateri ljudje o sebi mislijo kot o »mi« in ne kot o »jaz«, svoje ljudi naučila tudi razlikovati med »nami« in »njimi«. Individualistične kulture več poudarka dajejo racionalnosti ter se odločajo na osnovi linearnega mišljenja ali logike, medtem ko se kolektivistične kulture pogosteje odločajo na čustveni podlagi. Tudi težav se lotevajo drugače. Medtem ko se individualistične kulture raje odkrito soočajo z domnevno odgovornimi za težave, se ljudje iz kolektivističnih kultur raje izognejo konfliktu (Zakaria in Mohd Yusof 2020).

Kolektivistične kulture bolj cenijo harmonijo skupine kot lastno razpoloženje, zato naj bi v teh kulturah bolj cenili ljudi, ki se znajo prilagajati situaciji, kot tiste, ki ne glede na okoliščine pokažejo svoje razpoloženje (Pornpitakpan 2005). Kolektivizem pomeni osredotočenost na močne medsebojne vezi, torej na tesno povezanost med člani osnovnih in razširjenih družin. Kolektivistična družba si prizadeva za izgradnjo odnosov, ki zahtevajo zvestobo in predanost ter žrtvovanje lastnih potreb preko prednostne obravnave potreb drugih (Zakaria in Mohd Yusof 2020). Audra I. Mockaitis, Elizabeth L. Rose in Petter Zetting (2012) v raziskavi ugotavljajo, da imajo udeleženci iz kolektivističnih kultur boljši vtis o timskih procesih kot tisti iz individualističnih. Ljudje iz kolektivističnih kultur v splošnem raje iščejo soglasje in sklepajo kompromise kot ljudje iz individualističnih kultur (Marković, Krumov in Nikitović 2014), raje tudi posredno komunicirajo, pri čemer govorec pogosto uporablja dvoumne izraze, da bi se izognil konfliktom. Pripadniki teh kultur se pri komuniciranju znotraj lastne skupine raje izognejo negativnim odgovorom, da bi ohranili občutek harmonije v njej (Gibson in Cohen 2003). Lippert in Dulewicz (2018) opozarjata, da se tudi pojmovanje odgovornosti razlikuje med individualističnimi in kolektivističnimi kulturami. Hofstede (1983) opazuje, da je stopnja individualizma v posamezni državi močno povezana z njenim bogastvom.

Posebnosti kitajske kulture

Kitajska je s kulturnega vidika precej drugačna od ostalih držav (Ghemawat 2001). Po Konfuciju so človeška bitja v osnovi usmerjena v odnose. Tvorjenje močne in urejene hierarhije odnosov tako lahko poma-

ga vzpostaviti družbeni in ekonomski red (Yang idr. 2020). Konfucijev »nauk o sredini« oz. zhongyong poudarja, da je harmonija v medosebnih odnosih in v odnosu ljudi do okolja najpomembnejša (Chan 1963). Čeprav je nauk v osnovi skladen z integracijo projektnega managementa, pa zahteva drugačen način doseganja harmoničnih odnosov. Konfucijev nauk o sredini se tako izogiba skrajnostim in stremlji k ohranjanju konstantnosti. Izogiba se medosebnim konfliktom na način, da različna mnenja potiska pod površje ter od ljudi zahteva, da so manj neposredni v urejanju nesoglasij, da bi tako ohranili svoj obraz in obraz drugih (»mianzi«). Spodbuja jih, da pri reševanju konfliktov uporabljajo kompromisne strategije (Kirkbride in Tang 1992; Chen in Tjosvold 2002; Tjosvold in Sun 2002; Tjosvold, Hui in Yu 2003; Pan in Zhang 2004). Izogibanje konfliktom je ena najvišjih prednostnih ravnanj številnih kitajskih managerjev (Jurack 2020).

Pod vplivom nauka o sredini so tako Kitajci po navadi previdni, samozatirani in skromni (Li, Lam in Fu 2000) ter zato ne kažejo svojih edinstvenih individualnih značilnosti. Nesoglasja med ljudmi so tako pokopana. Poleg tega so močno nagnjeni k negotovosti in radi ohranjajo *status quo* (Pan in Zhang 2004). Kitajska kultura pri poslovanju poudarja družinske in sorodstvene odnose (Li, Lam in Fu 2000). Delovni in zasebni odnosi so na Kitajskem bolj prepleteni kot npr. v Nemčiji (Jurack 2020). Nasploh so medosebni odnosi v Aziji veliko kompleksnejši kot v zahodnem svetu (Huang in Chung 2014). Srednjevzhodni managerji sledijo avtoritativnemu slogu vodenja. Ker velik del zasebnih podjetij na Kitajskem in v Južni Koreji tako upravljajo ustanovitelji ter družine, so ta nagnjena k paternalističnemu odnosu, veliki razdalji v moči in kolektivizmu. Poleg tega se odločajo centralizirano, pri čemer zelo malo vključujejo ostale zaposlene. Možnosti napredovanja so pogosto omejene zgolj na družinske člane (Mainga 2017).

Ena najpomembnejših značilnosti kitajske kulture je pojem *wulun* – pet osnovnih vrst odnosov med ljudmi, ki poudarja spoštovanje do avtoritete in neenakost odnosov med ljudmi (Tsui 2001). Večina od petih osnovnih vrst odnosov po *wulun* neposredno vključuje družinske člane (oče – sin, mož – žena in brat – mlajši brat). Celo preostala nedružinska odnosa (vladar – vladani in prijatelj – prijatelj) sta med Kitajci zaznana kot družinska. Člani »družine« so povezani preko številnih osebnih odnosov, *guanxi*. *Guanxi* oz. koncept družinske zavesti (Wang in Liu 2007) se nanaša na medosebne vezi, ki vzpostavljajo pričakovanja in obveznosti ter olajšajo izmenjavo osebnih virov. Čeprav je družina na

Kitajskem osnovna družbena enota in sorodstveni najpomembnejši družbeni odnos na stopnji posameznika, pa je koncept družine v kitajski kulturi elastičen in ni strogo omejen zgolj na sorodstvene vezi (Yang idr. 2020). Za kitajsko kulturo je značilna velika razlika v moči (Hofstede 1991). V tradicionalnih kitajskih organizacijah je mlajši manager dolžan spoštovati in poslušati starejšega, ta pa je dolžan mlajšega varovati in upoštevati. Hierarhija je ustrezen družbeni red v tradicionalni kitajski kulturi in dolžnost vsake osebe je, da primerno spoštuje tiste, ki zasedajo nadrejene položaje (Jenner idr. 1998).

Projektov se na Kitajskem raje lotijo z majhnimi koraki, pri čemer imajo v grobem v mislih tudi končni cilj. Ob zaključku vsake projektne faze preverijo status in prilagodijo načrt projekta. Če je treba, včasih celo cilje projekta prilagodijo glede na dogajanje. Začasni okvir projekta služi kot smernica, vendar ni nespremenljiv. Morda dajejo vtis, da jim manjka koncentracije in doslednosti, vzrok temu je običajno težavno dogovarjanje z deležniki. Če je treba, lahko Kitajci delajo nenehno, preko dneva in noči, in pričakujejo avtoritativno vodenje. V kontekstu projektnega managementa je zato pri delu z njimi pričakovano periodično nadziranje, posebej v zgodnjih fazah projekta (Huang 2016). Kitajci so lahko pri delu in rezultatih zelo hitri, vendar pri tem pogosto zanemarjajo kakovost rezultatov (Huang in Chung 2014). Njihova delovna filozofija je: »Vse, kar se konča dobro, je dobro«⁴ (Huang 2016).

Projektne timi na Kitajskem so nenaklonjeni deljenju informacij, če ni vzpostavljeno medsebojno zaupanje. Pogosto formalno komuniciranje je v kitajski kulturi znak nezaupanja med projektnimi timi in povezano s stopnjo medosebnih konfliktov (Wu idr. 2017). Številni Kitajci študirajo in pri delu uporabljajo pristope projektnega managementa. Ker pa imajo ti pristopi korenine v zahodni kulturi, se kitajske organizacije pri njihovem uvajanju v primerjavi z zahodnimi soočajo z več kulturnimi težavami (Wang in Liu 2007). Usposabljanje na področju projektnega managementa sicer pomembno vpliva na kulturo kitajskih organizacij in povečuje naklonjenost organizacijske kulture do pristopov projektnega managementa (Wang in Liu 2007), vendar pa zaradi svoje naklonjenosti organizacijski hierarhiji in centraliziranemu odločanju kitajske organizacije težko sprejemajo vpeljavo medfunkcijskega in horizontalnega managementa (Hong in Engeström 2004, Tsui 2001), ki sta neločljivo povezana s projektnim managementom.

⁴ Orig. »All is well that ends well.«

Koncept družinske zavesti oz. *guanxi* ima številne negativne vplive na projektni management. Dolgoročna usmerjenost ni v skladu z začasno naravo projektov in projektnih timov. Vrednotenje ljudi po tem konceptu ni v skladu z vrednotenjem projektnega managementa, kjer je glavno merilo uspešnost. Člani družine so homogeni, medtem ko so projektni timi običajno zelo raznoliki. Za družino je značilna stroga hierarhija, z močno pozicijo vodje, medtem ko je pri projektnem managementu hierarhija ohlapnejša in ima vsakdo svojo pomembno vlogo v timu (Wang in Liu 2007). Talentiranim posameznikom, ki nimajo družinskih ali sorodstvenih vezi z lastnikom organizacije, je pod vplivom teh kulturnih značilnosti v slednji težko delovati (Li, Lam in Fu 2000).

Projektni management je osredotočen na naloge in ne na hierarhijo. Osredotoča se na zaključevanje zadanih nalog preko skupnih prizadevanj, pri čemer ga nič ne sme zmotiti (Andersen 2003). Zaradi stroge hierarhije in velike razdalje v moči so Kitajci bolj usmerjeni v hierarhijo kot na naloge. V tradicionalni kitajski kulturi bodo ljudje tako raje osrečili nadrejenega kot pa zaključili nalogo (Wang in Liu 2007). Lahko bi rekli, da je stroga kitajska hierarhija največja kulturna ovira, ki kitajskim organizacijam preprečuje, da bi uporabljale matrično organizacijsko obliko, na kateri temeljijo številne projektno usmerjene organizacije v zahodnem svetu. Pri tem so ovire pri organizacijah, ki so v lasti države, izrazitejše kot pri tistih v zasebni lasti (Wang in Liu 2007).

Številna narečja kitajskega jezika so za tujce zelo težavna za učenje, hkrati pa je znanje tujih jezikov med lokalno populacijo omejeno (Ghemawat 2001). Poleg jezikovnih težav komuniciranje s tujimi, posebej z zahodnimi poslovnimi partnerji ovira tipičen zahodni način neposrednega razpravljanja o težavah, ki kitajskim sogovornikom ne ustreza. Neprijetna, neposredna vprašanja in vztrajanje pri strogem poročanju, značilni za zahodni svet, niso pogodu Kitajcem, ki pogosto del informacij raje zadržijo zase, kar jim dopušča več manevrskega prostora (Huang in Chung 2014). Dobro razvita kitajska poslovna kultura, ki temelji na osebnih odnosih in jo pogosto povzemajo s pojmom *guanxi*, ustvarja ovire za ekonomsko izmenjavo z zahodnim svetom, ki se bolj osredotoča na transakcije kot na odnose (Ghemawat 2001).

V splošnem so največje kulturne ovire pri sodelovanju s Kitajci njihove tradicionalne vrednote in prepričanja, kot so stroga hierarhija, družinska zavest in usmerjenost k nadrejenim (Wang in Liu 2007). Po

Hofstedejevem modelu naj bi bili Kitajci dolgoročno usmerjeni, kar pa po ugotovitvah raziskovalcev ne drži za tamkajšnji poslovni svet. V poslovnem kontekstu se zdijo Kitajci tako bolj kratkoročno usmerjeni od številnih zahodnoevropskih kultur (Jurack 2020).

Posebnosti ameriške kulture

Američani običajno najprej opredelijo osrednji cilj projekta, nato pa ga bodisi razdelijo v več korakov bodisi obravnavajo kot enotno kompleksno entiteto. Njihov odziv na povpraševanje naročnika je običajno hiter in prilagodljiv. Američani radi dejavno vodijo projekt in vedno sledijo načelu: »Ničesar ne odlašaj.«⁵ Potrebe in želje kupcev imajo visoko prioriteto, vendar pa so nenadzorovane spremembe ali dodatne zahteve pri projektu (t. i. *scope creep*⁶) v splošnem razumljene kot škodljive. Pričakujejo dosledno obvladovanje tveganj pri projektu. Njihova delovna filozofija je: »Nič ni popolno. Če nihče ne izgubi, vsi zmagajo«⁷ (Huang 2016). Čeprav je ameriška kultura visoko individualistična, pa ZDA gotovo niso narod z najvišjo moškostjo, saj sta zanje značilna nizka razlika v moči in nizka stopnja izogibanja negotovosti (Marković, Krumov in Nikitović 2014). Američani si radi izmenjujejo kratka sporočila in pri tem ne pazijo na slog, saj so osredotočeni na rezultat in želijo hitro doseči uspeh.

V nasprotju s kulturo Severne Amerike je kultura v Južni Ameriki precej drugačna. Ivete Rodrigues in Roberto Sbragia (2013) sta preučevala projektni management v globalnih projektnih timih brazilskih multinacionalk ter ugotovila, da projektni vodje kljub ozaveščenosti, da kulturne značilnosti posameznika lahko vplivajo na uspeh projekta, redko izvajajo dejavnosti načrtovanja in razvijanja tima z namenom premostitve teh težav. Težave rešujejo preko poskusov in napak, z malo vnaprejšnjega načrtovanja ter preko strukturiranih in sistemskih dejavnosti. Za brazilsko kulturo je značilna velika razlika v moči. Nespoštovanje hierarhije se razume kot znak neubogljivosti. Brazilija je bolj kolektivistična kot individualistična država, čeprav ne tako zelo, kot bi sklepali glede na tamkajšnjo veliko razdaljo v moči. Dimenzija spola ni tako izrazita, čeprav rahlo prevladuje ženskost, kar se odraža v nekoliko nižji usmerjenosti k rezultatom. Prevladujejo skrb za druge,

⁵ Orig. »Don't let it lie.«

⁶ Project Management Institute (2017, 168) pojem opredeli kot nenadzorovano širitev produkta ali ciljev projekta brez prilagoditev časovnice, stroškov ali virov.

⁷ Orig. »Nothing is ever perfect. If nobody loses, everybody wins.«

enakost, dobro počutje in kakovost življenja. Značilno je tudi, da se izogibajo negotovosti. Projektni management v Braziliji obravnavajo bolj neformalno kot pa sistematično (Rodrigues in Sbragia 2013).

Posebnosti japonske kulture

Japonci so zvesti svojemu delovnemu slogu, ne hitijo in stremijo k natančnemu oblikovanju sporočil (Marković, Krumov in Nikitović 2014). Medtem ko je npr. na Japonskem cilj komuniciranja doseganje soglasja in spodbujanje harmonije, je v ZDA to dokazovanje lastne zgovornosti. V nasprotju s sodelujočim, vljudnim in spravljivim načinom komuniciranja Japoncev so v ZDA pogosto tekmovalni, neposredni in usmerjeni k bistvu (Ferraro 1998). Japonci so običajno zelo vljudni in osredotočeni na ohranjanje harmonije, tako v diskusiji kot na splošno. Ni v njihovi navadi, da bi neposredno povedali, kar si mislijo. Če sogovornik odkrito pove svoje mnenje, to lahko razumejo kot nevljudno ali celo avtoritativno. Na Japonskem to namreč počno le managerji, pa še to občasno (Henry 2019; Ferraro 1998). Za japonsko delovno kulturo so značilna stabilna, pogosto celo doživljenjska delovna razmerja, ki jih ni lahko spremeniti. Vendar pa v zadnjem času celo tam delovna razmerja postajajo prilagodljivejša (Orr idr. 2011).

Posebnosti nemške kulture

Nemci imajo radi neposredno in odprto komuniciranje (Huang in Chung 2014; Henry 2019) ter običajno radi vnaprej podrobno načrtujejo celoten kompleksen koncept projekta. Ko vsi udeleženci sprejmejo načrt, se projekta lotijo metodološko. Vsakdo natančno ve, kaj mora storiti, in deluje samostojno. Načrt jemljejo zelo resno in ga podrobno spremljajo, spremembe niso dobrodošle. Med redkimi upravičenimi vzroki za spremembe so težave s kakovostjo. Nemška delovna filozofija je: »Počni pravo stvar od začetka in si prihrani težave na koncu«⁸ (Huang 2016). Nemci radi neposredno povedo, kar mislijo, in enako pričakujejo tudi od drugih (Henry 2019; Huang in Chung 2014). Če sogovornik v diskusiji ne govori odkrito, četudi morda zaradi drugih vzrokov, kot so npr. kulturne razlike, to včasih napačno dojemajo kot pomanjkanje znanja (Henry 2019). Eriksson idr. (2002) v raziskavi ugotavljajo, da so finski projektni vodje odlašali z reševanjem vse večjih težav, ki so jih imeli znotraj projektnega tima, vse do točke, ko je so-

⁸ Orig. »Do the right thing from the start and it saves you trouble in the end.«

očenje z njimi postalo neizogibno. Na drugi strani pa so nemški kolegi zelo radi izpostavljali težave in o njih razpravljali.

Posebnosti slovenske kulture

Slovenska podjetja so morala po letu 1991, ko se je država osamosvojila, uvesti številne spremembe. Pred tem je bilo število konkurentov na relativno zaprtem trgu omejeno in so lahko preživela tudi z manj učinkovitim delovanjem ter relativno zastarelimi produkti. Posledice tega zgodovinskega ozadja Stare (2011) opaža še danes. Načrtovanje tako poteka v naglici, brez pravega obvladovanja tveganj, zaradi česar je improviziranje precej pogost način izvajanja projektov. Tipična projektna organizacija je matrična, vendar vodje projektov niso »profesionalni managerji«, ampak strokovnjaki, ki poleg številnih drugih nalog tudi usklajujejo projekt. Kljub obstoječim pravilom za izvajanje projektov teh veliko deležnikov ne upošteva. Posledice so nizka stopnja avtoritete, ki jo uživajo vodje projektov, nizka raven podpore funkcijskih vodij in neprimerni projektni timi. Omenjene dejavnike bi lahko uvrstili v kulturo projekta, ki je del organizacijske kulture.

4.2 Organizacijska kultura

Pojma kultura in organizacija Christian Büll, Silke Palkovits-Rauter in Monika Beata Szabo (2019) označijo kot dve plati iste medalje. Oba sta namreč po njihovem mnenju vzajemna in dogovorjena produkta komuniciranja. Tako kultura kot organizacija, v katerih delujemo, vplivata na naše razmišljanje, govor in delovanje. Hkrati pa ju s tem reproduciramo – kultura in organizacije obstajata zgolj zato, ker tako razmišljamo, govorimo in delujemo. Kultura in organizacije tako predstavljata silo, ki daje pomen in usmeritve, lajša in legitimira komuniciranje ter dejanja, a jih hkrati tudi omejuje.

Organizacijska kultura je vzorec skupnih vrednot in vedenjskih norm (Kotter 1997; Yazici 2009; Dubé in Katane 2017), po katerem se posamezna organizacija razlikuje od drugih (Kotter 1997) ter nudi smernice delovanja svojim pripadnikom (Yazici 2009; Dubé in Katane 2017). Organizacijski kontekst določajo procesi managementa, organizacijska kultura ter organizacijski sistemi, ki obstajajo v organizaciji (Yazici 2009).

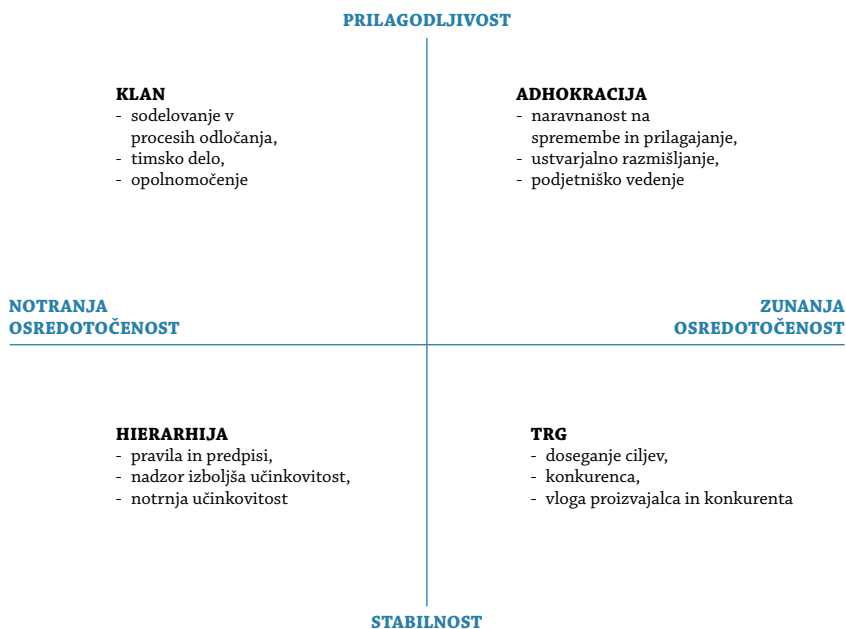
Organizacijska kultura je ena najvplivnejših dimenzij delovne klime in posledično osnovna gonilna sila poslovanja. Odraža se v načinih uresničevanja nalog, zastavljanja ciljev in vodenja ljudi k doseganju

ciljev. Vpliva na odločanje, razmišljanje, občutenje ter odzivanje na priložnosti in grožnje; hkrati vpliva tudi na izbiro ljudi za posamezno nalogo, kar se odraža v uspešnosti in odločanju (Stare 2011; Lima in Patah 2016). Hkrati organizacijska kultura vpliva tudi na stopnjo vključenosti zaposlenih v doseganje ciljev projekta v smislu usklajevanja z njihovimi drugimi cilji (Lima in Patah 2016). Stare (2011) omenja tri tipe vplivov organizacijske kulture na projektne time, in sicer:

- organizacijsko kulturo s posrednim vplivom,
- organizacijsko projektno kulturo ter
- subkulturo projektnega tima.

Raziskovalci in strokovnjaki za odnose z javnostmi in komuniciranje na področju managementa splošno priznavajo vlogo internega komuniciranja pri oblikovanju organizacijske kulture (Linjuan Men in Yue 2019). Organizacijske kulture ne moremo označiti kot slabe ali dobre. Naloga managementa je, da bodisi prilagodi prakse trenutni organizacijski kulturi bodisi preoblikuje slednjo, da bo ustrezala novim praksam (Wang in Liu 2007). Ljudje različnih narodnosti drugače dojemajo pojma organizacija ter odnos med posameznikom in organizacijo (Hofstede 1983). Zelo pomembno je, da tujci oz. pripadniki drugih kultur spoštujejo organizacijsko kulturo in kulturo države, v kateri delujejo (Li 2009). Eden največjih izzivov virtualnega delovnega okolja je postavljanje meja med profesionalnim in zasebnim življenjem, saj se pojma prekrivata. Popolno razumevanje in sledenje vsem postopkom ter procesom organizacije predstavlja izziv za zaposlene, saj slednji niso vsakodnevno fizično izpostavljeni njeni kulturi (Marković, Krumov in Nikitović 2014). Organizacijska kultura v kontekstu projektnega managementa lahko vpliva na način interakcije in vzajemne podpore med oddelki pri zasledovanju ciljev projekta. Pinto (2010) navaja štiri načine, na katere organizacijska kultura vpliva na projektni management. To so:

- pričakovane interakcije in medsebojna podpora med oddelki pri doseganju projektnih ciljev,
- stopnja predanosti zaposlenih ciljem projekta v kontekstu usklajevanja z drugimi, pogosto navzkrižnimi cilji,
- procesi načrtovanja projektov, kot npr. načini ocenjevanja potrebnega dela, dodeljevanja virov,
- vodstveno ocenjevanje uspešnosti projektnih timov in dojemanje rezultatov.



Slika 4.1 Model konkurenčnih vrednot v organizaciji
 Povzeto po Cameron in Quinn (2006).

Stare (2011) kot del organizacijske kulture omenja tudi projektno kulturo, ki je eden najpomembnejših dejavnikov uspešnosti projekta. Gre za splošen odnos organizacije do projektov. Kerzner in Saladis (2009) ločita štiri osnovne tipe projektne kulture, in sicer:

- kulturo sodelovanja – osnovana je na zaupanju, komuniciranju, timskem delu in sodelovanju,
- kulturo tekmovalnosti – rivalstvo med člani projektnega tima,
- kulturo izoliranosti – vsak oddelek ustvari svojo lastno kulturo, projektni vodja pa se mora ravnati po njej, saj v nasprotnem primeru tvega odtujitev,
- fragmentirana kultura – slednja se pojavlja pri globalnih in virtualnih projektih.
- Model konkurenčnih vrednot, kot ga prikazuje slika 4.1, kombinira in organizira številne dimenzije organizacijske kulture. V osnovo postavi dve dimenziji – prilagodljivost/stabilnost ter interno/eksterno usmerjenost organizacij. Ti dve tvorita štiri kvadrante, ki predstavljajo tipe organizacijske kulture glede na vrednote, ki jih ta zasleduje.

V kulturi hierarhije organizacija predstavlja strukturirano in formalizirano okolje. V tej kulturi mora biti vsaka dejavnost zaposlenih predpisana (Cameron in Quinn 1999, 38). Značilna je predvsem za večje organizacije. Vodje imajo v tovrstnih organizacijah predvsem usklajevalno in organizatorsko vlogo. Kultura adhokracije goji vrednote samoiniciativnosti in ustvarjalnosti zaposlenih. Velik poudarek je na njihovi samostojnosti. Pravila v tovrstnih organizacijah so ohlapna in se s časom spreminjajo. Vodje imajo predvsem inovatorsko vlogo. Kultura klana spodbuja prijazno delovno okolje, podobno veliki družini. Pripadnost in tradicija sta pomembni vrednoti tovrstnih organizacij. Zanje je značilna velika zavzetost zaposlenih. Vodje imajo do njih izrazit mentorski odnos.

Pri kulturi trga so organizacije izrazito tekmovalno in rezultatsko usmerjene, kar se odraža tudi v tekmovalnosti zaposlenih. Predvsem se usmerja v trg in kupce na njem (Cameron in Quinn 1999, 39). Vodje so zelo zahtevni in tekmovalni. Klan je tako edina kulturna usmeritev, ki jo povezujemo z višjo zaznano uspešnostjo projekta in s poslovno uspešnostjo; hkrati ta kulturna usmeritev ne vpliva na zrelost projektnega managementa. Hulya J. Yazici (2006) v raziskavi ugotavlja, da lahko organizacije s kulturo klana projekte zaključijo pravočasno, znotraj predvidenih sredstev in pričakovanj, poleg tega pa z večjim pričakovanim zadovoljstvom tima. Slednje pomeni, da večja opolnomočenost in vključenost, več timskega dela med funkcijami, več horizontalnega komuniciranja, boljša delovna klima in večje prepoznanje zaposlenih vplivajo na uspešnost projektov ter konkurenčni položaj organizacij. Kultura klanov se osredotoča na interno vzdrževanje s prilagodljivostjo, skrbjo za ljudi in z občutkom do kupcev, medtem ko se kultura trga osredotoča na eksterno pozicioniranje s potrebo po stabilnosti in nadzoru (Yazici 2006).

Uspešno sodelovanje temelji na ekonomskih razmerah ter upoštevanju kulturnih vidikov (Blazevski 2019). Močna in prilagodljiva organizacijska kultura, ki je odprta za sveže ideje in sprejema raznolikost, lahko premosti ovire, ki izhajajo iz različnih narodnostnih kultur, zmanjša pojavnost konfliktov in prispeva k uspešnosti projektnega tima (Hofstede 1983; Paul in McDaniel 2004; Henttonen in Blomqvist 2005; Blazevski 2019). Organizacijska kultura znatno vpliva tako na uspeh projekta kot na dolgoročno uspešnost organizacije (Yazici 2009). Njeno vzdrževanje je ena glavnih nalog višjega managementa (Hofstede 1983).

4.3 Kulturni vidik globalnih projektnih timov

Globalizacija in širitev mednarodnega poslovanja narekujeta vsesplošen porast kulturne raznolikosti (Mingaleva in Deputatova 2018). Negotovost globalnih projektov izvira iz delovanja v tujem delovnem okolju in sodelovanja ljudi iz različnih kultur, z različnimi načini razmišljanja in različnimi delovnimi navadami (Huang 2016). Uspeh projektnega tima je tako v veliki meri odvisen od upoštevanja, razumevanja in obvladovanja kulturnih razlik (Čuhlová 2018; Taras idr. 2019). Sledenje ne bi smele predstavljati ovire, temveč priložnost (Dumitrașcu-Băldău in Dumitrașcu 2019). Sprejemanje in upoštevanje kulturnih razlik predstavlja osnovo uspešnega sodelovanja pri projektih (Mohd Yusuf 2012; Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019), vendar ne sledi hitrosti globalizacije (Blazevski 2019). Kerzner (2009, 354) navede naslednje ugotovitve in priporočila o vplivu kulture na virtualne projektne time:

- Obstajajo narodne, organizacijske, funkcijske in timske kulture. Kulturne razlike so lahko vir konkurenčne prednosti za time, ki vedo, kako jih uporabiti za ustvarjanje sinergije. Timi, ki razumejo in so dovzetni za kulturne razlike, lahko dosegajo robustnejše rezultate od homogenih timov, sestavljenih iz ljudi, ki razmišljajo in delujejo podobno. Justyna Zajac (2012) ugotavlja, da je timska kultura povezana s tremi kulturami – splošno kulturo članov kot pripadnikov etnokulturnih skupnosti, specialistično kulturo članov kot predstavnikov določene discipline in specialistično kulturo članov kot predstavnikov določenega oddelka v organizaciji.
- Najpomembnejša naloga pri razumevanju in delu s kulturnimi razlikami je ustvariti timsko kulturo, v kateri se težave lahko izpostavi in o razlikah govori na produktiven ter spoštljiv način.
- Nujno je razlikovati med težavami, ki izvirajo iz kulturnih razlik, in tistimi, ki izvirajo iz (ne)uspešnosti.
- Poslovne prakse in poslovna etika so na različnih koncih sveta drugačne. Virtualni projektne timi morajo jasno opredeliti izbrane pristope k njim, tako da jih vsak član tima razume in upošteva.

Ob začetku globalnega projekta v novi državi ali ko člani projektnega tima izvirajo iz dotlej neznanih okolij, so lahko kulturne dimenzije prvi referenčni vir za razumevanje njihove splošne miselnosti in verjetnih kulturnih vzorcev. Treba se je izobraževati o novih kulturah in državah; ne zgolj, da ostalim članom tima pokažemo interes za njihovo

kulturo, temveč tudi, da resnično razumemo, kako živijo in razmišljajo. Treba je biti tudi pozoren na vedenje članov tima; med neformalnim pogovorom sicer razumeti njihove vrednote in pokazati spoštovanje do njih, vendar jim tudi predstaviti svoj pogled, standarde komuniciranja pri projektu in pomembne norme, ki jim morajo slediti, da jih bodo drugi člani tima sprejeli (Ranf 2010). Medkulturni management v globalnem projektne timu tako pokriva štiri področja odgovornosti, ki so (Huang in Chung 2014):

- vodenje globalnega projektne tima,
- obvladovanje odnosov,
- komuniciranje in razumevanje,
- lokalne delovne prakse.

Joanne Huang (2016) ugotavlja, da se med kulturami pojavljajo številne razlike v odnosu do projektne dela. Med njimi Zwikaël, Pathak idr. (2022) kot posebej pomembne izpostavijo stopnjo osredotočenosti na rezultate in enakopravnosti spolov. Zaradi omenjenih kulturnih razlik tehnike in pristopi managementa projektov, ki so primerni v neki narodni kulturi, niso nujno primerni tudi v drugih (Hofstede 1984, 1; Zwikaël idr. 2022b). Pri projektne managementu hierarhija ni glavno merilo pri odločanju. Člani projektne tima velikokrat pripadajo dvema hierarhijama – funkcijski in projektne. Biti morajo strpni do dvoumnosti in imeti občutek za reševanje konfliktov s pogajanjem, pri čemer je glavno merilo interes projekta. V tradicionalno hierarhičnih družbah, kjer prevladuje piramidni ali družinski model organizacije, to ni samoumevno (Hofstede 1983; Rodrigues in Sbragia 2013).

V nekaterih družbah, kot npr. nemški, so vsi člani projektne tima enakopravni in od vodje projekta pričakujejo, da koordinira projekt. Medtem pa je v drugih družbah, npr. v kitajski, vodja projekta tudi najvišje rangirana osebnost v timu (Huang in Chung 2014). V projektne managementu ima naloga neizpodbitno prednost pred odnosi. Naloga ima osrednji pomen, medtem ko so odnosi obrobni in spreminjajoči se. Zamisel o projektne managementu je bila rojena v individualistični državi. ZDA so ena najindividualističnejših držav na svetu in hkrati dom projektne managementa. Sirkka Liisa Jarvenpää in Dorothy E. Leidner (1999) ugotavljata, da se posamezniki iz individualističnejših kultur lažje vključujejo v nove skupine in jih tudi lažje zapuščajo, so manj obremenjeni s samokategoriziranjem in odprteje ter natančneje komunicirajo v primerjavi s posamezniki iz kolektivističnejših kultur.

Te ugotovitve nakazujejo, da naj bi bili posamezniki iz individualističnih kultur neodvisnejši in pripravljeni zaupati ostalim v virtualnem okolju. Aplikacija projektnega managementa v kolektivističnejših državah tako lahko privede do zmede; ljudje ne vedo več, kam spadajo in kdo so, lahko izgubijo svojo delovno identiteto in postanejo odtujeni. Da bi projektni management prilagodili kolektivistični kulturi, je treba veliko več pozornosti namenjati odnosom med sodelujočimi na projektu (Hofstede 1983). V nekaterih kulturah je to manj pomembno, posebej Azijci pa morajo občutiti določeno čustveno bližino, da bi neko skupino ljudi zaznavali kot lasten tim (Huang in Chung 2014).

Müller in Turner (2004) identificirata vpliv kulturnih dimenzij na frekvenco komuniciranja in izbiro komunikacijskih kanalov. Hkrati se kulturne posebnosti odražajo tudi v posameznikovem slogu komuniciranja. Tako je za kulture z večjo razliko moči značilno verbalno komuniciranje, in sicer v dvotedenskem ali mesečnem intervalu. Individualistične kulture podpirajo verbalno komuniciranje po telefonu. Kulture, za katere sta značilni izogibanje negotovosti in kratkoročna usmerjenost, pogosteje komunicirajo v vnaprej dogovorjenih časovnih intervalih. Srednjeevropejci in Severnoevropejci običajno o poslih govorijo na uradnih priložnostih, kot so sestanki.

Azijci in pripadniki srednjevhodnih držav na drugi strani namerno ustvarjajo priložnosti za neformalno komuniciranje izven delovnega okolja. V nasprotju z Evropejci začnejo Azijci s procesi ustvarjanja konsenza veliko bolj zgodaj, celo pred začetkom projekta (Huang in Chung 2014). Azijci radi uporabijo možnosti posrednega in nebesednega komuniciranja za prenos sporočila, pogosto s pomočjo gestikuliranja (Huang in Chung 2014). Komuniciranje po elektronski pošti ni priljubljen način pri managerjih vzhodnih držav, kot npr. Japonske in Koreje, saj gre za neformalno in egalitarno obliko komuniciranja, ki je v nasprotju s konfucijskim načelom spoštovanja starejših in izkušenejših na delovnem mestu (Lee 2002). Evropejci v primerjavi z Azijci potrebujejo več časa za reakcijo v primeru nepredvidenih situacij (Huang in Chung 2014). V Aziji je težko prepoznati ključne deležnike pri projektu, saj se vplivne osebe pogosto ne izpostavljajo in raje delujejo iz ozadja (Huang in Chung 2014). Pogosto so v azijskih podjetjih to višji tehnični managerji, ki morda niso neposredno vključeni v posamezen projekt, vendar pa poznajo celoten sistem in dejanski razvoj projekta (Huang 2016).

Pomen pritrjevanja v različnih kulturah nima nujno istega pomena. Tako v japonski kulturi pritrjevanje pomeni, da bo sprejemnik o zadevi

še razmisli, včasih pa lahko pomeni celo zanikanje (Oertig in Buergi 2006; Hofstede, Hofstede in Minkov 2010; Mohd Yusuf 2012). Pogajanja med Američani in Japonci so tako lahko zelo otežena, saj ameriško razumevanje besede »da« pomeni jasno pritrditev, medtem ko po japonski interpretaciji to lahko pomeni zgolj, da je npr. sogovornik sporočilo slišal ali razumel (Hofstede, Hofstede in Minkov 2010; Marković, Krumov in Nikitović 2014). Medtem ko se Evropejci ukvarjajo izključno z dejanskimi vidiki neke zadeve, se Azijci namreč zelo trudijo ohranяти harmonične odnose.

Zato tudi »ne« oz. zanikanje v azijski kulturi skorajda nikoli ni neposredno verbalizirano, temveč parafrazirano. Ljudje zahodnih kultur tako velikokrat zmotno mislijo, da še obstaja možnost za nadaljnja pogajanja, dokler azijski sogovorniki neposredno ne verbalizirajo neposrednega zanikanja (Huang in Chung 2014). Razlike v slogih komuniciranja, značilnih za posamezno kulturo, lahko privedejo do težav pri deljenju informacij kljub pripravljenosti in motivaciji članov tima. Nekatere kulture so namreč pri izražanju neposredne, v drugih pa se raje izražajo posredno (Dumitrașcu-Băldău in Dumitrașcu 2019). V kulturah z izrazito razliko moči je v organizacijah lahko prisotna klima strahu, ki znatno vpliva na prenos znanj in verjetnost komuniciranja projektnega tima o težavah na projektu. Za priznavanje težav, deljenje informacij o njih in posledično učenje se morajo člani projektnega tima počutiti varne (Mainga 2017).

Kulturno raznoliki timi so sami po sebi kompleksni, zelo dinamični in neprestano spreminjajoči se (Thamhain 2013). Univerzalna formula obvladovanja kulturnih razlik na projektih ne obstaja, saj ima vsak posamezen projekt svojo specifično dinamiko (Huang 2016). Obvladovanje kulturnih razlik mora biti vključeno v spekter projektnega managementa globalnih projektov. S tem se ne izboljša samo management deležnikov projekta, temveč tudi proces komuniciranja (Marković, Krumov in Nikitović 2014; Huang 2016). Člani globalnih virtualnih projektnih timov se morajo zavedati lastne kulture in njenega vpliva na sposobnost komuniciranja z drugimi člani tima pri skupnem doseganju časovno omejenih ciljev (Zakaria in Mohd Yusof 2020). Za uspešno obvladovanje globalnih virov je treba v pričakovanjih do globalnega projektnega tima upoštevati njegove omejitve, ki vključujejo kulturne in jezikovne razlike. Kulturne vrednote oblikujejo management globalnih projektov (Anantatmula in Thomas 2010).

5 Informacijsko-komunikacijska tehnologija

Računalniki in virtualna omrežja so revolucionizirali komuniciranje (Bordia 1997). Tehnologije, ki so bile pred desetletjem še eksotične, so danes v vsakodnevni splošni uporabi (Jurack 2020). Nenehni napredek informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) prinaša nove priložnosti za geografsko in časovno neodvisno komuniciranje ter sodelovanje (Thamhain 2012; Redlich idr. 2018; Nwobodo-Anyadiegwu, Nkutha in Kabamba Lumbwe 2022; Vasudevan idr. 2023). Z napredkom tehnologije se osebno komuniciranje seli v virtualno okolje preko virtualnih orodij, kot so videokonference, spletna pošta, spletni pogovori, platforme, skupine (Dumitraşcu-Băldău in Dumitraşcu 2019) in družbena omrežja (Delerue-Vidot in Sicotte 2017); tako se razdalje med posamezniki različnih kultur manjšajo in izmenjava informacij se zgodi v nekaj sekundah (Zajac 2012; Dumitraşcu-Băldău in Dumitraşcu 2019).

Prisotnost nenehno razpoložljivih komunikacijskih orodij, bodisi internetnih aplikacij, elektronske pošte ali bolj mobilnih naprav, je prinesla preobrat v načinu komuniciranja med ljudmi (Harley 2011). Proces globalizacije in iskanje boljših, hitrejših in cenejših načinov opravljanja dela nas sili v vse večje zanašanje na sodobno IKT. IKT zagotavlja infrastrukturo za virtualno sodelovanje (Gibson in Cohen 2003). Ljudem daje zagon, da razmišljajo na nove načine, so pozorni na različne stvari, drugače komunicirajo in sodelujejo ter počnejo povsem nove stvari (Brichall in Lyons 1995). Pri virtualnem komuniciranju imajo vsi udeleženci enako možnost dostopa do komunikacijskega omrežja in enako priložnost za prispevanje delovnih rezultatov (Čečez Kecmanović idr. 1999).

Izredne situacije, kot sta bili pandemija koronavirusa v letih 2019–2022 in epidemija SARS v letu 2003, še pospešujejo uporabo sodobnih IKT, saj smo ljudje ob onemogočenem osebнем komuniciranju prisiljeni uporabljati alternativne metode komuniciranja (Lee-Kelley in Sankey 2008; Tran, Carden in Zhang 2022; Tavoletti idr. 2022; Davaei idr. 2022; Kaur Bagga, Gera in Haque 2022; El Khatib idr. 2022; Wu 2022; Islam Shamim 2022; Vasudevan idr. 2023).

Jurack (2020) ugotavlja, da se z napredkom tehnologije spreminjamo tudi sami. Slednje pokaže na primeru družbenih omrežij – tehnologija družbenih omrežij namreč ni nova, dejanska novost je način, kako komuniciranje danes preko teh omrežij poteka. Z napredkom tehnologije se torej spreminja način, kako tehnologijo uporabljamo za medsebojno komuniciranje. Generacija Y je prva, ki je zrasla z računalniki in dostopom do številnih sredstev za virtualno komuniciranje. Njen odnos do uporabe in usvajanja tehnologije je drugačen od prejšnjih generacij. To povečano udobje in sprejemanje tehnologije pripadnikom te generacije omogočata, da jih virtualno komuniciranje manj zaznamuje in tako morada terja prilagoditev načina preučevanja virtualnih projektnih timov.

Generacija X ima sposobnost učinkovite uporabe široke mreže digitalnih komunikacijskih tehnologij za hitro in nemoteno izvajanje najrazličnejših nalog. Dejansko tako mlajše generacije delo v virtualnem projektnem timu dojemajo kot običajno, kolocirano delo pa kot izjemo (Gilson idr. 2015). Elektronska pošta in konferenčni klici sta splošno prepoznani IKT prve generacije. Med IKT druge generacije se uvršča spletne forume, grafične predstavitve, videoorodja in spletna orodja za sestanke. IKT tretje generacije pa predstavlja spletno virtualno delovno okolje, vzpostavljeno bodisi preko intraneta bodisi interneta (Lee-Kelley in Sankey 2008). Julia Friedl in Ana Tkalac Verčič (2011) zapišeta, da pripadniki generacije Y pri delu raje uporabljajo tradicionalne komunikacijske kanale, čeprav v zasebnem življenju pogosto uporabljajo družbena omrežja. Slednje se ne sklada z ugotovitvami Juracka (2020), ki v svoji raziskavi ugotavlja, da udeleženci, ki v zasebnem življenju uporabljajo družbena omrežja in videoklice, ta vzorec prenašajo tudi na delovno mesto.

5.1 Komunikacijski kanali

Današnja komunikacijska orodja se oblikujejo in tržijo z osredotočenostjo na sodelovanje ter uporabo virtualnih omrežij za sprotno (sinhrono) sodelovanje in skupinske (asinhrono) dejavnosti (Harley 2011). Ob hitrem tehnološkem razvoju je razpoložljivih komunikacijskih orodij vse več, vendar pa je zelo pomembno, kako jih deležniki sprejemajo. Če namreč ti ne sprejmejo posameznega komunikacijskega orodja, ima ta nizke možnosti za uspeh (Welch 2012). Dejanska raba sodobnih tehnologij zaostaja za tehnološkim razvojem in mogoče bi bilo napraviti več za vzpostavljanje zaupanja ljudi v primernost ter zanesljivost novih tehnologij (Lee-Kelley in Sankey 2008).

Deanna M. Kennedy, S. Amy Sommer in Phung Anh Nguyen (2017) IKT ločijo na neposredne asinhrono, neposredne sinhrono in posredne komunikacijske kanale. IKT lahko razvrstimo tudi glede na bogastvo komunikacijskega kanala in sinhronost komuniciranja (Martins, Gilson in Maynard 2004; Hacker idr. 2019). Bogatejši komunikacijski kanali so osebnejši in vključujejo osebni stik med udeleženci, medtem ko so manj bogati komunikacijski neosebnejši in se zanašajo na pravila, obrazce, postopke ali baze podatkov (Ruck in Welch 2012). Komunikacijski kanali, ki omogočajo takojšen oz. sinhron prenos podrobnih, izčrpnih in občutljivih informacij, so bogatejši od tistih, ki asinhrono prenašajo manjšo količino informacij. Martha Haywood (1998) navede, da je sinhrono komuniciranje boljši gradnik odnosov in zaupanja. Osebni sestanki veljajo za najbogatejši komunikacijski kanal zaradi številnih verbalnih in neverbalnih iztočnic, ki olajšajo interpretacijo informacij (Bull Schaefer in Erskine 2012).

Uspešnost izvedbe nalog, predvsem kompleksnih in dvoumnih, se izboljša ob uporabi bogatejših komunikacijskih kanalov (Gibson in Cohen 2003; Chiocchio 2007; Aritz, Walker in Cardon 2017). Isti avtorji ugotavljajo, da so bogatejši sinhroni komunikacijski kanali primernejši za kompleksnejše naloge, npr. učinkovito skupinsko odločanje, medtem ko so besedni asinhroni komunikacijski kanali primernejši za manj kompleksne in neodvisnejše naloge. Osebno in telefonsko komuniciranje sta primerna komunikacijska kanala za dvoumne naloge, obvladovanje konfliktov, eksternih virov, viharjenje možganov in strateške naloge, virtualno komuniciranje pa je primernejše za bolj strukturirane naloge, kot so rutinske analize, preučevanje kompromisov pri oblikovanju in preverjanje statusa projekta (Majchrzak idr. 2000; Powell, Piccoli in Ives 2004).

S stališča bogastva komunikacijskih kanalov se različni kanali med seboj razlikujejo po zmožnosti prenašanja informacij, medtem ko se s stališča družbene prisotnosti razlikujejo v sposobnosti prenašanja zaznave družbene in psihološke prisotnosti v komunikacijski situaciji (Henttonen in Blomqvist 2005). Sinhronost temelji na številnih dejavnikih, kot so hitrost prenosa informacij, nabor simbolov, vzporednost, možnost vaje in ponovne obdelave. Visoko sinhrono tehnologije lahko vzpostavijo višjo stopnjo zaupanja in boljšo skupno predstavo pomena (Hacker idr. 2019). Razlika med sinhronim in asinhronim komuniciranjem je, da pri sinhronem udeleženci komunicirajo sočasno, kar zahteva njihovo sočasno razpoložljivost ne glede na lokacijo (Ber-

giel, Bergiel in Balsmeier 2008; Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019). Primeri sinhronih komunikacijskih orodij so telefon, telekonference, videokonference in klepetalnice (Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008).

Neposredni asinhroni komunikacijski kanali podpirajo pretok manjše količine informacij, torej vodijo do hitrih sporočil, ki povzročajo nizke stroške ustvarjanja (Kennedy, Sommer in Nguyen 2017, 266–267). Neposredni sinhroni komunikacijski kanali so potrebni za usklajevanje nalog in razvijanje skupnega razumevanja med člani tima (Kennedy, Sommer in Nguyen 2017, 267). Pri uporabi posrednih komunikacijskih kanalov komuniciranje med člani tima poteka centralizirano preko vodje tima. Člani tima lahko delujejo kot posredniki, kar lahko olajša usklajevanje med timi in splošno prizadevanje članov. Asinhrono oblike komuniciranja oddajniku omogočajo dovolj časa za razmislek o vsebini, iskanje informacij in prevajanje v primeru težav z jezikom ali naglasom. Uporaba asinhronih metod prav tako sprejemniku daje več časa, da zbere ustrezne informacije in razjasni morebitne napačne predstave, saj takojšen odziv ni pričakovan (Gibson in Cohen 2003; Lee-Kelley in Sankey 2008; Ward in Given 2019; Jurack 2020).

Poleg tega s temi oblikami komuniciranja najmanj posegamo v zasebno življenje sogovornikov (Gibson in Cohen 2003). Vendar Liz Lee-Kelley in Tim Sankey (2008) opozarjata, da asinhrono komuniciranje hkrati prinaša določen časovni zamik med vprašanjem in odgovorom, kar se lahko izkaže kot stresno in neučinkovito v časovno kritičnih situacijah. Jurack (2020) se v svoji raziskavi sprašuje, zakaj komuniciranje preko družbenih omrežij korelira z nižjo stopnjo konflikta, komuniciranje preko videokonferenc pa z višjo stopnjo konflikta v globalnih virtualnih timih. Ugotavlja, da gre pri videokonferencah za sinhrono komuniciranje, medtem ko gre pri družbenih omrežjih za asinhrono. Delo v različnih urnikih oz. časovnih pasovih od udeležencev terja uporabo asinhronega komuniciranja (Lee-Kelley in Sankey 2008). Prilagajanje na nove IKT in asinhrono načine komuniciranja lahko za številne predstavlja težavo (Prasad in Akhilesh 2002).

Raziskave kažejo, da ima pri rabi IKT pomembno vlogo kulturni vidik (Gibson in Cohen 2003; Hofstede, Hofstede in Minkov 2010). Čeprav sta potrebna infrastruktura in dostop do nje zagotovljena, lahko razlike v kulturnih normah in jeziku vodijo do različnih prednostnih izbir in ravni udobja glede IKT (Gibson in Cohen 2003). Večina komunikacijskih orodij izvira iz ZDA, ki veljajo za izrazito individualistično družbo. Ker komunikacijska orodja povezujejo posameznike, so lažje in pogo-

steje sprejeta v individualističnih družbah. V kolektivističnih družbah imajo ljudje raje neposrednejše načine povezovanja z družbenim okoljem. Poleg identitete (individualizem/kolektivizem) imata pri rabi IKT pomembno vlogo tudi spol (moškost/ženskost) in resnica (izogibanje negotovosti) (Hofstede, Hofstede in Minkov 2010).

5.2 Vloga IKT v globalnih projektnih timih

IKT postaja boljša, cenejša in širše dostopna (Tavčar idr. 2005) ter odpira nove možnosti za izvajanje globalnih projektov (Eriksson idr. 2002; Redlich idr. 2018; Tavčar idr. 2005). Tradicionalni komunikacijski kanali sicer zadoščajo za projekte z nizko stopnjo negotovosti, vendar ne zadoščajo naraščajočim potrebam in potrebni kompleksnosti komuniciranja pri globalnih projektih (Chiocchio 2007; Harley 2011). Tudi Jolanta Aritz, Robyn Walker in Peter Cardon (2017) sodobne bogate komunikacijske kanale prepoznajo kot učinkovitejše od tradicionalnih. Sodobna IKT članom globalnih projektnih timov omogoča učinkovito delo iz vedno oddaljenejših lokacij (Zajac 2012; Kloppenborg 2015).

Člani dislociranih projektnih timov ne delijo istega delovnega konteksta in so geografsko razpršeni, tako deljenje informacij, znanj in razumevanja (Gibson in Cohen 2003; Dietrichson, Gudmundsson in Jochem 2022) v tovrstnih timih temelji na IKT (Vasudevan idr. 2023; Alami 2016). Na IKT temelji tudi proces dokumentiranja projektov, ki ima pri delu v globalnih projektnih timih zelo pomembno vlogo (Kliem 2008; Kloppenborg 2015). Globalni projektni timi v današnji podobi torej ne bi mogli obstajati brez sodobnih tehnoloških orodij (Gibson in Cohen 2003; Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008; Mohd Yusuf 2012; Kanagarajoo, Fulford in Standing 2020).

Globalni projekti so vse pogostejše vodeni preko internetnih omrežij z namenom olajšanja in povečanja učinkovitosti komuniciranja. Sodobni, z IKT podprti komunikacijski protokoli se morajo spopadati s tehničnimi, z vodstvenimi, družbenimi in s kulturnimi težavami, ki jih je treba izvajati na ravni industrije, organizacije in projektnega tima oz. ljudi (Ahuja, Yang in Shankar 2010). Kompleksni projekti namreč potrebujejo zapletenejše tehnološke rešitve, ki pogosto zahtevajo posebna znanja in poenotenje metodologije projektnega managementa na ravni organizacije (Kostalova, Tetreanova in Svedik 2015). Med dejavniki pri izbiri IKT v globalnih projektnih timih James Snyder in Jo Lee-Partridge (2013) omenjata tip informacije, enostavnost uporabe, zanesljivost, priročnost ter sposobnost dokumentiranja komuni-

ciranja. Tudi stopnja medsebojnega zaupanja v timu vpliva na izbiro komunikacijskih kanalov, saj nekateri komunikacijski kanali zahtevajo višjo stopnjo zaupanja (Binder 2009). Tehnologija naj bi komuniciranje pri projektu olajšala, ne pa otežila. Najnovejša tehnologija ni nujno tudi najboljša, pomembnejše merilo je primernost posamezne tehnologije za zadano nalogo (Kloppenborg 2015) in ciljno publiko (Fox in Grösser 2015). Poleg tega je izbira ustrezne tehnologije odvisna od individualnih želja, izkušenj z uporabo, enostavnosti, zanesljivosti, priročnosti, potrebe po dokumentiranju, nujnosti naloge ter tipa informacije (Powell, Piccoli in Ives 2004; Snyder in Lee-Partridge 2013).

Številni avtorji zaznavajo tudi vpliv organizacijske politike na izbiro komunikacijskih kanalov (Gibson in Cohen 2003; Jarvenpaa in Keating 2012; Snyder in Lee-Partridge 2013). Komuniciranje v okoljih s strogo hierarhijo se tako bolj nagiba k uporabi formalnih komunikacijskih kanalov, ki jih organizacija odobri, načrtuje in so neposredno vpeti v njeno uradno strukturo. Komuniciranje v okoljih z ohlapnejšo hierarhijo pa se nagiba k neformalnim komunikacijskim kanalom, ki jih organizacija nujno ne določi vnaprej, temveč se razvijejo preko tipičnih medosebnih dejavnosti ljudi na delovnem mestu (Gibson in Cohen 2003). Kelleher (2001) ugotavlja povezavo med vlogo posameznika v organizaciji in izbiro komunikacijskih kanalov; managerji tako raje komunicirajo osebno, tehnikom pa je bližje pisno komuniciranje. Müller (2003) ugotavlja, da se s stopnjo tveganja pri projektu spremenjajo tudi težnje k uporabi pisnega ali osebnega komuniciranja; tako se s povečanjem tveganja poveča težnja k osebnemu komuniciranju, zmanjša pa težnja k pisnemu.

James Snyder in Jo Lee-Partridge (2013) poročata, da člani projektnih timov kljub številni izbiri dajejo prednost osebnim in telefonskim stikom ter elektronski pošti, ki ostaja pomemben člen (Panteli, Yalabik in Rapti 2018; Ward in Given 2019). Kljub naraščajoči priljubljenosti sodobnih tehnologij številne raziskave kažejo, da elektronska pošta ostaja prevladujoče sredstvo komuniciranja (Panteli, Yalabik in Rapti 2018; Ward in Given 2019). Tudi pri neformalnem komuniciranju v poklicni rabi sta najpogostejše uporabljana komunikacijska kanala telefon in elektronska pošta (Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019).

Pri osebnem komuniciranju in elektronski pošti je manj možnosti za komunikacijske nesporazume, poleg tega oba kanala omogočata usmerjanje informacij v specifične cilje. Zato sta primerna predvsem za deljenje občutljivih vsebin (Snyder in Lee-Partridge 2013). Posebej

pri slednjih je uporabna in pogosto rabljena metoda dokumentiranja ustnih dogovorov preko telefona ali sestankov z zapisniki ali elektronsko pošto. Z dokumentiranjem odločitev si namreč lažje zapomnimo, kaj se je zgodilo, in zagotavljamo sledljivost projekta tudi po njegovem zaključku (Kliem 2008; Kloppenborg 2015, 136). Tudi Andi Stein (2006) za vzpostavljane občutka skupnosti v organizaciji priporoča osebno komuniciranje in komuniciranje po elektronski pošti. Dubravka Čečez Kecmanović idr. (1999) ugotavljajo, da uporaba elektronske pošte ublaži razlike v moči in statusu ter zmanjša informacijsko in čustveno razliko med zaposlenimi, posebej med središčem in obrobjem. Uporaba virtualnega komuniciranja, posebej elektronske pošte, je ključnega pomena za spodbujanje demokracije v organizacijah. Težava elektronske pošte je, da se ne uporablja vedno kot kolektivno komunikacijsko sredstvo, saj člani tima lahko sproti izbirajo, komu poslati sporočila, in tako hote ali nehoti izključijo druge člane tima (Chiocchio 2007).

Iulia Dumitrașcu-Băldău in Dănuț Dumitrașcu (2019) sta analizirala učinkovitost različnih komunikacijskih orodij v primerih, ko člani tima pri komuniciranju ne uporabljajo svojega maternega jezika. Videokonference z grafično podporo ter s funkcijami za skupno rabo datotek in namizja se izkažejo kot najučinkovitejše, ker ta tehnologija v najboljši meri združuje vsa komunikacijska sredstva, ki simulirajo osebno komuniciranje. Tehnologija za virtualno izvedbo sestankov mora omogočati sporočanje ključnih informacij in jo morajo deležniki zaznati kot vključujočo in primerno (Bull Schaefer in Erskine 2012).

Besedno komuniciranje je primerno za vsakdanjo rabo, čeprav ne more enakovredno nadomestiti bogatejših načinov komuniciranja, ki vključujejo slike ali grafike (Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008). Tavčar idr. (2005) trdijo, da razvoj produktov zahteva intenzivno komuniciranje, ki naj vključuje videopovezavo. Več komunikacijskih orodij projektni vodja uporablja, večja je uspešnost projektnega tima (Ziek in Anderson 2015). Komunikacijska orodja se ne uporabljajo le izmenično, temveč tudi sočasno, z namenom intenzivnejšega komuniciranja. Zaradi narave interakcij na tehnoloških platformah je stopnja sodelovanja med člani ob njihovi uporabi lahko nižja (Choi in Cho 2018), saj virtualno okolje formalizira in centralizira komuniciranje ter dopušča malo prostora za neformalne pogovore med člani tima (Jarvenpaa in Keating 2012).

Ena sodobnejših oblik IKT, ki se vse bolj uveljavlja tudi pri komuniciranju v globalnih projektnih timih, so družbena omrežja, ki jih števil-

ni avtorji prepoznajo kot uporabno orodje projektnega managementa (Harrin 2010; Remidez in Jones 2012; Rimkuniene in Vasiliené-Vasiliauskiene 2014; Pivec in Maček 2018; Kanagarajoo, Fulford in Standing 2020), saj omogočajo komuniciranje z deležniki in podpirajo širjenje informacij, vzpostavitev in ohranjanje medsebojnih odnosov ter sodelovanje in tako prispevajo k trajnosti rezultatov projekta (Pivec in Maček 2018; Remidez in Jones 2012; Kanagarajoo, Fulford in Standing 2020), čeprav je dostopnost dokumentiranih izkušenj in dobrih praks njihove uporabe pri projektih še vedno omejena (Silvius 2016, 16).

Učinkovito komuniciranje mora biti izpeljano na kreativen način, če želi doseči širšo množico (Frank Cervone 2014). Organizacije morajo biti ustvarjalne, da bi dosegle dvig priljubljenost izbranih orodij pri članih projektnih timov in drugih zaposlenih. Ti morajo uvideti koristi uporabe teh tehnologij za vsakdanje delo (Binder 2009). Prvi koraki pri izbiri ustrezne tehnologije so ocena zahtev, raziskovanje različnih rešitev za zadovoljitev teh zahtev ter nato izbira, uvedba in izvedba osnovnega usposabljanja za uporabo izbrane tehnologije. Arvind Malhotra, Ann Majchrzak in Benson Rosen (2007) pri izbiri ustrezne tehnologije za virtualno delo opozarjajo na potrebo po upoštevanju ciljev tima in seznanjenosti članov tima s tehnologijo. Člani virtualnega projektnega tima morajo imeti ustrezna znanja in veščine ter potrebno strojno in programsko opremo za dejavno udeležbo v dejavnostih tima (Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008; Malhotra, Majchrzak in Rosen 2007). Izbrane tehnologije naj tako ne bi zahtevale pretiranega učenja uporabe (Bull Schaefer in Erskine 2012). Kljub temu da sodobni komunikacijski kanali veliko obetajo, se lahko investicija izkaže kot neuspešna, če je zaposleni ne sprejmejo in je dejavno ne uporabljajo (Snyder in Lee-Partridge 2013).

6 Dejavniki uspešnosti internega komuniciranja v globalnih projektnih timih

Uspešno sodelovanje preko meja narodov in kultur zahteva več kot zgolj izdajanje delovnih navodil, načrtov ter smernic. Zahteva poudarek na skupnih vrednotah in ciljih z namenom poenotenja tima (Thamhain 2013). Projektni management se mora osredotočati na ljudi, saj prav človeški element tvori projektni tim (Zulch 2014b; Ebrahim, Ahmed in Taha 2009; De La Cruz Jr. 2023). Treba je stremeti h gradnji enotnega projektnega tima, ki lahko premosti kulturne razlike, izkoristi močne plati in znanja organizacije ter doseže celostne rezultate, ki podpirajo cilje organizacije (Thamhain 2013).

Virtualno okolje predstavlja precejšnje izzive za učinkovito komuniciranje, kot so časovne zamude pri pošiljanju povratnih informacij, pomanjkanje skupnega referenčnega okvira za člane tima, razlike v poudarkih in interpretaciji pisnih besedil ter zagotavljanje sodelovanja geografsko razpršenih članov tima (Powell, Piccoli in Ives 2004; Taras idr. 2019; Oertig in Buergi 2006). Člani globalnih projektnih timov, ki so takega načina dela vajeni, običajno ne zaznavajo posebne obremenjenosti s težavami, kot so geografska razpršenost ali kompleksna mešanica članov tima. Vendar to ne pomeni, da s tem nimajo nikakršnih težav, temveč zgolj, da težav ne znajo identificirati kot specifičnih za virtualno delo (Lee-Kelley in Sankey 2008).

Človeški vidiki in z njimi povezane težave znatno vplivajo tako na uspešnost projekta kot ožje na uspešnost projektnega managementa ter komuniciranja pri globalnih projektih (Bal in Gundry 1999; Henrie in Sousa-Poza 2005; Ebrahim, Ahmed in Taha 2009; Thamhain 2012; Thamhain 2013; Zulch 2014b; Battistuzzo in Piscopo 2015; dos Santos idr. 2019), saj vplivajo na mnoge sekundarne dejavnike uspešnosti, kot so delovni procesi in vodstvena orodja (Henrie in Sousa-Poza 2005; Thamhain 2013). Najpomembnejša dejavnika uspešnosti projekta sta tako projektni tim (Burrows 2020) in njegovo vodenje (Ammeter in Dukerich 2002; Thamhain 2013). Pravilno izvajanje timskih nalog in usmerjenost k rezultatom vodijo k uspešnosti virtualnega projekta

(Dubé in Katane 2017). Timsko delo je težko usklajevati (Ranf 2010; Thamhain 2012; Fekry Youssef, Eid in Mohamed Khodeir 2022). Uspeh ni odvisen od delovanja genialnih posameznikov, temveč temelji na učinkovitem večdisciplinarnem prizadevanju, ki vključuje kompleksno, včasih celo kaotično interakcijo med timom in drugimi deležniki (Thamhain 2012; Rodrigues in Sbragia 2013).

6.1 Motiviranost

Eden najpomembnejših dejavnikov uspešnosti komuniciranja v globalnih projektnih timih je motiviranost za komuniciranje. Najpomembnejša gonila uspešnosti projektnih timov izhajajo iz dela in vključujejo osebni interes, ponos, zadovoljstvo z delom, profesionalne delovne izzive, dosežke in priznanja (Powell, Piccoli in Ives 2004, 9–10). Če zaposleni zaradi svojih drugačnih vrednot ali pristopov niso naklonjeni projektnemu delu, tudi najboljša orodja ne morejo zagotoviti uspešnosti projektov (Vaupel, Schmolke in Krüger 2000). Kljub številnim raziskavam o gradnikih sodelovanja v timih je vidik motivacijske organizacijske klime, v kateri timi delujejo, velikokrat spregledan (Lai, Hsu in Li 2018). Marjolein C. J. Caniëls, François Chiochio in Neeltje van Loon (2019) pri tem razlikujejo dve vrsti motivacijske organizacijske klime, in sicer mojstrsko klimo in uspešnostno klimo.

Projektni tim ima v osnovi dva splošna cilja – doseganje ciljev projekta in doseganje svojih lastnih koristi, kar predstavlja dvojnost ciljev (Wu idr. 2017). Dvojnost ciljev ustvarja različne subjektivne potrebe po komuniciranju, pri čemer le določena stopnja pripravljenosti za komuniciranje vodi k pogostemu komuniciranju v projektnih timih. Zato je pripravljenost za komuniciranje ključni dejavnik, ki se odraža v uspešnosti projektov (Kliem 2008; Lee-Kelley in Sankey 2008; Hagen in Park 2013; Wu idr. 2017) in določa pravočasno razreševanje konfliktov. Wu idr. (2017) v svoji raziskavi pripravljenost za komuniciranje opredelijo kot obseg, v katerem projektni tim komunicira o delovnih vsebinah in deli informacije z drugimi projektnimi timi, ki sodelujejo pri projektu.

Višja stopnja pripravljenosti za komuniciranje poveča delovno navdušenje projektnega tima, občutek pripadnosti timu in njegovo samoiniciativnost, kar pripomore k ustvarjanju več idej in ustvarjalnosti pri razreševanju težav, ki se pojavljajo v procesu izvedbe projektov. Pripravljenost za komuniciranje pomaga okrepiti čustveno stanje tima, povečati medsebojno zaupanje in vzpostaviti odnose med člani tima, omogoča sodelovanje za doseganje projektnih ciljev in tako prispeva k uspešnosti

projekta (Wu idr. 2017). Preko komuniciranja lahko posamezniki zmanjšajo družbeno razliko, ocenijo pripravljenost drugih za sodelovanje ter na osnovi tega pogojujejo svoje lastno udejstvovanje. Hkrati se preko komuniciranja tudi zavežejo k izpolnitvi neke obljube, ki kasneje vodi v določena dejanja. Samo komuniciranje tako znatno poveča sodelovanje med posamezniki (He, Offerman in van de Ven 2016).

Isti avtorji v raziskavi ugotavljajo, da je zavezanost obljubi pomemben dejavnik sodelovanja, vendar največji delež povečane pripravljenosti za sodelovanja zaradi komuniciranja pripišejo pozitivni oceni pripravljenosti drugih za sodelovanje. Hkrati ugotavljajo, da družbena razlika nima vloge pri sodelovanju. Komuniciranje daje ljudem priložnost, da izrazijo svoje lastne namene in spoznajo namene drugih. Med vsemi vrstami izjav, ki izražajo namene, so še posebej močne obljube. Posebnost obljub je, da namere neposredno povezujejo z dejanji. Za razliko od drugih izjav lahko obljube ustvarijo vrednoto zaveze za oddajnika obljub, sprejemnik pa lahko razume vrednoto zaveze in zaradi tega postane zaupljivejši. Obljube tako izstopajo kot močan napovednik tako sodelovanja drugih kot odločanja za lastno sodelovanje, saj poleg ustvarjanja vrednot zaveze tudi olajšajo prepoznavanje stopnje pripravljenosti sodelovanja drugih.

Zadovoljstvo članov virtualnega projektnega tima je pozitivno povezano z njihovo uspešnostjo pri delu na projektih (Robert in You 2018). Jane Webster in William K. P. Wong (2008) ugotavljata, da so člani virtualnih projektnih timov v primerjavi s kolociranimi timi zadovoljnejši z delom na projektih zaradi boljšega dostopa do razpršenih ekspertnih znanj, svobode obvladovanja delovnih nalog in boljšega uravnoteženja delovnih ter družinskih dolžnosti. Občutek ponosa in pripadnosti timu prav tako pozitivno prispeva k uspešnosti komuniciranja (Ammeter in Dukerich 2002). Pomembnost nematerialnih motivacijskih dejavnikov je Zaplotnik (1981) orisal z naslednjimi besedami: »Obupno mora biti življenje, če je plača edini rezultat, ki ti ga da delo.«

Psihosocialni izidi uspešno zaključenega projekta lahko močno vplivajo na pristop in dejavnosti članov projektnega tima pri prihodnjih projektih. Če je bila izkušnja pozitivna, obstaja velika verjetnost, da bodo posamezniki k prihodnjim projektom pristopili pozitivneje (Pinto in Pinto 1990). Zadovoljstvo deležnikov globalnega projekta je moč doseči preko medkulturnega razumevanja, doseganja medsebojnega zaupanja in uporabe hitrih ter zanesljivih informacijsko-komunikacijskih tehnologij (Kloppenborg 2015; El Khatib 2022).

Globalne organizacije, zveze in partnerstva morajo svoje procese in politike prilagoditi za podporo globalnim projektnim timom. Višji management in kadrovske oddelke morajo imeti vpogled preko organizacijskih in državnih meja, da bi lahko razumeli, kateri elementi motivirajo mednarodno delovno silo. Čustvena inteligenca, ravnotežje med življenjem in delom ter mednarodni sistemi nagrajevanj so primeri motivacijskih dejavnikov, ki jih je treba preučiti (Binder 2009; Yazici 2009).

Uspešen globalni projektni management ne pomeni zgolj izdajanja delovnih navodil, načrtov ali smernic. Poudarek mora biti na skupnih vrednotah in ciljih z namenom združevanja in poenotenja tima (Thamhain 2013). Naloga managementa in vodij tima je, da prepoznajo in nagradijo prispevke posameznikov. Pri tem ni nujno, da gre za materialno nagrado (Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008; Burrows 2020). Uspešnost globalnih projektov je pozitivno povezana z družbeno-čustvenim procesom, vendar se pri tem virtualni projekti soočajo z edinstvenimi težavami pri izpolnjevanju družbeno-čustvenih potreb članov virtualnih projektnih timov (Powell, Piccoli in Ives 2004, 9–10). Odzivno vodstveno komuniciranje je lahko učinkovit pristop pri spodbujanju pozitivne čustvene kulture (Linjuan Men in Yue 2019).

Pri motiviranju projektnega tima za doseganje ciljev projekta ima ključno vlogo projektni vodja. Ta naj bi kulturno raznolike člane projektnega tima motiviral za medsebojno sodelovanje (Henderson, Stackman in Lindekilde 2018; Binder 2009). Za učinkovito motiviranje mora vedeti, kaj člane tima motivira k interakciji in dosežkom, poznati mora njihove čustvene odnose z ostalimi člani tima, njihovo odgovornost v dejavnosti sodelovanja, morebitne kulturne razlike in stopnjo medsebojnega zaupanja (Marković, Krumov in Nikitović 2014; Binder 2009). Shopeee Dubé in Jacqueline Katane (2017) prepoznata pet kategorij učinkovitega vodenja virtualnih projektnih timov, ki so:

- učinkovito komuniciranje,
- vzpostavljanje medsebojnega zaupanja,
- vzpostavljanje vizije,
- vodenje z vzorom ter
- koordiniranje in sodelovanje.

Uspešno komuniciranje se zgodi, ko so posamezniki motivirani za komuniciranje in sposobni izraziti znanje, veščine ter občutljivost glede določenega in spremenljivega konteksta, v katerem medosebno komuniciranje poteka (Spitzberg in Cupach 1984, v Henderson 2004).

Odprto in odkrito komuniciranje je ključni dejavnik ustvarjanja občutka pripadnosti, medsebojnega razumevanja med člani projektnega tima, pridobivanja njihove zavezanosti in podpore (Jetu, Riedl in Rothmayr 2011).

6.2 Medsebojno zaupanje

Številni avtorji (Gibson in Cohen 2003; Tavčar idr. 2005; Anantatmula in Thomas 2008; Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008; Anantatmula in Thomas 2010; Thamhain 2013; Crisp in Jarvenpaa 2013; Aritz, Walker in Cardon 2017; Parker, Kunde in Zeppetella 2017; Dubé in Katane 2017; Caldas in Gupta 2017; Lukić in Vračar 2018; Choi in Cho 2018; Breuer idr. 2019; Hacker idr. 2019) kot ključen dejavnik uspešnosti globalnih projektnih timov izpostavijo medsebojno zaupanje. V osnovi je vsem projektnim timom, tudi virtualnim, skupno to, da je njihova uspešnost zasnovana na soodvisnosti, zato je razvoj medsebojnega zaupanja pri tem zelo pomemben (Zuofa in Ochieng 2017). C. Brad Crisp in Sirkka Jarvenpaa (2013) zaupanje opišeta kot lepilo, ki združuje virtualni projektni tim. Ob odsotnosti medsebojnega zaupanja so člani projektnega tima manj pripravljeni prispevati in sodelovati v timu (Henttonen in Blomqvist 2005).

Medsebojno zaupanje pozitivno vpliva tudi na deljenje znanj (Snyder in Lee-Partridge 2013). Zaupanje je opredeljeno kot zavestna ranljivost v zvezi z dejanji drugih članov tima na osnovi skupnega pričakovanja, da bodo ti ne glede na zmožnost svojega nadzora izvedli določena dejanja, ki so za tim pomembna (Breuer, Hüffmeier in Hertel 2016, 1152). Psihosocialni dejavniki, kot npr. zaupanje, predanost in komuniciranje, imajo pomembno vlogo pri delovanju globalnih projektnih timov in predstavljajo potrebno osnovo za dobro sodelovanje članov tima (Henttonen in Blomqvist 2005; Kalyvas 2009; Bond-Barnard, Fletcher in Steyn 2018; Choi in Cho 2018), hkrati pa pomembno prispevajo tudi k zadovoljstvu zaposlenih (Oertig in Buergi 2006).

Virtualni projektni timi so pogosto sestavljeni iz članov, ki so si med seboj tuji in morajo premostiti ranljivost ter tveganje, ki iz tega izhajata (Henttonen in Blomqvist 2005; Tavčar idr. 2005). Ključni gradniki zaupanja v virtualnih timih so dejanja članov tima, jasnost vlog ter skupni cilji (Henttonen in Blomqvist 2005). Razvoj medsebojnega zaupanja je učinkovitejši ob pogostem sodelovanju (Kanagarajoo, Fulford in Standing 2020) in komuniciranju (Powell, Piccoli in Ives 2004). Čeprav se zdi, da je tehnologija osnova razvoja virtualnega zaupanja,

so to dejansko dejanja in dejavnosti članov virtualnih projektnih timov (Zuofa in Ochieng 2017). Raziskovalci še niso ugotovili, ali je doseganje zaupanja v virtualnih timih pogojeno z istimi dejavniki kot v kolociranih timih. Nekateri dejavniki zaupanja v virtualnem kontekstu, npr. komunikacijsko vedenje v smislu pravočasnega odgovora, izčrpnega odzivanja in odprtega komuniciranja, prevzemanje iniciative, doseganje dogovorjenih rezultatov, pripravljenost za sodelovanje in vključevanje članov tima v procese odločanja, so skupni tistim v kolociranih timih. Margaret Oertig in Thomas Buergi (2006) mednje dodata neformalne stike med člani projektnega tima.

V virtualnih timih so posebno pomembni dejavniki, kot so družbena podobnost, skupne vrednote, rituali, osebni pogovori, humor, izpolnjevanje obljub, skrb za dobrobit drugih, postavljanje ciljev, delitev informacij, integriteta, podpora ostalim članom tima, ugled, sposobnost pridobivanja virov in ustrezne izkušnje. Pozitivne medosebne ocene glede znanja in veščin za izpolnitev nalog in ustreznosti značajskih lastnosti pozitivno prispevajo k vzpostavitvi zaupanja. Zaupanje v virtualnem projektnem timu ne vključuje zgolj medosebnih ocen, temveč tudi ocenjevanje sistemov, preko katerih se organizirajo in izvajajo virtualne interakcije (Choi in Cho 2018). Medsebojno zaupanje v kolociranih projektnih timih temelji na skupni zgodovini in osebnih stikih med člani projektnega tima. Sodelovanje med člani kolociranega projektnega tima je tako osnovano na tovrstnem zaupanju (Tavčar idr. 2005).

V globalnih projektnih timih je vzpostavitev medsebojnega zaupanja otežena zaradi virtualnega načina komuniciranja, kulturne raznolikosti in odsotnosti predhodnega medsebojnega poznanstva (Jarvenpaa in Leidner 1999; Lukić in Vračar 2018; Tavčar idr. 2005; Zakaria in Mohd Yusof 2020; Webster in Wong 2008). Liz Lee-Kelley in Tim Sankey (2008) sta v svoji raziskavi opazila, da člani tima z »zahoda« pogosto pričakujejo neprestano razpoložljivost kolegov z »vzhoda«, medtem pa obratno sami tega niso pripravljeni nuditi. Poleg tega sta opazila, da so člani tima z »zahoda« formalnejši pri pisnem komuniciranju in dosledno zapisujejo vse ustne ali telefonske dogovore, kar interpretirata kot pomanjkanje zaupanja. Članom tima z »vzhoda« so namreč oporekali pomanjkljivo izpolnjevanje danih obljub in izogibale jasnim odgovorom na vprašanja. Na vzpostavljaje zaupanja vplivajo številni vidiki kulture, kot so npr. jezik, običaji, vedenjske lastnosti in norme (Lee-Kelley in Sankey 2008; Cheng idr. 2016).

Pri polvirtualnih timih prihaja do posebnega položaja, v katerem se člani tima čutijo bolj povezane z geografsko združenimi kot z geografsko razpršenimi člani in tako lahko nastanejo posamezne skupine članov znotraj tima (Tavčar idr. 2005; Webster in Wong 2008; Jarvenpaa in Keating 2012). Večje kot so razlike med člani virtualnih projektnih timov, verjetneje je, da bodo posamezniki pogostejše ali učinkoviteje komunicirali s tistimi iz podobnih kultur, kar vodi v nastanek majhnih skupin znotraj tima (Webster in Wong 2008; Dumitrașcu-Băldău in Dumitrașcu 2019). Pomanjkanje znanja skupnega jezika in skupnega vidika uspešnega komuniciranja lahko vpliva na zaupanje ter zaznavanje članov znotraj in zunaj teh skupin (Jarvenpaa in Keating 2012). Zaupanje se običajno lažje razvije ob skupni pripadnosti neki kategoriji, npr. manjši skupini znotraj tima. Člani neke kategorije se tako močneje identificirajo z drugimi člani iste kategorije (Webster in Wong 2008).

Organizacije naj bi se temu poskušale izogniti, saj lahko posamezne skupine znotraj tima razvijejo predsodke glede ostalih članov tima (Tavčar idr. 2005; Webster in Wong 2008; Tavoletti idr. 2022). Zanimanje kulturnih razlik tako negativno vpliva na uspešnost projektnega tima (Huang 2016). Identiteta skupine predstavlja posameznikov občutek enotnosti v skupini in je sestavljena iz kognitivne komponente pripadnosti, afektivne komponente čustvene privlačnosti in vedenjske komponente skupnih prizadevanj za doseg skupnega cilja. Po teoriji družbene identitete so ljudje motivirani z zmanjšanjem negotovosti. Ljudje iščejo gotovost in potrjujejo svoja dojemanja, stališča, občutke in vedenja preko identificiranja z drugimi člani skupine (Webster in Wong 2008). Znotraj kolociranih skupin tako pogosto vlada večje zaupanje kot med dislociranimi člani. Virtualno okolje s formalizacijo in centralizacijo komuniciranja sicer lahko pomaga premostiti ta pojav; možno pa je tudi vzpostaviti pristno zaupanje znotraj celotnega tima, pri čemer pomagajo dejavniki, kot sta humor in samorefleksija (Jarvenpaa in Keating 2012).

V globalnih projektnih timih se pojavljajo različne oblike zaupanja (Hacker idr. 2019; Parker, Kunde in Zeppetella 2017), pri čemer je značilna specifična oblika hitrega zaupanja, ki je običajno krhko in začasno (Jarvenpaa in Leidner 1999; Tavčar idr. 2005; Zakaria in Mohd Yusof 2020; Webster in Wong 2008). Specifična oblika hitrega zaupanja v virtualnih timih omogoča, da je stopnja zaupanja tam podobna kot v kolociranih timih (Webster in Wong 2008). Vzpostavljane medsebojnega zaupanja med člani projektnega tima običajno poteka v začetnih fazah

projekta (Tavčar idr. 2005; Binder 2009). Težava globalnih projektnih timov je, da imajo za omenjene spoznavne dejavnosti običajno na voljo le zelo omejen čas (Huang 2016; Aritz, Walker in Cardon 2017), zato posamezni člani projektnega tima pričnejo sodelovati ob predpostavki, da lahko zaupajo ostalim članom, in iščejo potrditev te predpostavke v času trajanja projekta (Powell, Piccoli in Ives 2004; Tavčar idr. 2005; Webster in Wong 2008).

Predvsem v začetni fazah projekta gre pri tem za neosebno in abstraktno obliko zaupanja, ki je značilna za kratkoročne oblike sodelovanja. Pri tem se tovrstno zaupanje naslanja predvsem na predhodne uspešne interakcije v kontekstu institucij (Mohd Yusuf 2012; Zakaria in Mohd Yusof 2020). Medsebojno zaupanje članov virtualnega projektnega tima lahko izvira tudi iz članstva v podobni kategoriji, ki je lahko npr. podobna funkcija ali oddelek v organizaciji (Webster in Wong 2008). Običajno se zaupanje vzpostavi že ob prvi interakciji. Začetno srečanje je zelo pomembno za medsebojno povezovanje članov projektnega tima in vzpostavitev medsebojnega zaupanja, na katerem lahko kasneje temeljijo delovni odnosi (Eriksson idr. 2002; Henttonen in Blomqvist 2005; Burrows 2020). Pri tem ima pomembno vlogo prvi vtis, ki ga posamezen član projektnega tima naredi na druge člane (Mohd Yusuf 2012; Henttonen in Blomqvist 2005).

Preko osebnih srečanj se ustvarjajo medsebojni odnosi in zaupanje med člani tima ter timska kultura (Henttonen in Blomqvist 2005). Hitro zaupanje v virtualnih timih temelji na jasnosti vlog posameznih članov tima in se ob odstopanju od pričakovanega vedenja lahko hitro zamaje (Henttonen in Blomqvist 2005; Webster in Wong 2008; Zakaria in Mohd Yusof 2020). Sčasoma tudi na virtualnih projektih hitro zaupanje nadomesti trajnejša oblika zaupanja (Zakaria in Mohd Yusof 2020). Linda Peters in Ronald J. Karren (2009) domnevata, da se v virtualnih timih ob odsotnosti osebnega stika na osnovi delovnih nalog razvije skupno prepričanje v uspeh, ki okrepi medsebojno zaupanje. Kanagarajoo, Fulford in Standing (2020) menijo, da je medsebojno zaupanje celo lažje vzpostaviti v virtualnih timih kot v kolociranih, saj ga manj ovirajo značajne razlike in idiosinkrazije.

Komuniciranje je ključno za vzpostavitev in vzdrževanje medsebojnega zaupanja v globalnih projektnih timih (Jarvenpaa in Leidner 1999; Jarvenpaa in Keating 2012; Mohd Yusuf 2012; Sarker idr. 2011; Lukić in Vračar 2018; Dubé in Katane 2017). Pri tem ni pomembno komuniciranje samo po sebi, temveč dejanja, ki jih komuniciranje sproži

(Crisp in Jarvenpaa 2013; Jarvenpaa in Keating 2012). V virtualnih timih je predvsem pomembna vedenjska komponenta zaupanja, torej vedenje pri komuniciranju in dejanja (Henttonen in Blomqvist 2005).

K razvoju zaupanja v timu pomembno prispevajo ozaveščenost o tem, kakšen slog komuniciranja izvajamo, in njegova kakovost, prilagodljivost ter spoštovanje človečnosti ostalih (Bristol in Yeatts 2010; Bond-Barnard, Fletcher in Steyn 2018; Huang 2016). Medsebojno zaupanje v projektnih timih je podprto vsaj z dvema temeljnima načeloma, in sicer z načelom spodbujanja drugih k izražanju svojih idej in načelom spoštovanja ter dejavnega poslušanja tega, kar želijo povedati (Monteiro de Carvalho 2013). Mainga (2017) trdi, da ustvarjanje kulture brez obtoževanja v projektnih organizacijah lahko zagotavlja razvoj varnega okolja, v katerem lahko člani projektnih timov brez bojzani pred posledicami priznajo svoje napake. Ustvarjanje tovrstne kulture lahko zahteva spremembe v organizacijski kulturi, ki zmanjšujejo razliko v moči in občutljivost na hierarhična razmerja moči, krepijo prizadevanja za oblikovanje timov in so strpni do napak. Vzpostavljjanje kulture brez obtoževanja se lahko odraža tudi v večji inovativnosti članov projektnih timov.

6.3 Osebni stik

Eno ključnih vprašanj glede virtualnih projektnih timov je, če lahko IKT v popolnosti nadomesti osebne interakcije. Osebno komuniciranje pomaga pri razvoju medsebojnega zaupanja in razumevanja med člani tima (Henttonen in Blomqvist 2005; Alami 2016) in je pozitivno povezano z njegovo uspešnostjo (Patti, Gilbert in Hartman 1997, 31) ter z razvojem timske kulture (Henttonen in Blomqvist 2005). V primerjavi z anonimnimi interakcijami osebno komuniciranje pomembno vpliva na vedenje ljudi in znatno poveča stopnjo sodelovanja.

Pri osebнем komuniciranju ljudje lažje ocenijo stopnjo sodelovanja, na katero so pripravljeni sogovorniki. To je posebej pomembno, kadar so posamezniki pripravljeni sodelovati le, če pripravljenost zaznajo tudi pri sogovorniku. Anonimne interakcije tako lahko vodijo k nepripravljenosti za sodelovanje (He, Offerman in Ven 2016). Tudi Anthony P. Ammeter in Janet M. Dukerich (2002), Anthony Lee Patti, James Patrick Gilbert in Sandra Hartman (1997, 31) ter Krumm idr. (2016) ugotavljajo, da delovanje članov tima na isti lokaciji pozitivno vpliva na njegovo uspešnost, saj spodbuja medosebne interakcije med člani. Pomoč drugim članom tima je namreč spontano dejanje, ki se verje-

tneje zgodi v osebnem stiku med posamezniki z dobrimi medsebojnimi odnosi (Krumm idr. 2016).

Dandanes postajajo osebna srečanja ob razvoju sodobne tehnologije dejansko vse manj potrebna (Redlich idr. 2018). Handgraaf idr. (2012) ter Tavčar idr. (2005) trdijo, da spletne konference ob uporabi videa lahko nadomestijo osebna srečanja pri skupinskem odločanju. Rezultati njihove raziskave ne kažejo nobenih posebnih razlik med osebno in virtualno izvedbo, ko je prisotna tudi videopovezava. Kanagarajoo, Fulford in Standing (2020) podobno ugotavljajo v virtualnih timih, ki za komuniciranje uporabljajo družbena omrežja. Vzpostavljanje odnosov in neformalno komuniciranje tam potekata podobno kot v kolociranih timih, dejavnosti teambuildinga pa trajajo nekoliko dlje, posebej ko člani tima ne delajo zgolj na enem projektu.

Čeprav številni raziskovalci in praktiki zagovarjajo stališče, da so za vzpostavitev zaupanja potrebna osebna srečanja (Rumpf in Akin 2013; Mohd Yusuf 2012; Eriksson idr. 2002; Henttonen in Blomqvist 2005; Oertig in Buergi 2006; Ranf 2010), pa empirične raziskave kažejo, da je stopnja zaupanja v virtualnih timih sicer nižja v začetni fazi projekta, a kasneje kljub odsotnosti osebnega komuniciranja doseže stopnjo, ki je primerljiva tisti v kolociranih timih (Wilson, Straus in McEvily 2006). Sirkka Liisa Jarvenpaa in Elizabeth Keating (2012) ob tem ugotavljata, da je skrhano zaupanje lažje popraviti v kolociranih timih kot v virtualnih. Hkrati Krumm idr. (2016) izpostavijo zanimiv pogled na vlogo zaupanja pri virtualnem sodelovanju.

Visoka stopnja avtomatskega dokumentiranja namreč omogoča enostavno hrambo in ponoven vpogled v vsebino komuniciranja v primeru nesporazumov ter konfliktov. Tako Krumm idr. (2016) menijo, da medsebojno zaupanje v virtualnih timih morda ni tako pomembno kot v tradicionalnih timih. Kadar osebne interakcije v potrebnem obsegu niso mogoče, se lahko ustvarjanje družbenih vezi deloma izvede preko virtualnih komunikacijskih orodij (Aritz, Walker in Cardon 2017; Kanagarajoo, Fulford in Standing 2020). Bibi Noraini Mohd Yusuf (2012) je mnenja, da lahko videokonference uspešno nadomestijo osebno komuniciranje, saj lahko udeleženci vidijo obraze in mimiko ostalih, kar pomaga pri gradnji medsebojnega zaupanja. Pri tem poudarja pomembnost neverbalnega komuniciranja, predvsem očesnega stika. Kaisa Henttonen in Kirsimarja Blomqvist (2005) ugotavljata, da tudi komuniciranje preko IKT vsebuje elemente odnosov in je tudi na ta način mogoče zgraditi identiteto.

Medtem ko je splošno sprejeto stališče, da se s fizično razdaljo povečuje težavnost projekta, pa Peter Magnusson, Anja Schuster in Vas Taras (2014) opažajo, da vedno ni tako. Fizična razdalja namreč lahko sproži vedenjske odzive, kot npr. povečanje truda, kar izboljša učinkovitost tima in premosti pričakovane težave. Dislocirani timi naj bi se tako v primerjavi s kolociranimi bolj trudili sodelovati. Ključ je v procesu samokategorizacije, v katerem se posamezniki bodisi opredelijo kot del skupine bodisi kot zunaj nje, kar je odvisno od lastnosti drugih članov skupine. Podobnost z drugimi člani skupine okrepi lastno identiteto članov skupine in pozitivno vpliva na njihovo pripravljenost za sodelovanje (Henttonen in Blomqvist 2005). V virtualnih timih je torej potreben razvoj skupne identitete (Zuofa in Ochieng 2017). Podobno Niki Panteli, Zeynep Y. Yalabik in Andriana Rapti (2018) ugotavljajo, da je tudi v okoljih asinhronega komuniciranja mogoče razviti delovno zavzetost in da pri tem ni bistven dejavnik izbira komunikacijskega kanala, temveč način njegove uporabe.

Nasprotno Liz Lee-Kelley in Tim Sankey (2008) menita, da je določena stopnja osebnih stikov nujna – vprašanje je le, koliko in kdaj. Periodična osebna srečanja so namreč dober način tvorjenja odnosov in dobro sredstvo koordiniranja dejavnosti za napredek projekta (Powell, Piccoli in Ives 2004; Ammeter in Dukerich 2002; Zuofa in Ochieng 2017) ter pozitivno prispevajo k razvoju in uspešni interakciji v timu (Powell, Piccoli in Ives 2004). Jurack (2020) ugotavlja, da globalni projektni timi izkusijo več konfliktov od kolociranih. Linda S. Henderson (2004) prav tako ugotavlja, da geografska razpršenost tima vpliva na komuniciranje med člani. Kolociranost tima se pozitivno odraža v frekvenci osebnih stikov (Patti, Gilbert in Hartman 1997, 31; Krumm idr. 2016), ki jih je nujno ohranjati (Hosseini 2018; Lukić in Vračar 2018). Zmanjševanje fizične razdalje med člani tima olajša neformalno komuniciranje in sodelovanje (Pinto in Pinto 1990). Osební stik namreč vključuje številne verbalne in neverbalne elemente ter sinergije, ki običajno spremljajo osebno komuniciranje (Zuofa in Ochieng 2017). Pomanjkanje osebnega komuniciranja, ki je značilno za globalne projekte, lahko vodi v pomanjkanje zaupanja, neučinkovito komuniciranje in posledično težave pri sodelovanju (Nidiffer in Dolan 2005; Alami 2016; Mohd Yusuf 2012).

Hosseini idr. (2015) ugotavljajo, da virtualnost negativno vpliva na proces komuniciranja. Nezmožnost videti ali slišati oddajnik sporočila sprejemniku onemogoča, da bi prejel celoten nabor podatkov, kot so

obrazna mimika in ton glasu, s čimer se izgubi pomemben del sporočila (Quisenberry 2018). Ključni težavi komuniciranja v virtualnem okolju sta časovna razlika in pomanjkanje osebnega stika (Oertig in Buergi 2006). Zato Carla Joinson (2002) ter Lucy L. Gilson idr. (2015) vidijo vpeljavo fizičnih srečanj projektnega tima kot najboljši korak k izboljšanju komuniciranja in medsebojnega zaupanja v projektne timu, hkrati pa zmanjšanje občutka izolacije. Četudi ni mogoče, da bi se projektni tim redno srečeval, lahko začetno srečanje vzpostavi ali okrepi vezi med njegovimi člani in vzpostavi medsebojno razumevanje. Brez medsebojnega razumevanja člani projektnega tima namreč težko sodelujejo in delijo informacije (Burrows 2020; Huang 2016). Osebna nota, ki jo prinaša zmožnost povezati obraz z imenom ali glasom posameznika, namreč pomembno prispeva k uspešnosti komuniciranja, pa čeprav gre zgolj za sliko ali video (Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008).

Prihodnji produkti IKT bodo pričakovano lahko posredovali zadostno količino informacij za ustvarjanje iluzije navidezne prisotnosti. Razvijata se tako haptična kot holografska tehnologija. Internetna omrežja se nadgrajujejo tako po dosegu kot po pasovni širini (Gassmann in von Zedtwitz 2003). Ena novih tehnologij, ki je deležna velike pozornosti organizacij, so 3D-virtualna okolja. To so komunikacijski sistemi, kjer si več udeležencev deli isti 3D-digitalni prostor, kljub temu da delujejo na različnih fizičnih lokacijah. Ta tehnologija udeležencem omogoča navigacijo, manipuliranje predmetov in medsebojno interakcijo preko avatarjev (Gilson idr. 2015). Prihodnost ob bliskovitem tehnološkem razvoju torej ostaja negotova, v sedanjem času pa osebno komuniciranje, posebej pri specifičnih nalogah na projektih, ostaja nenadomestljivo.

6.4 Obvladovanje kulturnih razlik

Zanemarjanje kulturnih vidikov je lahko vzrok za neuspeh projekta (Henrie in Sousa-Poza 2005). Člani globalnih projektne timov zaradi medkulturnih razlik naletijo na številne izzive, ki vplivajo na njihov odnos do komuniciranja (Mockaitis, Rose in Zettinig 2012). Kulturni dejavniki lahko vplivajo na številna področja projektov, kot so učenje, prenos znanj in veščine projektnega managementa, in nenazadnje na njihovo uspešnost (Henrie in Sousa-Poza 2005; Mainga 2017). Tako je kultura eden pomembnejših dejavnikov uspešnosti projekta, projektnega managementa in komuniciranja pri globalnem projektu (Eriksson idr. 2002; Anantatmula in Thomas 2010; Rothlauf 2015, 2; Büll,

Palkovits-Rauter in Szabo 2019; Taras idr. 2019; Zajac 2012). Ludmiła Walaszczyk in Remigiusz Mazur (2019) kulturnih razlik ne opredelita kot tveganje, saj jih za razliko od tveganj pri projektu nikoli ne moremo popolnoma izključiti. Multikulturni projektni management je lahko uspešen, če slog vodenja in način komuniciranja upoštevata raznolikost kultur in med sodelujočimi vlada medsebojno spoštovanje (Lee-Kelley in Sankey 2008; Anbari idr. 2009; Huang 2016).

Dušan Marković, Krum Krumov in Zorana Nikitović (2014) ugotavljajo, da člani medkulturnih projektnih timov običajno ne poznajo kulturnega ozadja svojih sodelavcev. Ob pomanjkanju specifičnega znanja o posameznem narodu in njegovi kulturi se pri komuniciranju običajno sprožijo mehanizmi kategoriziranja. Informacija o zaznanem družbenem objektu se tako vključi v obstoječo kognitivno kategorijo v umu sprejemnika, pri čemer podoba zaznanega objekta absorbira lastnosti kategorije. Kot rezultat se določen del informacije o zaznanem družbenem objektu izgubi in komuniciranje postane nezadostno ter neučinkovito.

Večkulturnost ima lahko tako pozitiven kot negativen vpliv na management globalnih projektnih timov (Magnusson, Schuster in Taras 2014; Lima in Patah 2016). Pozitivni vplivi so povezani z obstojem heterogenega, globalnega in večkulturnega poslovnega okolja, ki omogoča več zornih kotov, nova znanja, večjo ustvarjalnost in različne rešitve težav (Lima in Patah 2016). Kulturne razlike lahko prispevajo k večjemu zadovoljstvu članov tima (Magnusson, Schuster in Taras 2014). Anantatmula in Thomas (2008) heterogeno globalno poslovno okolje in kulturne vrednote prepoznata kot dve glavni gonili, ki ju lahko uporabimo kot osnovo uspešnega projektnega managementa na globalnih projektih.

Medkulturne zahteve za uspešen projektni management po mnenju Joanne Huang (2016) pri tem obsegajo dva potrebna koraka, in sicer samoocenjevanje ter izbiro orodij. Vendar pa so vplivi kulture na izvajanje projektov lahko tudi negativni in predvsem slednji v managementu globalnih projektnih timov prinašajo številne izzive. Negativni vplivi so večinoma vezani na težave z medosebnimi odnosi zaradi različnih vrednot, prepričanj, navad in življenjskih slogov. Zahtevajo iskanje načinov, kako se spoprijemati z negativnimi vplivi kulture in zmanjšati z njimi povezane potencialne težave (Lima in Patah 2016). Kulturne razlike lahko povečajo število konfliktov in zmanjšajo družbeno integracijo (Magnusson, Schuster in Taras 2014). Poleg tega raz-

lične kulture za razreševanje konfliktov pri globalnem projektnem managementu uporabljajo različne metode (Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008; Tabassi, Abdullah in Bryde 2018).

Nekateri raziskovalci (Magnusson, Schuster in Taras 2014; Hartono, Dzulfikar in Damayanti 2020) ugotavljajo negativen učinek kulturne raznolikosti na uspešnost globalnih projektnih timov, vseeno pa spodbujajo k uporabi mednarodno raznolikih timov in k prepoznavanju parametrov, ki bi tovrstnim timom omogočali visoko uspešnost. Opozarjajo, da je učinkovito medkulturno sodelovanje zahtevno in polno ovir. Diana Elena Ranf (2010) predlaga ogrodje učinkovitega medkulturnega managementa v štirih korakih:

- Učenje o različnih tipih kultur – kultur ne razmejujejo le države, ampak tudi starost, spol, regije, vera in drugi tipi družbenih skupnosti. Ivete Rodrigues in Roberto Sbragia (2013) opozarjata, da to učenje ne pomeni spreminjanja lastne kulture, temveč ozaveščenost, da obstajajo tudi drugi, enakovredni pogledi. Hkrati opozarjata, da je prenos kulturnih izkušenj med projekti otežen, ker je slednje težko zabeležiti.
- Razumevanje kulturnih razlik – pričakovanje in upoštevanje razlik med ljudmi različnih kultur.
- Spoštovanje kulturnih razlik – sprejemanje in spoštovanje različnih stališč. Ivete Rodrigues in Roberto Sbragia (2013) kulturno kompetentnost enačita s spoštovanjem raznolikosti. Poznavanje in priznanje kultur drugih članov je zaveza, ki jo je v projektnem timu treba vzpostaviti, da bi kulturna interakcija potekala v korist projekta.
- Izkoriščanje prednosti multikulturnega tima – uporaba kulturnih razlik za prepoznavanje in obvladovanje tveganj, iskanje alternativnih pristopov in načinov za doseganje ciljev projekta, večje stopnje inovativnosti in višje kakovosti izidov projekta.

Med kulturnimi razlikami, ki jih je pri projektnem delu najtežje premostiti, velja izpostaviti lokalne delovne navade. Vsak narod ima svoje edinstvene delovne konvencije, ki hkrati predstavljajo specifično disciplino in lokalno razumevanje. V delovni praksi se odražajo kot delovni ritem, disciplina in miselnost posameznika iz neke kulture. Razumevanje delovnih navad članov tima pomaga projektnim vodjem pri učinkovitem vodenju tima. Pri tem ne izboljšajo le vodenja tima, temveč tudi obvladovanje drugih deležnikov pri projektu (Huang 2016). Kohls

(1981) ter Marquardt in Kearsley (1999) so oblikovali seznam vrednot, ki vplivajo na vedenje deležnikov projekta in njihov vpliv na projektni management, vključujoč motivacijo, usposabljanje, odločanje ali koordinacijo ostalih deležnikov projekta. Naslednje vrednote pozitivno vplivajo na projektni management, pri čemer se prva vrednota nanaša na zahodne kulture in druga na vzhodne:

- individualizem/kolektivizem,
- zmagovanje/sodelovanje oz. harmonija,
- spoštovanje rezultatov/spoštovanje statusa,
- specifično oz. linearno/celostno,
- verbalno/neverbalno.

Kot vrednote in pristope z negativnim vplivom na projektni management Kohls (1981) ter Marquardt in Kearsley (1999) omenjajo naslednje, pri čemer se prva vrednota nanaša na zahodne kulture in druga na vzhodne:

- enakost/hierarhija,
- spoštovanje znanja/spoštovanje starejših,
- čas je denar/čas je življenje,
- ukrepanje/sprejemanje,
- sistematično oz. mehanistično/humanistično,
- naloge/odnosi oz. zvestoba,
- neformalno/formalno,
- neposrednost/posrednost,
- bodočnost oz. sprememba/zgodovina oz. tradicija,
- nadzor/usoda.

Kot zadnjo skupino vrednot Kohls (1981) ter Marquardt in Kearsley (1999) obravnavajo tiste, ki ne vplivajo neposredno na projektni management, pri čemer se prva vrednota nanaša na zahodne kulture in druga na vzhodne:

- dosežki/skromnost,
- krivda (samoobvladovanje)/sramota (zunanje obvladovanje),
- ponos/reševanje ugleda.

6.5 Obvladovanje konfliktov

Konflikt v splošnem pomeni ozaveščenost nekaterih ali vseh deležnikov o razlikah, neskladjih ali nezdržljivih željah. Konflikte je treba

upravljati, razumeti pa je treba tudi, da niso vsi konflikti enaki (Gibson in Cohen 2003). Pojmovanje konfliktov, predvsem v zahodni družbi, ni vedno negativno označeno; obstajajo namreč tako škodljivi kot koristni konflikti (Jurack 2020; Gibson in Cohen 2003; Wu idr. 2017). Nekateri raziskovalci tako ugotavljajo, da konflikti povečujejo ustvarjalnost. Vendar pa Jurack (2020) opozarja, da slednje drži le za zaprte homogene sisteme, ne pa tudi za medkulturne konflikte, posebej v okoljih, kjer se prepletajo zahodne in vzhodne kulture.

Številni deležniki, medfunkcijske skupine, globalno razpršeni timi in raznoliki kulturni tokovi povečujejo možnosti za komunikacijske nesporazume (Caldas in Gupta 2017; Hartono, Dzulfikar in Damayanti 2020; Jurack 2020; Marković, Krumov in Nikitović 2014; Li 2009; Oertig in Buergi 2006). Pri virtualnem komuniciranju ni naravnih mehanizmov, na katerih bi temeljila družbena identiteta, zato je zaznavanje na osnovi stereotipov neizogibno (Marković, Krumov in Nikitović 2014; Tavoletti idr. 2022). Raznolikost v kompoziciji timov tako poveča konflikt, zmanjša povezanost in moti učinkovito komuniciranje (Hartono, Dzulfikar in Damayanti 2020; Taras idr. 2019; Mingaleva in Deputatova 2018). Situacije, ko se delavnik enega člana tima začne, ko je pri drugem že čas večerje ali spanja, hitro privedejo do konfliktov (Zigurs 2003). Delo v različnih časovnih pasovih lahko privede do situacij, ko moraš na odgovor osebe iz drugega časovnega pasu počakati dlje, kot če bi bila ta oseba v istem pasu (Joinson 2002; Binder 2007, 2; Anantatmula in Thomas 2010).

Ob raziskovanju razlik, ki sprožajo medkulturne komunikacijske konflikte, sta Armstrong in Kaplowitz (2001) prepoznala dve ključni dimenziji razlik:

- medkulturne univerzalije – razlike med kulturami v skupnih okoliščinah, kot npr. moč/solidarnost, neposredni/posredni govor;
- situacijske norme – razlike v izgovorjavi, prepoznavanju struktur in norm v pogovorih; njihova odsotnost zaradi medkulturnih konfliktov pomeni izgubo interakcije.

Armstrong in Kaplowitz (2001) sta ugotovila, da je glavni vzrok konfliktov pri omenjenih dveh dimenzijah etnocentričnost – interpretiranje in vrednotenje vedenja drugih v luči lastne kulture, kar vodi do napačnih sklepov. Fox in Grösser (2015) pri medkulturnem komuniciranju navajata tri stopnje potencialne dvoumnosti:

- jezikovne, med katerimi razlikujeta leksikalne (več pomenov iste besede), skladenjske (stavki, ki jih je moč razčleniti na več načinov), pomenske (besede povzročajo različna kognitivna ali čustvena stanja) in fonološke (različne interpretacije slišane besede);
- predstavitvene, kot npr. postavitev, barva, način pisanja besedila;
- konceptualne, ki temeljijo na kulturnih razlikah.

Sposobnost obvladovanja konfliktov se odraža v uspešnosti projektnega tima (Tabassi, Abdullah in Bryde 2018). Eriksson idr. (2002) opozarjajo, da lahko lokalni konflikti pri globalnih projektih hitro prevladajo in prerastejo v velike težave. Aparna Joshi, Giuseppe Labianca in Paula M. Caligiuri (2002) konflikte opredelijo celo kot največjo grožnjo uspešni izvedbi projekta. Čustveni konflikti se npr. lahko odražajo v slabem komuniciranju in koordiniranju, večji fluktuaciji in zmanjšani povezanosti med člani projektnega tima. Tovrstne situacije lahko negativno vplivajo na uspešnost projekta (Wu idr. 2017; Hartono, Dzulfikar in Damayanti 2020). Wu idr. (2017) ugotavljajo, da delovni konflikti pozitivno vplivajo na uspešnost projekta, k čemur pripomore okrepljeno komuniciranje. Medosebni konflikti nasprotno izkazujejo negativen vpliv na uspešnost projekta, saj vodijo k slabemu komuniciranju v timu.

V zvezi z obvladovanjem konfliktov pri globalnih projektih je treba omeniti vlogo projektnega vodje. Projektni vodje morajo v primeru konfliktov včasih delovati kot mediatorji ter pri tem zavzeti diplomatski pristop. Če posamezen konflikt vpliva na potek projekta, je čim prejšnja intervencija projektnega vodje nujna, da se konflikt ne bi nadaljeval v času celotne življenjske dobe projekta (Binder 2009; Burrows 2020). Če projektni vodje niso pravočasno informirani o pomembnih zadevah, dogodkih ali zamudah na projektu, je to opozorilni znak pojava konflikta (Huang 2016) in so potrebne intervencije (Zulch 2014a; Huang 2016). Uspešno reševanje konfliktov v večkulturnih projektnih timih od projektnega vodje zahteva strokovnost, empatijo in kulturno kompetentnost (Huang 2016). Težava virtualnih projektnih timov je, da se konflikti med drugimi člani tima velikokrat zgodijo virtualno, tako da projektni vodja z njimi ni nujno pravočasno seznanjen (Zakaria, Amelinckx in Wilemon 2004).

Komuniciranje ima ključno vlogo pri zaznavanju in obvladovanju konfliktov (Gibson in Cohen 2003). Ena ključnih težav virtualnih pro-

jektov timov je, da nimajo možnosti rabe tradicionalnih oblik sinhronega komuniciranja, ki predstavljajo učinkovit način za razreševanje konfliktov (Anantatmula in Thomas 2010). Pri reševanju konfliktov je treba upoštevati tako osebne kot kulturne dejavnike (Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008; Huang 2016). Posebej v situacijah, ko vpleteni kažejo veliko mero negativnih čustev, je izogibanje konfliktom najboljša kratkoročna rešitev za projekt (Tabassi, Abdullah in Bryde 2018). Vendar pa zanikanje ali malomarna obravnava konfliktov teh ne bo razrešila. Nerazrešeni konflikti predstavljajo osnovo za kasnejše – večje – težave (Huang 2016). Ne glede na to, kdo je kriv za komunikacijske težave, bo breme zagotavljanja učinkovitega komuniciranja vedno na projektne timu (Frank Cervone 2014).

6.6 Primernost rabe IKT

Izbira IKT močno vpliva na učinkovitost tima pri kompleksnih nalogah, medtem ko pri enostavnih nalogah učinek ni tako izrazit (Tavčar idr. 2005). Projekti z visoko stopnjo negotovosti se opirajo na nove tehnologije in hitro odločanje, zato so potrebni bogatejši in manj formalni komunikacijski kanali ter prilagodljive prakse managementa (Chiochio 2007). Cristina B. Gibson in Susan G. Cohen (2003) omenjata šest načinov, kako kontekst vpliva na rabo tehnologije – fizično infrastrukturo, kulturo in jezik, dostopnost informacij, prečenje časovnih pasov, velikost tima in zrelost tehnologije.

Sodobna IKT nudi bolj prefinjene možnosti povezav med funkcijami, mobilnosti kadrov, učinkovitosti in odzivnosti, vendar hkrati zahteva kompleksna tehnična in družbena – mehka – znanja ter veščine (Thamhain 2012). Virtualno delovno okolje lajša komuniciranje in sodelovanje in se premika skupaj s člani tima (Baskerville in Nandhakumar 2007). Zahvaljujoč sodobnim orodjem se lahko vsebino informacije poljubno prilagaja posameznemu deležniku (Harley 2011). Raba IKT se odraža tudi v zaznavanju kulturnih razlik med člani projektnega tima.

Virtualno komuniciranje lahko deloma zabriše zaznane kulturne razlike med člani tima. Odsotnost neverbalnih iztočnic odpravlja očitne kulturne razlike, kot npr. način oblačenja ali gestikuliranje. Pisno komuniciranje prikrije naglas, ki ga je nemogoče skriti ob osebni komunikaciji. Poleg tega dajo asinhroni komunikacijski kanali posameznikom več časa za odziv na sporočila, zato je v njih manj jezikovnih napak, predvsem pri tujih govorcih. Z zmanjšanjem opaznosti

kulturnih razlik tako virtualno komuniciranje poveča zaznano medsebojno podobnost med člani tima (Jarvenpaa in Leidner 1999; Powell, Piccoli in Ives 2004; Henttonen in Blomqvist 2005). Hofstede, Hofstede in Minkov (2010) ter Audra I. Mockaitis, Elizabeth L. Rose in Petter Zetting (2012) sicer menijo, da IKT nima potenciala, da bi ljudi po svetu združila v globalno vas, kjer kulturne razlike ne bodo več pomembne. Menijo, da je prevlada tehnologije nad kulturo iluzija. Možno je namreč globalizirati tehnologijo, ni pa moč globalizirati umov, ki slednjo uporabljajo. IKT sama po sebi torej ne bo zmanjšala potrebe po medkulturnem razumevanju, lahko pa pripomore k medkulturnem učenju.

Tehnološki napredek ne prinaša zgolj izboljšav, temveč tudi nekatera dodatna tveganja pri projektih (Ekechukwu in Lammers 2020). Prevelika odvisnost od tehnološke infrastrukture lahko ovira delo v regijah, kjer potrebna infrastruktura še ne obstaja (Lee-Kelley in Sankey 2008). Hkrati digitalne tehnologije delujejo kot katalizator, ki moti vedenje projektnega tima, saj vplivajo na okolje, v katerem projektni tim deluje (Ekechukwu in Lammers 2020). Jurack (2020) komuniciranje preko videoklicev povezuje s porastom konfliktov na projektu. Razlike v časovnih pasovih med geografsko dislociranimi člani tima zahtevajo dobro usklajevanje članov tima, da se vsi lahko udeležujejo sestankov (Mohd Yusuf 2012). Virtualnost torej negativno vpliva na številne dimenzije komuniciranja in lahko vodi v nižjo uspešnost ter nezadovoljstvo članov, torej nižjo učinkovitost tima (Hosseini idr. 2018).

Dubravka Čečez Kecmanović idr. (1999) nenazadnje menijo, da vpliv virtualnega komuniciranja na kakovost sodelovanja ni v splošnem niti pozitiven niti negativen, temveč ga oblikuje specifičen družbeni in organizacijski kontekst. Čeprav se projekti z dobrim informacijskim sistemom lahko hitreje odzovejo na grožnje in priložnosti iz okolja ter ustrezno uskladijo vire, pa učinkovita IKT ne more nadomestiti učinkovitega komuniciranja niti sama po sebi ne predstavlja učinkovitega obvladovanja znanj (Chiocchio 2007). Uspešnost virtualnih projektnih timov je pogojena predvsem s procesi in z ljudmi, ne toliko s tehnologijo (Gibson in Cohen 2003; Ebrahim, Ahmed in Taha 2009). »Pozabljamo, da smo kljub vsem strojem in zgradbam še vedno le del narave« (Zaplotnik 1981). Tehnologijo lahko poenostavljeno opišemo kot orodje, ki zahteva človeški vložek. Ne glede na naprednost tehnologije lahko njena uvedba propade, če človeški vidik ni upoštevan (Zakaria, Amelinckx in Wilemon 2004; Oertig in Buergi 2006).

6.7 Medsebojno poznavanje

Anthony P. Ammeter in Janet M. Dukerich (2002) ugotavljata, da imajo uspešni projektni timi od začetka do zaključka projekta stabilno sestavo. Dodajanje ljudi k projektu naj bi povečalo njegovo uspešnost, kar pa velikokrat ne drži. Eden od vzrokov za to je krivulja učenja, drugi vzrok pa so drugačni načini razmišljanja, ki jih novi ljudje prinašajo in lahko privedejo do konfliktov, ki upočasni napredek (Kliem 2008). Medsebojno poznavanje članov projektnega tima pozitivno vpliva na komuniciranje (Maynard idr. 2018; Tavčar idr. 2005). Ko se člani virtualnih projektnih timov medsebojno bolje spoznajo, se lažje razumejo in predvidijo pomen vsebine povedanega. Tako lahko premostijo komunikacijske konflikte kljub uporabi manj sinhronih tehnologij (Hacker idr. 2019).

Pri tem Maynard idr. (2018) razlikujejo med osebnim in profesionalnim poznavanjem, saj sta kakovostno različna. Maynard idr. (2018) tako ugotavljajo, da osebno poznavanje nima zaznanega vpliva na deljenje informacij, medtem ko ima profesionalno poznavanje pri tem pomembno vlogo. Zdi se tudi, da se z naraščanjem stopnje virtualnosti zmanjšuje pozitivno razmerje med profesionalnim poznavanjem in deljenjem informacij. V relativno nizko virtualnih okoljih Maynard idr. (2018) tako ugotavljajo negativno povezavo med osebnim poznavanjem in deljenjem informacij, vendar pa to razmerje postane nekoliko pozitivno v visoko virtualnih okoljih. Svoje ugotovitve povezujejo z dejstvom, da se ob večjem deležu interakcije v živo ali preko bogatejših komunikacijskih kanalov – torej ob nizki virtualnosti – osebno poznavanje odraža v visoki stopnji socializacije, ki na drugi strani poslabša deljenje informacij. Nasprotno pa se ob pretežno virtualni interakciji osebno poznavanje izkaže kot koristno za deljenje informacij.

6.8 Načrt komuniciranja

Po podatkih Project Management Institute (2013) je v letu 2013 zgolj vsaka četrta organizacija komunicirala učinkovito. Hkrati približno dve petini projektov nista dosegala svojih ciljev in poslovnega namena, pri čemer je bilo pri polovici kot vzrok opredeljeno neučinkovito komuniciranje. Marly Monteiro de Carvalho (2013) in Karolina Muszyńska (2017) težavo vidita v nespoštovanju formaliziranih procesov komuniciranja, kjer so ti seveda opredeljeni in formalizirani. Ljudje se namreč pogosto upirajo sledenju standardiziranim procesom (Tinnirello

2001). Večina komunikacijskih procesov pri projektih običajno poteka nenačrtovano; pri tem jih vodijo trenutne odločitve posameznikov, ne pa dejanske potrebe, protokoli ali postopki (Muszyńska 2017). Frank Cervone (2014) navaja naslednje pogoste napake v komuniciranju pri projektnem managementu:

- nezadostno razlikovanje potreb deležnikov,
- nerealna pričakovanja do deležnikov,
- zanemarjanje kulturnih razlik,
- neprepoznavanje spreminjanja komunikacijskih potreb s časom.

Vzpostavitev projektnega managementa zahteva odprt tok informacij med člani projektnega tima (Ahuja, Yang in Shankar 2010) ter hkrati narekuje potrebo po jasni opredelitvi nalog posameznega deležnika pri projektu (FitzPatrick 1997). Pomembno je zagotoviti ustrezno dostopnost informacij in distribucijo komuniciranja (Tavčar idr. 2005; Oertig in Buergi 2006; Lee-Kelley in Sankey 2008). Načrtovanje komuniciranja je v globalnih projektnih timih vse pomembnejše (Project Management Institute 2017, 333; Muszyńska 2022), saj je za učinkovito komuniciranje pomembna predhodna priprava (Kliem 2008). Učinkovito obvladovanje komuniciranja pri projektu vključuje pravočasno in primerno generiranje, zbiranje, distribucijo, hranjenje, pridobivanje in razpolaganje s projektnimi informacijami (Snyder Stackpole 2013). Vzpostavitev načrta komuniciranja tako pomaga premostiti težave s komuniciranjem pri projektih (Kennedy, Sommer in Nguyen 2017; Burrows 2020) in pozitivno vpliva na uspešnost komuniciranja v globalnih projektnih timih (Kelvin-Iloafu 2016; Powell, Piccoli in Ives 2004; Fitzpatrick 1997).

V globalnih projektnih timih, kjer komuniciranje pretežno ali v celoti poteka virtualno, so namreč vzpostavitev jasno opredeljenih komunikacijskih procesov in norm ter njihovo prilagajanje in vzdrževanje v času življenjske dobe projekta nujni za učinkovito delovanje tima (Henderson, Stackman in Lindekilde 2016; Ochieng 2008; Frank Cervone 2014; Caldas in Gupta 2017; Gibson in Cohen 2003). Pri globalnih projektih je treba tudi vzpostaviti strategijo obvladovanja odnosov z deležniki, saj slednji pomembno vplivajo na potek globalnega projekta (Aarseth, Rolstadås in Andersen 2013; Huang 2016; Delerue-Vidot in Sicotte 2017; Kumar Arora 2023). Razumevanje potreb deležnikov je ključnega pomena za vzpostavitev strategije komuniciranja (Parker, Kunde in Zeppetella 2017; Binder 2007).

Obvladovanje odnosov z deležniki ni naloga posameznika, temveč dejavnost in odgovornost, ki vključuje celoten projektni tim (Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019) in je širše ena izmed nalog managementa organizacije (Oertig in Buerger 2006). Uspešen projektni management temelji na ustvarjanju in vzdrževanju odnosov tako med člani projektnega tima kot z drugimi deležniki (Delerue-Vidot in Sicotte 2017), pri čemer ima učinkovito komuniciranje pomembno vlogo (Hagen in Park 2013).

Bär, Fiege in Weiß (2017), Kloppenborg (2015) ter Ivete Rodrigues in Roberto Sbragia (2013) menijo, da mora biti načrt komuniciranja pripravljen že v fazi načrtovanja projekta. Projektni vodje morajo v sodelovanju z ostalimi člani projektnega tima vzpostaviti jasne smernice o čem, kdaj in kako komunicirati (Ojala 2004; Parker, Kunde in Zeppetella 2017). Opredeliti je treba vloge posameznikov pri komuniciranju, njihove odgovornosti in dolžnosti, avtoriteto ter komunikacijske kanale in protokole (Rodrigues in Sbragia 2013). Načrt komuniciranja je živ dokument, ki se mora prilagajati spreminjajočim se okoliščinam in potrebam projekta (Kloppenborg 2015; Parker, Kunde in Zeppetella 2017).

Project Management Institute (2017) obvladovanje komuniciranja opredeljuje kot del načrta projektnega managementa. Sestavljajo ga številni elementi, ki standardizirajo komunikacijski tok, kot razlogi za deljenje informacij, odgovorne osebe, sprejemniki informacij, časovni okvir in frekvenca distribucije ter predvidene metode in tehnologije prenosa informacije. Poleg tega med vsebine komunikacijskega načrta uvrsti še posebne zahteve komuniciranja z deležniki, pravila komuniciranja, kot npr. jezik, obliko in stopnjo podrobnosti, časovne in stroškovne vire za dejavnosti komuniciranja, proces vključevanja vodstva organizacije v reševanje težav na projektu, slovar, diagram poteka, omejitve komuniciranja ter smernice ali osnutke. Olga Mikhieieva in Matthias Waidmann (2017) ob tem ugotavljata, da obvladovanje komuniciranja po PMBOK ne posveča dovolj pozornosti kulturnim dejavnikom komuniciranja. Kot ključne elemente načrta komuniciranja prepoznata:

- tip komuniciranja,
- vsebino in cilje komuniciranja,
- deležnike,
- časovnico,
- lokacijo.

Kloppenborg (2015) vsebini načrta komuniciranja na projektu dodaja obvladovanje sestankov in težav ter zajem naučenih lekcij. Pomemben element načrta komuniciranja je tudi komunikacijska matrika, v kateri so za vsakega deležnika projekta opredeljene vsebina potrebnih informacij, časovnica in komunikacijski kanal za informiranje ter odgovorna oseba za posredovanje informacij (Kloppenborg 2015). V sklopu načrta komuniciranja je treba določiti tudi orodja komuniciranja, pri čemer je treba zagotoviti, da so člani projektnega tima veščiji njihove uporabe (Muszyńska 2017; Zuofa in Ochieng 2017), da se orodja glede na potrebe projekta posodablajo ter da je vzpostavljen rezervni načrt komuniciranja v primeru tehnoloških težav (Zuofa in Ochieng 2017).

Izbira primerne IKT mora biti prilagojena potrebam konkretnega tima. Ne obstaja namreč splošen recept, primeren za vse projekte (Gibson in Cohen 2003). V kontekstu projektov se z IKT povezana vprašanja nanašajo pretežno na vrsto tehnologije in način njene rabe. Način rabe je odvisen od načrtovanja komuniciranja na projektu in posedovanja potrebnih znanj ter veščin deležnikom projekta. Pomembno je torej postaviti osnovna pravila rabe in specifična navodila, ki so dobro strukturirana in znana vsem udeležencem (Mikhieieva in Waidmann 2017). Komunikacijske norme vključujejo dokumentirane dogovore med člani projektnega tima, ki vodijo njihove interakcije, npr. način odzivanja glede na okoliščine lokacije, kulture ali časovnega pasu, izbiro komunikacijskih kanalov ali določanje stopnje pomembnosti sporočil (Durnell Cramton in Orvis 2003).

Pri tem je dobro razlikovati med delovnimi, družbenimi in kontekstualnimi informacijami in jih primerno obravnavati (Gibson in Cohen 2003). Za delo na globalnih projektih je treba v organizacijah predvsem zaradi geografske razpršenosti deležnikov vzpostaviti hiter, zanesljiv, formalen, koordiniran in splošno veljaven interni komunikacijski sistem, ki olajša izvajanje in prakso razvoja zaposlenih (Proctor in Doukakis 2003; Anantatmula in Thomas 2010; Kliem 2008).

Pri pripravi načrta komuniciranja pri globalnih projektih je treba upoštevati značilnosti slednjih. Za globalne projekte je tako značilno prefinjeno izvajanje, kjer je odnos vpletenih deležnikov večplasten, poleg tega ima vsak deležnik neko absolutno vlogo in položaj hierarhičnega vpliva na projektu (Alami 2016). Multikulturna sestava projektnega tima, geografska razdalja med člani in potreba po usklajevanju različnih interesov so le nekateri primeri dejavnikov, ki so tesno povezani z ljudmi in jih morajo projektni vodje ter organizacije upoštevati, da bi pro-

jekt uspešno pripeljali do konca (Battistuzzo in Piscopo 2015; Anantatmula in Thomas 2010). Mei Lu idr. (2006, 19) ugotavljajo, da geografska razdalja med člani tima sicer nima znatnega vpliva na njegovo uspešnost, vendar pa na slednjo negativno vpliva široka uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologij, ki je sicer neizogibna za virtualno delo.

Virtualni projektni timi so družbene mreže s številnimi oblikami vezi in odnosov med posameznimi člani ter zunanjimi deležniki. Ko se virtualni projektni timi srečujejo s težavami pri izmenjavi informacij, tvegajo disfunkcionalne rezultate, kot so slaba kakovost odločitev, omajano medsebojno zaupanje in enotnost tima ter stopnjevanje napak pri komuniciranju in usklajevanju (Gibson in Cohen 2003).

Nadalje se težave pri komuniciranju v praksi lahko pojavijo tudi, ko člani projektnega tima govorijo drug mimo drugega, ker nimajo skupnega razumevanja oz. drugače interpretirajo sporočila. Tudi proces odločanja lahko vodi k težavam v komuniciranju, če se vodje odločajo na osnovi pomanjkljivih informacij in brez usklajevanja. Slaba dostopnost informacij in nejasno komuniciranje lahko povzročita tudi psihološke obremenitve ter preobremenitev članov virtualnih projektnih timov (Gilson idr. 2015; Govindaras idr. 2023), zato je priporočljivo uvesti zgodnje in neprekinjene dejavnosti usklajevanja pri projektih z namenom zmanjševanja komunikacijskih vrzeli ter zagotavljanja komunikacijskih tokov (Caldas in Gupta 2017).

Prav tako se težave lahko pojavijo ob preveliki količini informacij, saj vsak član projektnega tima ne potrebuje enakega obsega informacij. Preintenzivno komuniciranje vodi do povečanja konfliktov in celo kognitivne preobremenjenosti posameznikov (Kelvin-Iloafu 2016; Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019; Jurack 2020; Müller idr. 2022), čeprav Chiocchio (2007) ter Chiocchio idr. (2012) ugotavljajo, da uspešnejši timi izmenjajo več sporočil. Pomembno je poskrbeti, da vsak zaposleni prejme tiste informacije, ki so zanj pomembne (Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019). Uspešnost projektnega tima je odvisna tudi od frekvence interakcij (Herrera idr. 2020), čeprav slednja sama po sebi ne zagotavlja uspešnosti izvedbe nalog (Jarvenpaa, Shaw in Staples 2004). Marcia Hagen in Sunyoung Park (2013) ugotavljata, da je graf razmerja med intenzivnostjo komuniciranja in uspešnostjo projektnega tima ukrivljen, torej lahko na uspešnost negativno vpliva tako preveč kot premalo intenzivno komuniciranje.

Načrtovanje komuniciranja na projektu je dinamičen proces in se prilagaja dejanskemu poteku projekta. Deanna M. Kennedy, S. Amy

Sommer in Phung Anh Nguyen (2017) tako ugotavljajo, da je ob potrebi po skrajšanju časovnice projekta v načrtu komuniciranja najučinkoviteje vzpostaviti posredno komuniciranje, ki mu sledita neposredno asinhrono ter sinhrono komuniciranje. Tako člani tima ostanejo osredotočeni na naloge in se jim ni treba ukvarjati z medsebojnim usklajevanjem. V tovrstnih primerih so najprimernejši asinhroni komunikacijski kanali. Če se cilji projekta spremenijo, je treba uvesti neposredno komuniciranje.

Ob zmanjševanju stroškov je najučinkoviteje vzpostaviti neposredno sinhrono komuniciranje, ki mu sledita neposredno sinhrono in posredno komuniciranje. Za doseganje kakovostnih ciljev projekta, posebej ob spremembah ciljev ali dvigu kompleksnosti, je ključno neposredno sinhrono komuniciranje. Pomanjkanje medsebojnega zaupanja in kredibilnosti je moč premostiti z izbiro osebnejšega komunikacijskega kanala. Običajno je pri uporabi osebnejših komunikacijskih kanalov učinek sporočila večji (Kliem 2008). Jurack (2020) tako npr. ugotavlja, da neformalno, spontano komuniciranje preko družbenih medijev lahko pripomore k zmanjšanju delovnih in medosebnih konfliktov v virtualnih timih, nasproten učinek pa povzroči uporaba videoklicev.

6.9 Podpora organizacije

Ana Azevedo, Kam Jugdev in Gita Mathur (2022) podpora organizacij projektu prepoznajo kot bistven element njegove uspešnosti. Med organizacijskimi dejavniki, kot ugotavljajo dos Santos idr. (2019), Shopee Dubé in Jacqueline Katane (2017) ter Stare (2011), na uspešnost projekta najbolj vpliva organizacijska kultura, čeprav Stare (2011) v svoji raziskavi izbranih kulturnih dimenzij v slovenskih podjetjih kljub visoki stopnji organizacijske kulture ugotavlja nizko stopnjo uspešnosti projektov po merilih železnega trikotnika. Prilagodljiva organizacijska kultura, ki spodbuja inovativnost, tako pozitivno vpliva na uspešnost izvedbe projektov v organizaciji. Hkrati mora organizacijska kultura spodbujati medsebojno zaupanje, vključenost in opolnomočenje zaposlenih (Tran, Carden in Zhang 2022). Organizacijski kulturi sledita obvladovanje sprememb in podpora vršnega managementa (dos Santos 2019).

Pomemben dejavnik uspešnosti projektov je tudi zrelost projektnega managementa (Henrie in Sousa-Poza 2005; Yazici 2009; Dubé in Katane 2017). Organizacije, ki delujejo skladno s standardi projektnega managementa ter učinkovito uporabljajo metodologijo in pro-

cese projektnega managementa, dosegajo višjo uspešnost virtualnih projektov (Dubé in Katane 2017). Zrelost projektnega managementa organizacijam pomaga pri doseganju prihrankov, povečanju rasti prodaje, boljši konkurenčnosti in vzpostavitvi najboljših praks v industriji (Yazici 2009). Kompleksnost organizacijske strukture je prav tako dejavnik uspešnosti komuniciranja pri projektih. Enostavne organizacijske strukture namreč omogočajo hiter in enostaven pretok informacij (Kelvin-Iloafu 2016). Organizacije se morajo posvetiti razvoju svojih zaposlenih, pri čemer je nujno povezovanje različnih oddelkov, predvsem kadrovskih služb in projektnega managementa. Nenazadnje je pomembno, da organizacije zagotavljajo pravočasno razpoložljivost informacij za vse člane projektnega tima na vseh stopnjah organizacije kot pomemben korak k uspešnosti obvladovanja projektov (Eriksson idr. 2002).

Organizacijske razmere, ki naslavlja osebne in profesionalne potrebe, pomembno vplivajo na sodelovanje, predanost, obvladovanje tveganj in uspešnost projektnega tima (Thamhain 2012). Lahko bi torej rekli, da gre za vzajemni vpliv med komuniciranjem in omenjenimi dejavniki. Preko stalnega, neposrednega in iskrenega komuniciranja lahko virtualne organizacije okrepijo občutek pripadnosti ter spodbujajo delovno okolje, ki temelji na sodelovanju, podpori, zaupanju, integriteti in povezanosti. Na tak način je verjetneje, da bo ekipa prinesla boljše rezultate, saj bodo njeni člani bolj navdušeni in usmerjeni k doseganju uspeha (Lukić in Vračar 2018).

Tudi projektne pisarne lahko v sodobnih organizacijah pomagajo povečevati stopnjo uspešnosti globalnih projektov, kar De Marco, Mangano in De Magistris (2021) ugotavljajo tudi specifično za avtomobilsko industrijo. Storitve obvladovanja znanj naj bi skrbele za standardne prakse zbiranja in distribucije projektnih informacij, storitve managementa portfelja pa morajo zagotavljati, da se preko geografskih meja in med različnimi oddelki uporabljajo dosledna pravila glede izbire projektov ter dodeljevanja in prednostne obravnave virov (Binder 2009; Kerzner 2022, 2). Globalno poslovno okolje in kulturne vrednote sta osnovi uspešnega managementa globalnih projektnih timov (Anantatmula in Thomas 2010).

6.10 Jezik

Komunikacijski šum je vse, kar moti komunikacijski proces. Na najosnovnejši ravni so to besede. Nekatere izmed teh, ki so vgrajene v

jezik, težijo k interpretaciji (konotacije, evfemizmi), se zanašajo na do-jemanje resničnosti (abstrakcije, sklepanja, vrednotenja) ali odražajo stališča, mnenja, čustva in izkušnje. Nadalje lahko komunikacijski šum predstavljajo osebne značilnosti, kot so npr. družbeni slog, tip osebnosti, zunanji izgled, slog oblačenja, spol ali kulturna dediščina. Tudi psihološke motnje, kot npr. nervoja ali napetost, čustvene motnje, kot npr. pretirana sreča ali žalost, ter fiziološke motnje, kot npr. utrujenost ali bolezen, lahko predstavljajo komunikacijski šum (Johansen in Gillard 2005). Lovlyn Ekeowa Kelvin-Iloafu (2016) omenja naslednje komunikacijske šume:

- hrup – bodisi iz delovnega okolja ali od drugod;
- zaznavanje – sprejemnik podatke interpretira na način, ki je zanj smiseln; to včasih vodi v nesporazum, ki vpliva na dejanski pomen sporočila in posledično na njegovo interpretacijo;
- čustva – pretirana čustvenost pri komuniciranju onemogoča objektivno razumevanje informacij;
- zanesljivost vira – stopnja zaupanja do vira vpliva na sprejemnikovo zaznavo sporočila;
- preobremenjenost s podatki – ob prevelikem obsegu podatkov sta interpretacija in razumevanje sporočila onemogočena.

Največ težav pri medkulturnem komuniciranju izvira iz jezikovnih razlik (Rothlauf 2015; Project Management Institute 2013). Za premostitev komunikacijskih težav pri globalnih projektih številni avtorji predlagajo vzpostavitev univerzalnega jezika komuniciranja pri projektu in izbiro članov projektnega tima, ki izbrani jezik dobro obvladajo (Kayworth in Leidner 2000; Powell, Piccoli in Ives 2004; Binder 2007, 2; Wang idr. 2018; Dumitrașcu-Băldău in Dumitrașcu 2019). Najpogostejše izbran jezik pri mednarodnem sodelovanju je angleški, sledi pa mu kitajski (Luck in Swartz 2018; Dumitrașcu-Băldău in Dumitrașcu 2019). Člani timov s sorazmerno nižjim jezikovnim znanjem so neodvisno od svojega strokovnega znanja manj sposobni enakovredno prispevati k timskemu delu. V številnih raziskavah je bilo ugotovljeno, da se takšni člani manj dejavno vključujejo v debato na sestankih (Debray in Spencer-Oatey 2019).

Ostali člani tima jih zato zaznajo kot manj kompetentne (Tenzer, Pudelko in Harzing 2014), kar vpliva na zaupanje vanje (Kassis-Henderson in Louhiala-Salminen 2011; Tenzer, Pudelko in Harzing 2014). Vzrok za pasivno udeležbo tovrstnih posameznikov na sestankih je

torej vsaj delno lahko tudi v manj privilegiranem položaju moči, ne zgolj v tesnobi. Težave s sodelovanjem so torej vsaj toliko relacijske kot jezikovne (Debray in Spencer-Oatey 2019). Dogovor o standardizaciji jezika je tako pomemben element načrta komuniciranja pri globalnih projektih (Mooz, Forsberg in Cotterman 2004; Caldas in Gupta 2017). V nekaterih primerih standardizacija jezika sicer povzroči težave, saj lahko zmanjša pripravljenost udeležencev za deljenje informacij, ker zanemarja človeški odziv na vsiljeno standardizacijo jezika in pri tem sprožena čustva. (Wang idr. 2018).

Tudi ob uporabi univerzalnega jezika, npr. angleškega, se v projektnih timih pojavljajo komunikacijski šumi zaradi različnega naglasa, hitrosti govora, slenga ali besednega zaklada (Oertig in Buergi 2006). Včasih je ena sama beseda ali fraza dovolj, da spremeni vzdušje in do- jemanje celotnega pogovora obrne v drugačno, največkrat negativno smer. Poznavanje uporabe posameznih fraz in izrazov v različnih kul- turah je zato pomembno za učinkovito komuniciranje (Luck in Swartz 2018). Treba se je izogibati rabi dvoumnih izrazov in komunicirati čim jasneje ter pregledneje (Chan 2017; Lee-Kelly, Crossman in Cannings 2004; Gomes, Santos in Martins 2023). Isti izrazi imajo lahko v raz- ličnih okoljih različen pomen (Quisenberry 2018). Nenazadnje Ofer Zwikaël, Michelle Salmona idr. (2022) opozorijo, da neučinkovito ko- municiranje pri projektih lahko izvira tudi iz posameznikovega nepo- znovanja terminologije projektnega vodenja.

Pri opredeljevanju strukture globalnega projektnega tima je treba upoštevati, da člani tima, ki izhajajo iz iste discipline, pogosto delijo skupen okvir načel, orodij in žargona, kar pogosto velja tudi preko dr- žavnih meja. Ta homogenost lahko pomaga zmanjšati ali kompenzirati druge izzive, ki jih prinašajo globalni projektni timi (Fossum idr. 2019). Znotraj globalnih projektne timov se pojavlja tudi »timski jezik«, ka- kor označimo pojav, ko člani projektne tima med seboj komunicira- jo na način, ki ga lahko razumejo zgolj ostali člani istega projektne tima. Timski jezik je razvit z namenom uporabe med izvedbo projek- ta, terminologijo in vzorce komuniciranja pa ljudje izven projektne tima težko razumejo. Timski jezik temelji na splošnem znanju univer- zalnega jezika projektne tima, ki pa je osnovano na posamezniko- vem etničnem jeziku. Tako timski jezik temelji na fonemiki, grafemiki, morfemiki, slovnicni in osnovni leksiki univerzalnega jezika, etničnih jezikov ter specialističnih etičnih jezikov posameznikov. Vseeno pa je timski jezik popolnoma samostojen, saj ga ne moremo natančno pre- vesti v nobenega od osnovnih jezikov (Zajac 2012).

6.11 Jasnost vlog

Jasnost vlog in odgovornosti članov globalnega projektnega tima izboljša njihovo medsebojno komuniciranje (Lee-Kelley in Sankey 2008). Zaradi velikosti in dinamike globalnih projektnih timov sta zarisovanje jasnih meja ter določanje odgovornosti v organizacijah pogosto težavna, kar lahko vodi v tekmovalnost med timi s prekrivajočimi se nalogami ali v zanemarjanje nalog, saj se zanje nihče ne čuti odgovoren (Libel idr. 2018). Kot rezultat pogosto začasne narave timov ter dejstva, da prihajajo iz različnih funkcijskih oddelkov ali celo različnih organizacij, imajo člani timov lahko nasprotujoče si poglede in različno razumejo zvestobo projektu oz. posameznemu vodji (Ammeter in Dukerich 2002). Težave lahko nastanejo tudi, ko so posamezniki v organizaciji hkrati dodeljeni k več projektom, kar vodi v nejasnost (Henttonen in Blomqvist 2005) oz. »dvojnost« vlog (Ekechukwu in Lammers 2020) in posledično do navzkrižja prednostnih nalog (Henttonen in Blomqvist 2005). Tudi Ochieng (2008) v raziskavi ugotavlja, da k učinkovitemu komuniciranju pri projektu pomembno prispeva zgodnja vzpostavitev jasnih meja odgovornosti in robustnega procesa razreševanja konfliktov znotraj tima.

Nejasnost vlog vodi v izogibanje prevzemanja nalog in odgovornosti med člani tima (Lee-Kelley in Sankey 2008). Na stopnjo odgovornosti članov tima lahko vplivata organizacija dela (lokus nadzora, delovne vrednote) in organizacijska kultura (stopnja hierarhije, moč signalov odgovornosti). Učinki, mehanizmi in konteksti odgovornosti so v okolju projektnega managementa edinstveni zaradi pojava »odgovornosti brez avtoritete«, ki prežema delo na projektih (Mac Donald, Rezania in Baker 2020).

Jasno opredeljene zahteve in cilji projekta že v njegovi zgodnji fazi bistveno zmanjšajo kasnejše stroške, zamude ter verjetnost konfliktov (Pinto in Prescott 1990; Eriksson idr. 2002; Henrie in Sousa-Poza 2005). Pomembno je, da so člani tima vključeni v dejavnosti zastavljanja ciljev projekta. Hkrati mora biti zagotovljeno, da so tako cilji kot merila za njihovo uspešnost in pričakovani individualni prispevki za njihovo doseganje članom tima znani (Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008).

6.12 Znanja in veščine

Učinkovito delo in komuniciranje v globalnih virtualnih timih zahtevata nekatera posebna znanja ter veščine (Tavčar idr. 2005; Gibson in

Cohen 2003; Thamhain 2012; Rodrigues in Sbragia 2013; Binder 2009) in osebnostne lastnosti. Binder (2009) ter Ivete Rodrigues in Roberto Sbragia (2013) med potrebnimi osebnostnimi lastnostmi izpostavijo globalno miselno naravnost, kulturno ozaveščenost, osebno motiviranost, odprtost in nizek etnocentrizem. Za virtualno timsko delo je pogosto značilno distribuirano sodelovanje, ki vodi v bolj izolirana delovna okolja in manjši vpliv družbenih norm. Te razmere od članov virtualnih projektних timov zahtevajo ustvarjalno, kreativno razmišljanje, avtonomnejše odločanje, dejavno iskanje informacij in samoiniciativnost (Krumm idr. 2016; Quisenberry 2018), predvsem v projektnih timih, ki nimajo projektne vodje (Chiocchio 2007; Gibson in Cohen 2003). Lippert in Dulewicz (2018), Liz Lee-Kelley (2006), Liz Lee-Kelley in Tim Sankey (2008) in Hosseini idr. (2013) se strinjajo, da je izbira pravih članov tima s potrebnimi znanji ključna za uspešnost projekta.

Tako se raziskovalci (Kalyvas 2009; Orr idr. 2011; Ferrell in Kline 2018) sprašujejo, katere so potrebne sestavine uspešnih globalnih projektnih timov. Zahteva se znanje tujih jezikov (Binder 2009; Čuhlová in Yar 2018; Debray in Spencer-Oatey 2019), čemur Nadia Lima in Leandro Alves (2016) ter Susan L. Luck in Stephanie Swartz (2018) dodajo prilagodljivost, razumevanje, globalno naravnost, zmožnost (so)delovanja ob upoštevanju različnih kulturnih stališč, geografske razdalje, konfliktov in napetosti, komuniciranja, jezika, vere, običajev, vrednot ter medsebojnega zaupanja. Burrows (2020) dodaja sposobnost kritičnega razmišljanja, učinkovitega reševanja težav ter delovanja v timskem okolju, Norhayati Zakaria in Shafiz Affendi Mohd Yusof (2020) pa visoko stopnjo medkulturnih veščin in tehnološke pismenosti. Earley in Ang (2003, 59), Henderson, Stackman in Lindekilde (2018), Presbitero (2021) ter Emma Kilduff in Kathryn Cormican (2022) omenjajo kulturno inteligenco (angl. *cultural intelligence* – CQ) kot sposobnost prilagajanja na nove kulturne kontekste.

Veščine komuniciranja

Veščine komuniciranja članov projektne tima so nujne za uspešnost projekta (Lippert in Dulewicz 2018). Za učinkovito komuniciranje so potrebne veščine pisnega komuniciranja, verbalnega in neverbalnega komuniciranja, kodiranja in dekodiranja ter poslušanja (Gray in Ulbrich 2017; Quisenberry 2018; Mohd Yusuf 2012; Henderson 2004; 2008; Kliem 2008; Zulch 2014b). Zakaria in Mohd Yusof (2020) med potreb-

nimi veščinami izpostavita visoko stopnjo tehnoloških in medkulturnih znanj. Člani virtualnih projektnih timov morajo imeti specifična znanja in veščine uporabe IKT (Tavčar idr. 2005; Lee-Kelley in Sankey 2008; Mohd Yusuf 2012). Cynthia Snyder Stackpole (2013), Cristina B. Gibson in Susan G. Cohen (2003), Thamhain (2012) ter Skulmoski in Hartman (2010) veščinam za učinkovito komuniciranje na projektih dodajo dejavno poslušanje, zastavljanje vprašanj, iskanje dejstev ali potrjevanje informacij, prepričljivost, sposobnost pogajanj, obvladovanje konfliktov, kombiniranje dejstev in prepoznavanje naslednjih korakov.

Tudi Kliem (2008) ter Linda S. Henderson (2008) izpostavita poslušanje kot najtežjo, a hkrati eno najpomembnejših veščin komuniciranja. Hkrati ugotavljata, da to le malo ljudi, vključno s projektnimi vodji, dejansko izvaja. Poslušanje je tako fiziološki kot psihološki proces. Pomen poslušanja oriše s prisposodbo: »Bog je dal poslušanju veliko večji pomen kot govoru, zato je dal ljudem dve ušesi in le ena usta.« Pri globalnih projektih so posebej pomembne veščine medkulturnega komuniciranja (Huang in Chung 2014; Rodrigues in Sbragia 2013; Congden, Matveev in Desplaces 2009; Luck in Swartz 2018), ki temeljijo na poznavanju kulture in jezika (Congden, Matveev in Desplaces 2009). Matveev in Nelson (2004) sta razvila model medkulturnih veščin komuniciranja, ki ga sestavljajo štiri dimenzije. Te so:

- medosebne veščine – odprtost in prilagodljivost članov projektnega tima pri komuniciranju s tujci in različnih slogih interakcije;
- učinkovitost tima – veščine razreševanja težav in konfliktov, kjer so pomembni timski duh, sodelovanje in sposobnost dajanja konstruktivnih povratnih informacij;
- kulturna negotovost – soočanje s kulturno negotovostjo, nepotrpežljivostjo, z dvoumnostjo, s tveganji in z neprilagodljivostjo;
- kulturna empatija – sposobnosti razumevanja perspektiv, vrednot, prepričanj in delovnih navad drugih, odsotnost predsodkov do drugačnosti.

Komuniciranje kot splošno veščino projektnega tima je treba razvijati tako preko izobraževanj kot preko prakse (Ziek in Anderson 2015; Gray in Ulbrich 2017; Skulmoski in Hartman 2010; Gibson in Cohen 2003), saj to pozitivno vpliva na produktivnost in zadovoljstvo članov projektnega tima (Henderson 2008). Zagotavljanje potrebnih usposa-

bljanj za razvoj tehnoloških, osebnih in medosebnih spretnosti virtualnega komuniciranja je pri tem bistvenega pomena (Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008; Dumitraşcu-Băldău in Dumitraşcu 2019; El Khatib idr. 2022).

V začetni fazi projekta so za uspešno komuniciranje pomembne veščine poslušanja, učinkovitega spraševanja in generiranja povratnih informacij. Med potrebnimi družbenimi znanji v tej fazi izstopata sposobnost medsebojnega razumevanja in skupinskega dela. Od članov tima so pričakovane spoštljivost, točnost, vljudnost, zaupanje, poštenje in karizmatičnost. Slednja je posebej pomembna, ko podpora projektu ni univerzalna ali kadar projektni vodja nima formalne avtoritete, kot je to v navadi v primeru projektne naravnanih organizacij. V fazi načrtovanja projekta je pomembna občutljivost na kulturne in organizacijske razlike v organizaciji. Veščine sodelovanja so zelo pomembne v fazi izvedbe projekta. V zaključni fazi so najpomembnejše pisne veščine, pomembne pa ostajajo tudi veščine poslušanja in učinkovitega spraševanja (Skulmoski in Hartman 2010).

Lovlyn Ekeowa Kelvin-Iloafu (2016) pri komuniciranju poudari dve potrebni veščini, sposobnost oblikovanja ustreznih sporočil in sposobnost razumevanja sporočil drugih, torej kodiranja in dekodiranja. Veščine kodiranja in dekodiranja sporočil imajo pomembno vlogo pri komuniciranju v kontekstu projektnega managementa (Henderson 2004). Komunikacijskih procesov kodiranja in dekodiranja se je mogoče naučiti in jih razvijati (Dulewicz in Higgs 2000). Dobre sposobnosti kodiranja in dekodiranja so povezane z zadovoljstvom tima, sposobnosti dekodiranja pa so znatno povezane s storilnostjo (Henderson 2008).

Pri komuniciranju sta zelo pomembni tudi veščini prevajanja in sprejemanja dvoumnosti (Gray in Ulbrich 2017; Skulmoski in Hartman 2010; Gibson in Cohen 2003; Hagen in Park 2013). Sprejemanje dvoumnosti in pripravljenost za odprto komuniciranje pozitivno prispevata k uspešnosti projektnega managementa (Hagen in Park 2013). Sprejemanje dvoumnosti Marcia Hagen in Sunyoung Park (2013) povzemata kot odprtost k novim idejam, rešitvam ter raznolikim perspektivam pri odločanju in sodelovanju, kar je povezano s kognitivno prilagodljivostjo. Uspešen projektni management potrebuje nadzor nad vsemi dvoumnimi projektnimi zadevami, kot so viri, časovnice, vloge, odgovornosti, cilji, prednostne izbire, razmerja s ključnimi deležniki, ljudje, komuniciranje in drugi pogoji interakcij, ki lahko povzročajo dvoum-

nost. Dvoumnost ima različen pomen glede na perspektivo posameznika, organizacije ali države.

V organizacijskem kontekstu jo Gray in Ulbrich (2017) interpretirata kot tista področja, ki jih posamezniki vidijo kot negotova, zapletena in zmedena, kar jih sili v soočanje z realnostjo, v kateri delujejo. V kontekstu organizacijske kulture dvoumnost predstavlja več perspektiv, mešane vrednote in pomene ter različne izkušnje znotraj posamezne organizacijske kulture (Hagen in Park 2013). Veščina prevajanja ne pomeni zgolj pretvorbe sporočila iz enega jezika v drugega, temveč gre tudi za sposobnost razumevanja potreb deležnikov in njihov prenos v specifikacijo zahtev oz. definicijo ciljev projekta v pisni obliki, ki jo razumejo vsi, ki sodelujejo pri njihovem uresničevanju (Creasy in Anantatmula 2013).

Mehke veščine

Ira Pant in Bassam Baroudi (2008) navajata, da se prispevki v literaturi v večini osredotočajo na vlogo trdih veščin pri projektnem managementu in zanemarjajo mehke veščine. Alvarenga idr. (2020) pri projektnem managementu dajejo prednost mehkim, človeškim veščinam pred trdimi, tehničnimi. Mehke veščine Skulmoski in Hartman (2010) poimenujeta tudi medosebne veščine, medtem ko trde veščine interpretirata kot tehnične veščine, specifične za posamezno disciplino. Mehke veščine vključujejo dejavnosti komuniciranja in vodenja, medtem ko trde veščine lahko vključujejo analizo tveganj, nadzor kakovosti, časovno razporejanje idr. Posebej za projektne vodje je pomembno, da znajo kombinirati trde veščine in vodenje z mehкими veščinami ter managementom in lahko tako hkrati obvladujejo ljudi ter so učinkoviti v smislu nalog, procesov in ciljev (Alam idr. 2010; Skulmoski in Hartman 2010).

Quisenberry (2018) ter Mahboobeh Davaei idr. (2022) v kontekstu potrebnih znanj in veščin za uspešno komuniciranje v globalnih projektnih timih opozarjajo na vlogo čustvene inteligence (angl. *emotional intelligence* – EQ). Čustvena inteligenca pomaga zmanjšati količino potencialnih napak (Gray in Ulbrich 2017). Vključuje učinkovito komuniciranje z drugimi, poleg tega pa sposobnost vodenja in članstva v timu (Henderson 2008). Čustvene inteligence se je mogoče naučiti in jo razvijati (Dulewicz in Higgs 2000). Mayer in Salovey (1995, 1997) jo opredeljujeta kot sposobnost natančne in učinkovite obravnave čustvenih informacij, vključno s tistimi, ki so pomembne za prepoznavanje, kon-

struiranje in uravnavanje čustev pri sebi ter drugih. Mahboobeh Davaei idr. (2022) ugotavljajo, da se čustvena in kulturna inteligenca članov tima odražata v pojavnosti konfliktov.

Kulturna inteligenca

Kulturna inteligenca (CQ), sposobnost posameznika za učinkovito prilagajanje novim kulturnim kontekstom (Henderson, Stackman in Lindkilde 2018; Earley in Ang 2003, 59), je prepoznana kot ena ključnih veščin za uspešno komuniciranje v globalnem projektnem timu (Rodrigues in Sbragia 2013; Presbitero 2021; Kilduff in Cormican 2022). Gre za pomembno sposobnost, ki lahko ublaži negativen učinek medkulturne razdalje (Ng, Van Dyne in Ang 2019), lajša procese normiranja ekip v kulturno raznolikih timih (Adair, Hideg in Spence 2013) in povečuje učinkovitost komuniciranja v različnih okoljih (Bücker, Furrer in Lin 2015). Mikhieieva in Waidmann (2017) pri delu v medkulturnem okolju poudarita potrebo po izboljšanju in napredku na dveh področjih: pri medkulturni ozaveščenosti in medkulturni odpornosti.

Medkulturna ozaveščenost vključuje sposobnosti spoštovanja drugih, vživljanja v druge perspektive, tvorjenja dolgotrajnih medkulturnih osebnih vezi. Medkulturna odpornost pa se nanaša na sposobnost soočanja in prilagajanja novim situacijam v kulturi, ki je drugačna od lastne. Linn Van Dyne, Soon Ang in Christine Koh (2008, 7) zapišejo, da so posamezniki z visoko kulturno inteligenco prilagodljivejši in lahko svoje vedenje prilagajajo glede na posebnosti posamezne kulturne interakcije. Učinek psihične razdalje na uspešnost tima je ob visoki kulturni inteligenci močnejši (Magnusson, Schuster in Taras 2014). Boljše razumevanje kultur pomaga prepoznati specifične težave, ki izvirajo iz kulturnih razlik, ter preprečiti nesporazume. To znanje je moč dobiti tako preko delovnih izkušenj kot preko usposabljanj (Hofstede, Hofstede in Minkov 2010; Huang in Chung 2014; Lee-Kelley in Sankey 2008).

Hofstede, Hofstede in Minkov (2010) razlikujejo dva tipa medkulturnih usposabljanj; prvi tip se osredotoča na specifična znanja o drugi kulturi, drugi tip pa na splošno znanje in medkulturno ozaveščenost brez osredotočanja na specifično kulturo. Čuhlová in Yar (2018) opozarjata tudi na pomembnost jezikovnih usposabljanj. Čeprav je teoretični študij medkulturnega komuniciranja potrebna priprava za delo v globalnem virtualnem okolju, sam po sebi ne zadošča, prav tako ne zadošča zgolj izkustveno komuniciranje (Luck in Swartz 2018). Treba

se je usposablјati na področju medkulturnega in jezikovnega komuniciranja (Oertig in Buergi 2006; Lippert in Dulewicz 2018), saj gre za večino, ki se je morajo člani globalnih projektnih timov za uspešno delo naučiti in jo razumeti.

Linda S. Henderson, Richard W. Stackman in Rikke Lindekilde (2018) ugotavljajo, da motiviranost kot komponenta kulturne inteligence – posameznikova pozornost in energija, usmerjeni v medkulturna srečanja – bistveno oblikuje usklajenost komunikacijskih norm in jasnost vlog članov globalnega projektnega tima, kar posredno vpliva na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri projektu. Razvoj motiviranosti za kulturno inteligenco lahko pomembno prispeva k iterativnemu procesu oblikovanja in organiziranja globalnih projektnih timov. V procesu usklajevanja norm in razjasnitve vlog članov globalnega projektnega tima ne zadoščajo le sposobnosti učinkovitega ter uspešnega komuniciranja, temveč morajo biti ti motivirani, da to opravijo z raznolikimi člani projektnega tima.

Usposabljanje in prenos znanj

Izbira in usposabljanje članov globalnega projektnega tima sta v nekaterih primerih izvedena na stopnji projekta, po presoji vodje projekta. Vendar pa dodeljevanje ljudi k projektom pogosteje izvajajo ključni deležniki v organizacijah glede na njihovo razpoložljivost. Ta dejavnost je močno povezana s stroškovno in časovno učinkovitostjo (Fossum idr. 2019). Pri razvoju potrebnih veščin imajo pomembno vlogo usposabljanja, izkušnje ter mentorstvo (Kloppenborg 2015). Praksa, torej sodelovanje članov v virtualnem projektnem timu, prav tako pripomore k razvoju potrebnih znanj in spretnosti (Crawford idr. 2019). Zagotavljanje veščin medkulturnega komuniciranja in razvijanje medsebojnega zaupanja je mogoče bodisi preko izbire članov projektnega tima z ustreznimi izkušnjami, ki lahko pomagajo manj izkušenim članom tima, ali prilagojenega osebnega programa razvoja veščin in dejavnosti teambuildinga (Lee-Kelley in Sankey 2008; Binder 2009).

Najboljši način za pridobivanje potrebnih znanj in veščin za delo v globalnih virtualnih timih je preko osebnih izkušenj. Preko pozitivnih delovnih izkušenj se ljudje namreč usposobijo za učinkovito sodelovanje v globalnih virtualnih timih, vendar je ta proces mogoče znatno pospešiti z ustreznimi izobraževanji, usposabljanji in managementom (Tavčar idr. 2005). Tako Čuhlová in Yar (2018) priporočata, da se v

uvajalni načrt novih kadrov v organizacijah vključí srečanje z izkušnim sodelavcem, saj je prenos osebnih izkušenj neprecenljiv. Proces mentorstva se začne z jasno opredelitvijo ciljev, nadaljuje s periodičnim pregledom dosežkov in zaključí s strukturiranim pregledom naučenega ter potrebnih naslednjih korakov (Binder 2009).

Vsak globalni projektni tim naj bi imel med člani vsaj nekoga, ki ima predhodne izkušnje z delom v globalnih projektih in tako lahko ostalim članom pomaga pri soočanju z razlikami, lahko pa tudi s prirojenimi programi usposabljanja in z organiziranjem teambuildingov z namenom dviga ozaveščenosti in vživljanja v druge kulture (Lee-Kelley in Sankey 2008; Wiseman, Hammer in Nishida 1989). Organizacije morajo članom projektih timov zagotavljati potrebna usposabljanja, pri čemer je nujno sodelovanje različnih oddelkov, predvsem kadrovskih služb in projektnega managementa (Santos idr. 2019; Yazici 2009).

Usposabljanje za delo v globalnih virtualnih timih je dolgotrajen proces, ki ga je treba v čim večji meri prenesti v obdobje študija, ko so ljudje običajno najodprtejši za nove stvari. Sposobnost nenehnega učenja, tako na individualni kot organizacijski stopnji, kot tudi sposobnost sodelovanja postajata metasposobnosti v mrežni ekonomiji, ki temelji na znanju (Henttonen in Blomqvist 2005; Kloppenborg 2015). Z vidika organizacij je pomembno, da člane in vodje timov ustrezno prepoznajo, podpirajo in nagrajujejo. To je moč doseči preko nenehnega usposabljanja, ki vključuje usposabljanja ob začetku virtualnih globalnih projektov (Zuofa in Ochieng 2017; Kloppenborg 2015; Yazici 2009). Zaposleni, ki delajo na projektih, se morajo učiti novih veščin in izboljševati obstoječe. To je posebej pomembno za nove člane projektih timov, saj pomaga vzpostaviti potrebno zaupanje in omogoči učinkovito sodelovanje v timu (Oertig in Buergi 2006; Binder 2009).

Organizacije morajo nenazadnje poskrbeti, da se znanje zajema in uporabi v prihodnjih projektih (Kloppenborg 2015; Novais, Gomes in Batista Romão 2022). Prenos znanj med projekti ni enostaven, saj je vsak projekt edinstven in poteka v drugačnih razmerah (Huang 2016). Pomembno je centralizirano dokumentiranje projektne dokumentacije, ki tako lahko služi kot platforma za obvladovanje znanj (Aritz, Walker in Cardon 2017). Pri komuniciranju ob prenosu znanj med projekti znotraj organizacij Mainga (2017) kot glavne ovire izpostavi velik časovni pritisk ob zaključku projekta, ko naj bi bil prenos običajno izveden, preveliko osredotočanje na kratkoročne cilje projekta ter

strah pred negativnimi posledicami zaradi razkritja napak v projektu. Slednji dejavnik bi lahko bil posebej izrazit v organizacijah oz. kulturah, kjer veljata stroga hierarhija in velika razdalja moči. Zinga Novais, Jorge Gomes in Mário José Batista Romão (2022) opažajo, da prakse prenosa znanj v metodologijah projektnega managementa večine organizacij še niso standardizirane. Mainga (2017) ugotavlja, da projekti odražajo paradoks učenja. Po eni strani ima sestava projektnega tima pogosto večdisciplinarno bazo znanj, kar ustvarja priložnosti za kombiniranje in ponastavljanje organizacijske baze znanj ter povečuje potencial ustvarjalnosti in razreševanja težav, vendar številne raziskave zaznavajo težave pri prenosu znanj in lekcij med projekti znotraj posamezne organizacije. Na učinkovitost učnega procesa, ki poteka med projekti, vpliva vsaj osem dejavnikov (Mainga 2017):

- oddajnikova zaznava vrednosti novega pridobljenega znanja,
- pripravljenost oddajnika za deljenje novega pridobljenega znanja,
- narava in bogastvo obstoječih kanalov prenosa,
- pripravljenost in motiviranost sprejemnikov za sprejem novih znanj,
- absorpcijska sposobnost sprejemnikov,
- narava novega pridobljenega znanja (tiho/eksplicitno/kompleksno/dvoumno),
- stopnja kolegialnosti med oddajnikom in sprejemniki,
- organizacijski kontekst, ki vključuje organizacijsko kulturo ter vodstvene in podporne procese, postopke, pravila ter rutine.

Xu Ren, Xiaofang Deng in Lihua Liang (2018) ugotavljajo, da podobnost projektov lahko promovira komuniciranje med projekti in pozitivno vpliva na prenos znanj znotraj projektne naravnanih organizacij, medtem ko ima časovni pritisk negativen vpliv na omenjene dejavnosti. Prenos znanj preko osebnega komuniciranja ali tehnologij, ki nudijo približek osebnega komuniciranja, je pozitivno povezan z zaupanjem (Hacker idr. 2019). Na komuniciranje med projekti negativno vpliva tudi njihova začasnost. Uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologij povečuje frekvenco komuniciranja in blaži negativen vpliv geografske oddaljenosti na prenos znanj med projekti. James Snyder in Jo Lee-Partridge (2013) ugotavljata, da se pri prenosu znanj kljub razpoložljivi sodobni tehnologiji še vedno največ uporabljajo osebne interakcije, telefon in elektronska pošta.

6.13 Projektni vodja

Pri obravnavi vloge projektnega vodje⁹ je treba zavzeti celovitejši pogled na projektni management, ki presega okvire železnega trikotnika (Gray in Ulbrich 2017; Marković, Krumov in Nikitović 2014; Radujković in Sjekavica 2017). Projektni vodja je stičišče projekta in ima osrednjo vlogo pri komuniciranju projektnega tima, saj je obveščen o vsem, kar se dogaja na projektu, in tako predstavlja vez v komunikacijskem procesu (Frank Cervone 2014). Tako ima projektni vodja ključno vlogo pri uspešnosti projekta (Gray in Ulbrich 2017; Binder 2009; Huang 2016; Zulch 2014a; 2014b; Radujković in Sjekavica 2017).

Vloga projektnega vodje je bila v zadnjih dveh desetletjih vezana na opravljanje nalog iniciacije, načrtovanja, izvajanja in nadziranja; osredotočala se je predvsem na zaključevanje nalog in odzivanje na tekoče dogodke (Ekechukwu in Lammers 2020; Thamhain 2012). Vezana je bila na tradicionalen življenjski cikel projekta, torej od njegovega začetka do dokončanja zahtevanega izdelka ali storitve. Danes odgovornosti projektnega vodje lahko segajo že v zgodnjo fazo vizij in načrtovanja, usklajevanja projektov z uresničevanjem vizije organizacije, izbire projektov iz širšega portfelja, sodelovanja z deležniki za identificiranje težav, izzivov ali priložnosti in številne druge dejavnosti. Tudi na drugem koncu življenjskega cikla so projektni vodje danes vključeni v podporo poslovnim partnerjem za uresničevanje koristi projektov in zagotavljanje ustvarjanja vrednosti za organizacijo (McKay, Marshall in Grainger 2014).

Vse več organizacij se v 21. stoletju prestrukturira z namenom prilagajanja procesov in struktur projektnemu načinu dela, pri čemer projektni vodje postajajo »kvazi izvršni direktorji« z visoko odgovornostjo, vendar hkrati z minimalnimi pooblastili (Henderson 2004; Marković, Krumov in Nikitović 2014). Liz Lee-Kelley in Tim Sankey (2008) menita, da globalni projekti potrebujejo projektnega vodjo s formalno avtoriteto, vendar razen v primeru izrazito projektno naravnanih organizacij običajno ni tako.

⁹ Vlogo projektnega vodje podrobneje obravnavamo v poglavju »Dejavniki uspešnosti internega komuniciranja v globalnih projektnih timih«, čeprav vsebinsko deloma sodi tudi v poglavje »Projektni management«. Odločitev o umestitvi argumentiramo z ugotovitvijo Chiocchia (2007) ter Cristine B. Gibson in Susan G. Cohen (2003), da nekateri projektni timi delujejo tudi brez projektnega vodje, torej decentralizirano. Iz tega sledi, da slednji ni nepogrešljiv element projektnega managementa.

Kljub temu da Justyna Zajac (2012) projektnega vodjo prepozna kot nadrejenega projektnemu timu, saj je odgovoren za projekt, pa ta v npr. matrični organizaciji običajno nima formalne avtoritete nad člani projektnega tima (Kloppenborg 2015; Wang in Liu 2007; Henderson 2004; Oertig in Buergi 2006; Dietrichson, Gudmundsson in Jochem 2022) in si mora vpliv izboriti drugače. Usklajevati mora prizadevanja članov tima, ne da bi pri tem imel neposredna pooblastila. Obstaja široko soglasje glede dejstva, da avtoriteta projektnih vodij pogosto ni sorazmerna z njihovo odgovornostjo za projekt. Brez zadostnih pooblastil je pogosto edini način vodenje preko vpliva. Stare (2011) ugotavlja, da višja avtoriteta projektnega vodje pozitivno prispeva k uspešnosti projekta, vendar pa centraliziran projektni management obenem povzroči ozko grlo v komuniciranju (Sarhadi, Yousefi in Zamani 2018).

Znanja in veščine projektnega vodje

Management globalnih projektov zahteva projektnega vodjo, čigar sposobnosti segajo preko tistih, ki zadoščajo pri managementu tradicionalnih projektov; obvladati mora nekatera dodatna znanja in imeti številne dodatne sposobnosti (Kalyvas 2009). Med dejavniki, ki povečujejo pomembnost znanj projektnega vodje, Mainga (2017) omeni naraščajočo zapletenost sodobnih projektov, ki je povezana z novimi tehnologijami, večjo raznolikostjo projektov, geografsko razpršenostjo projektnih timov, večjim številom deležnikov ter potreb organizacij, da naredijo več z manj sredstvi. Nasploh se seznam potrebnih znanj projektnega vodje širi, kar otežuje presojo o tem, katere izmed teh so ključne. Alvarenga idr. (2020) ter Skulmoski in Hartman (2010) opozarjajo na pomemben preskok od statičnega obravnavanja znanj projektnega vodje k dinamičnemu, kar je pomembno tako za raziskovalce kot za stroko.

Pri svojem delu projektni vodja opravlja številne vloge, ki med drugimi zahtevajo medosebne veščine, veščine komuniciranja, obvladovanja stresa, razreševanja težav, managementa, predstavitev in vodenja, sposobnosti navdihovanja ali motiviranja projektnega tima ter razvijanja ljudi z namenom doseganja ciljev projekta (Zulch 2014b; Panteli, Yalabik in Rapti 2018; Govindaras idr. 2023). Pripravljen mora biti na specifične izzive, kot so medkulturno komuniciranje, delo z različnimi organizacijami, zamaknjeni časovni pasovi, večjezičnost in razpršenost lokacij (Binder 2009).

Med potrebnimi lastnostmi projektnega vodje Lima in Patah (2016) tako omenita še prilagodljivost, zmožnost razumevanja in globalno

miselno naravnost ter zmožnost soočanja z različnimi kulturnimi vidiki, geografsko razdaljo, s konflikti in z napetostmi, s komuniciranjem, z jezikom, veroizpovedjo, običaji, vrednotami in medsebojnim zaupanjem. Komuniciranje je ključna veščina projektnega vodje, ki vpliva na vsa ostala področja projektnega managementa (Browne idr. 2016; Linjuan Men in Yue 2019). Globalni projekti potrebujejo ustvarjalnega vodjo, ki izvrstno komunicira in katerega slog vodenja spodbuja učinkovito sodelovanje med člani tima (Oertig in Buergi 2006; Robert in You 2018; Powell, Piccoli in Ives 2004; Islam Shamim 2022). Ni treba, da je projektni vodja ekspert na vseh področjih projekta, mora pa imeti ustrezne sposobnosti komuniciranja in mora biti sposoben organizirati proces komuniciranja z ostalimi člani projektnega tima, ki imajo potrebna ekspertna znanja (Zajac 2012).

Sotiriou in Wittmer (2001) kot najpomembnejšo sposobnost komuniciranja prepoznata vplivanje na sogovornike preko prepričevanja in pogajanja. Pomembno je, da je projektni vodja dostopen za komuniciranje in da zna spodbujati dostopnost drugih (Pinto in Pinto 1990). Obvladati mora tako tehnični jezik in izrazoslovje na področju projektnega managementa kot vodstveni jezik. Prvi mu pomaga pri opredelitvi rezultatov, medtem ko mu drugi pomaga pri vzpostavljanju zaupanja, premoščanju konfliktov, vzbujanju predanosti in odgovornosti (Bristol in Yeatts 2010).

Skulmoski in Hartman (2010) med potrebnimi veščinami projektnega managementa v različnih fazah projekta prepoznata sposobnost tvorjenja tima, poslovna znanja, veščine projektnega managementa, sposobnosti usklajevanja ciljev projekta s cilji organizacije, obvladovanja pričakovanj deležnikov, delegiranja, obvladovanja ljudi in razreševanja težav. Poleg tehničnih znanj so za uspešno delo še pomembnejše mehke veščine (Gray in Ulbrich 2017; Mikhieieva in Waidmann 2017; FitzPatrick 1997; Kilduff in Cormican 2022). Te so ključnega pomena, da lahko projektni vodje uspešno vodijo projekt in obvladujejo medkulturne težave (Mikhieieva in Waidmann 2017; Rodrigues in Sbragia 2013; Kloppenborg 2015; Kilduff in Cormican 2022). Jennifer M. Brill, M. J. Bishop in Andrew E. Walker (2006) med mehke veščine med drugimi uvrščajo obvladovanje težav, vodenje, komuniciranje in obvladovanje ljudi. FitzPatrick (1997) dodaja razumevanje potreb deležnikov, njihove motivacije in interesov.

Mikhieieva in Waidmann (2017) kot najpomembnejši mehki veščini omenita kulturno občutljivost in medkulturno odpornost. Emma

Kilduff in Kathryn Cormican (2022) med mehke veščine uvrstita empatijo, čustveno in kulturno inteligenco. Li (2009) poudari, da mora biti projektni vodja vešč medkulturnega managementa. Ključ do uspešnega premoščanja kulturnih razlik se nahaja v kulturni pismenosti in kompetentnosti, zato si morajo projektni vodje vzeti čas za izobraževanje o drugih kulturah (Obikunle 2002).

Pomembna sta sposobnost intuitivnega dojetja kulturnih razlik in temu primerno prilagajanje vedenja v medkulturni interakciji (Thomas 2013; Lima in Patah 2016; Binder 2009; Browne idr. 2016; Huang 2016; Čuhlová 2018; Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019), npr. glede na vedenje ostalih članov tima v odnosu do hierarhije, kolektivizma in negotovosti (Lima in Patah 2016). Za uspešno delovanje mora torej imeti visoko čustveno inteligenco (Creasy in Anantatmula 2013). Poleg tega mora biti sposoben prilagajati svojo pozornost in jo po potrebi razširiti z namenom alternativnega ter kreativnega razmišljanja, ali zožiti z namenom razreševanja specifičnih težav (Gray in Ulbrich 2017). Projektni vodja mora biti sposoben hkrati upravljati tri vplivna področja – delo, ljudi in kulturo (Huang 2016). Dragocene so tudi predhodne izkušnje na teh področjih, posebej v državi, kjer organizacija deluje (Li 2009; Rodrigues in Sbragia 2013).

Naloge projektnega vodje

Med številnimi nalogami projektnega vodje Benite Zulch (2014b) ome- ni načrtovanje dejavnosti, časovnic in stroškov, organiziranje, izbiro in delegiranje projektnega tima, vodenje projektnega tima, dejavnosti nadzora, motiviranje projektnega tima, komuniciranje z vsemi deležniki projekta, reševanje težav, odločanje in pridobivanje potrebne podpore dejavnostim, pogajanje, prepričevanje ter razumevanje okolja. Xiaojin Wang in Lanfeng Liu (2007) menita, da je najpomembnejša funkcija projektnega vodenja združevanje (integriranje). Osebne vrednote in odnos projektnega vodje predstavljajo jedro vrednot in osebnega odnosa celotnega projektnega tima (Chiocchio idr. 2012). Projektni vodja mora v projektnem timu ustvariti pozitivno delovno okolje, kjer se člani dobro počutijo in lahko sodelujejo (Burrows 2020).

Med člani projektnega tima mora razviti medsebojno zaupanje in spoštovanje, ki omogočata njihovo uspešno medsebojno sodelovanje in izmenjavo vsega potrebnega, da dosežejo cilj (Oertig in Buergi 2006; Aarseth, Rolstad in Andersen 2013). Tudi Joanne Huang (2016) ter Dietrichson, Gudmundsson in Jochem (2022) kot najpomembnejšo

nalogo projektnega vodje prepoznajo usklajevanje deležnikov projekta z namenom doseganja projektnih ciljev. Odgovornost projektnega vodje je, da izvaja načrt projekta in odstranjuje ovire, ki se pri tem pojavljajo (Huang 2016). Projektni vodja običajno povezuje in usklajuje procese managementa, funkcijskih disciplin, organizacijskih enot in celo različnih organizacij (Tavčar idr. 2005; Zulch 2014a). Pri tem mora prilagajati svoje človeške in vodstvene veščine številnim politikam, postopkom ter organizacijskim kulturam (Binder 2009; Rodrigues in Sbragia 2013), zato vloga zahteva dobrega oblikovalca tima, ki zna prepoznati močne točke svoje ekipe in dobro razume raznolikost ljudi ter jo tudi dobro sprejema (Kalyvas 2009; Mohd Yusuf 2012).

Najpomembnejša naloga projektnega vodje je komuniciranje (Ammeter in Dukerich 2002; Caniëls, Chiochio in van Loon 2019; Chiochio 2007; Thamhain in Gemmill 1974; Ziek in Anderson 2015; Henderson 2004; 2008; Pinto in Pinto 1991; Knutson 2001, 309; Kliem 2008; Zulch 2014a; 2014b; Powell, Piccoli in Ives 2004; Tavčar idr. 2005; Zajac 2012). Komuniciranje je naloga managementa; tako je projektni vodja odgovoren za obvladovanje komuniciranja s kupci, z naročniki, s člani projektnega tima, sodelavci, strokovnjaki, svetovalci in z vsemi drugimi deležniki projekta (Oertig in Buergi 2006; Noe 2009).

Projektni vodje tako največ časa porabijo za komuniciranje s projektnim timom in z drugimi deležniki (Binder 2009; Zajac 2012; Snyder Stackpole 2013; Butt, Naaranoja in Savolainen 2016; Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019). Zagotavljati morajo ustrezno mrežo komuniciranja in vse potrebne podatke vsem ključnim akterjem za izvedbo projekta (Slevin in Pinto 1987, 34; Tavčar idr. 2005) ter so odgovorni za zbiranje in prenos informacij (Ziek in Anderson 2015). Projektni vodje globalnih projektnih timov se morajo osredotočati na izboljševanje kakovosti izmenjave informacij v virtualnem okolju ter člane takšnih timov spodbujati, da pogosto medsebojno komunicirajo preko številnih komunikacijskih medijev (Batarseh, Daspit in Usher 2017).

Pomembno je, da projektni vodje že zgodaj vzpostavijo strategijo komuniciranja (Binder 2009; Bär, Fiege in Weiß 2017; Zulch 2014a), katere namen je zagotavljanje visoke stopnje učinkovitosti komuniciranja (Binder 2007, 2). Slednje je posebej pomembno pri virtualnih projektih (Lee-Kelley in Sankey 2008; Lippert in Dulewicz 2018). Pri tem Anthony P. Ammeter in Janet M. Dukerich (2002) ter Marjolein C. J. Caniëls, François Chiochio in Neeltje van Loon (2019) izpostavijo predvsem potrebo po posredovanju informacij o želenih ciljih in

vrednotah članom projektnega tima ter njihovo informiranje o statusu projekta. Projektni vodja ne komunicira zgolj jezikovno, temveč tudi z značajem, torej z odnosom, vedenjem in s svojo osebnostjo. Za uspešno komuniciranje je nujno, da uživa zaupanje tima, pozna slog drugih deležnikov (Kerzner 2009) ter je sposoben tim pripraviti k skupnemu delu (Zulch 2014b; Thamhain in Gemmill 1974).

Slog vodenja

Steyn (2012) zapiše, da se vodenje nanaša na funkcije, s katerimi se stvari opravijo preko drugih, torej preko projektnega tima. Vključuje delegiranje, koordiniranje in komuniciranje na vseh ravneh. Komuniciranje kot del vodenja je tako ključno za izvajanje in management projektov (Zulch 2014b). Cristina B. Gibson in Susan G. Cohen (2003) med številnimi nalogami vodenja projektnega tima omenita delegiranje nalog, navdihovanje, postavljanje in informiranje o jasnih ciljih, motiviranje, usmerjanje, posredovanje ter promoviranje sinergije in kohezivnosti.

Globalni projektni timi morajo biti integrirani in poenoteni med različnimi lokalnimi poslovnimi procesi, slogi vodenja, sistemi operativne podpore ter organizacijskimi kulturami. Uspešen management kulturno raznolikih projektnih timov tako zahteva poenoten vodstveni proces. Če se globalni projekti ne izvajajo poenoteno, se trud projektnega tima namesto v cilje projekta preveč usmerja v samo usklajevanje (Alami 2016). Vendar pa je pri globalnem projektu v interakciji s procesi projektnega managementa lokalnih udeleženih organizacij zelo težko aplicirati tog in centraliziran slog vodenja (Thamhain 2013; Mayer idr. 2023). Virtualni projekti zahtevajo drugačen slog vodenja, ki omogoča več prilagajanja, deljenja odgovornosti ter učinkovito komuniciranje (Powell, Piccoli in Ives 2004; Oertig in Buergi 2006; Mayer idr. 2023). Gassmann in von Zedtwitz (2003) opredeljujeta štiri glavna načela organiziranja virtualnih projektnih timov, in sicer:

- decentralizirano samokoordiniranje – ni projektnega vodje oz. centralizirane avtoritete, ki bi natančno časovno razporejala naloge;
- koordinator sistemske integracije – koordinator decentraliziranih dejavnosti, ki potekajo v razpršenih samokoordiniranih timih, deluje kot tehnični, časovni, administrativni in družbeni vmesnik;

- osrednji tim kot sistemski arhitekt – običajno je osrednji tim v sestavi projektnega vodje, vodij decentraliziranih projektnih timov in drugih notranjih deležnikov;
- centraliziran tim – fizično popolnoma združen tim (deluje na isti lokaciji).

V kontekstu uspešnosti projektnega tima je torej slog vodenja pomemben dejavnik (Gransberg idr. 1999; Vaaland 2004; Chiocchio idr. 2012; Dubé in Katane 2017). Pri tem ne gre za linearen proces, katerega rezultate lahko z gotovostjo predvidimo, zato je za uspešno obvladovanje dinamike okolja in nenehnih sprememb potreben prilagodljiv in dinamičen slog vodenja (Thamhain 2012). Spodbujati mora učinkovito sodelovanje članov projektnega tima v medkulturnem okolju (Oertig in Buergi 2006; Huang 2016). Benita Zulch (2014b) ugotavlja, da je za učinkovito komuniciranje pri izvedbi projekta najbolje uporabiti situacijski slog vodenja, saj se ta prilagaja različnim situacijam, članom tima omogoča prevzemanje odgovornosti za njihovo delo ter udeležbo v procesih odločanja in odraža zaupanje projektnega vodje ostalim članom tima. Tabassi, Abdullah in Bryde (2018) uspešnost projektnih timov povezujejo s slogom vodenja, ki podpira sodelovanje in se izogiba konfliktom.

Vodje projektov, ki zasledujejo tak stil, imajo običajno demokratičen slog vodenja in spodbujajo odprto ter neposredno komuniciranje z deležniki, ki tvorijo začasno organizacijo. Deljeni slog vodenja spodbuja zadovoljstvo članov virtualnih projektnih timov preko promocije medsebojnega zaupanja (Robert in You 2018). Transformacijski način vodenja (Linjuan Men 2014; Kaur Bagga, Gera in Haque 2022; Nazmul Islam 2023) sledilce motivira s tem, ko nagovarja njihove potrebe višjega reda in jih spodbuja, da presežejo lastne interese v korist interesov skupine ali organizacije. Ta vodstvena oblika vključuje ustvarjanje čustvene navezanosti med vodjem in sledilci. Transformacijski vodje se iskreno zanimajo za dobrobit zaposlenih, negujejo vzdušje medsebojnega zaupanja in spodbujajo individualen razvoj. Vse to pomembno sooblikuje simetrično komuniciranje znotraj organizacije in neguje ugoden odnos zaposlenih. Dvosmerno simetrično komuniciranje v organizacijah predstavlja dobro osnovo za odlično interno komuniciranje (Lee 2018).

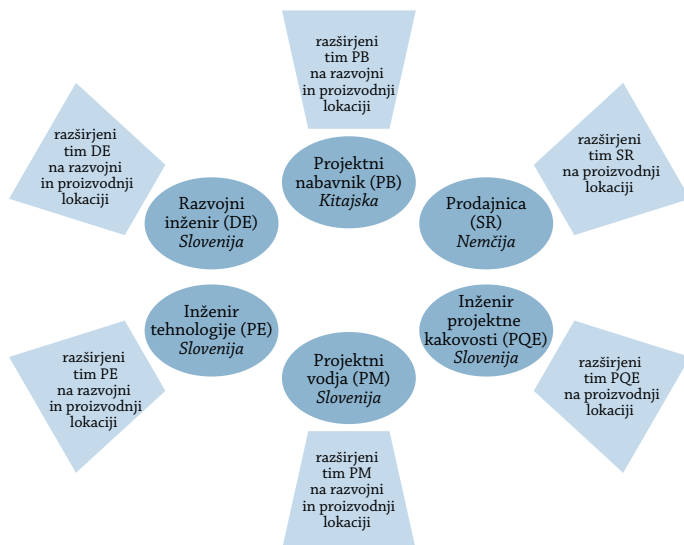
Projektni vodja mora učinkovito voditi svoj tim na osnovi učinkovitega komuniciranja preko sodobnih komunikacijskih orodij (Kalyvas 2009; Brill, Bishop in Walker 2006; Mohd Yusuf 2012). Sposoben mora

biti razumeti potrebe različnih deležnikov, njihovo motivacijo in interese (FitzPatrick 1997). Učinkoviti vodje so družbeni arhitekti, ki razumejo interakcijo organizacijskih in vedenjskih spremenljivk ter so v timu sposobni vzpostaviti dejavno udeležbo članov, občutek odgovornosti in osredotočenost na rezultate, kar zahteva odlično razumevanje poslovnega okolja in vpletenih kultur v kombinaciji s prefinjenimi spretnostmi vodenja (Thamhain 2012). Prihodnost pripada vodjem z drugačno mentaliteto – kreativnim, proaktivnim vodjem, ki spremembe ustvarjajo, imajo vizijo prihodnosti in izzivajo strast. Gre za prehod od »gasilcev« k »ustvarjalcem ognja« (Ekechukwu in Lammers 2020).

7 Predstavitev organizacije in izbranega globalnega projektnega tima

Izbrana organizacija s sedežem v nemškem mestu Stuttgart je bila ustanovljena leta 1920. V letu 2020 je imela 9,8 milijarde EUR letnega prometa. Trenutno združuje 72.184 zaposlenih, ki so razpršeni na 160 proizvodnih lokacijah in v 12 razvojnih centrih. Razdeljena je v pet poslovnih enot in štiri profitne centre. Gre za vodilnega mednarodnega razvojnega partnerja in dobavitelja v avtomobilski industriji ter nosilca razvoja tehnologij mobilnosti v prihodnosti. Proizvodi izbrane organizacije so vgrajeni v vsakem drugem avtomobilu na svetu, poleg avtomobilskega trga pa je prisotna tudi na številnih drugih trgih, med drugim v motošportu, pri stacionarnih aplikacijah, mobilnih strojih, na železnici in v pomorstvu. Dvojna strategija, ki jo izbrana organizacija zasleduje, se osredotoča na nadaljnjo optimizacijo motorjev z notranjim izgorevanjem, hkrati pa z razvojem na področju električne mobilnosti. S to strateško usmerjenostjo naslavlja megatrende, kot so rast svetovne populacije, urbanizacija, globalizacija, povezanost in zmanjševanje emisij z namenom varovanja okolja (MAHLE GmbH b. l.).

Slovenska enota izbrane organizacije, ki je v primeru izbranega globalnega projekta nastopala kot vodilna razvojna lokacija, ima sedež v Šempetru pri Gorici, poleg tega pa tudi poslovne prostore v Ljubljani in Mariboru. Gre za enega glavnih razvojnih centrov izbrane organizacije na področju električne mobilnosti, hkrati pa tudi za eno izmed njenih proizvodnih lokacij. Na področju električnih pogonskih in mehatronskih sistemov tržišču nudi številne rešitve za industrijska vozila in električno mobilnost, z izdelki pa je prisotna tudi v avtomobilski industriji. Hkrati je tudi razvojni dobavitelj najpomembnejših svetovnih proizvajalcev kmetijske in gradbene mehanizacije ter komercialnih vozil, ki jim dobavlja zaganjalnike in alternatorje. Ustanovljena je bila leta 1960 in ima trenutno okoli 2.000 zaposlenih. Sodi med največja slovenska izvozna podjetja. Izbrani organizaciji se je pridružila po prevzemu, ki se je zgodil v letu 2014 (MAHLE Electric Drives Slovenija 2021). Industrializacija produkta, ki ga je razvijal izbran globalni pro-



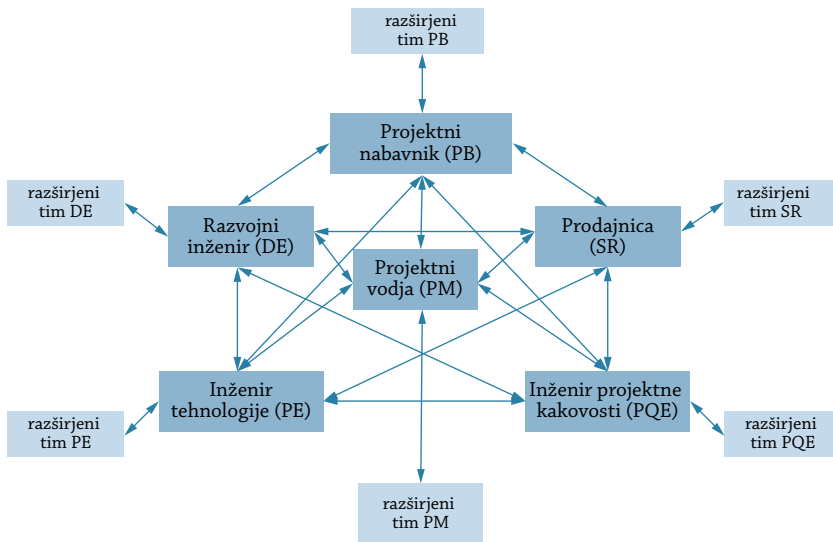
Slika 7.1 Struktura izbranega globalnega projektnega tima

jektalni tim, je potekala v kitajski enoti izbrane organizacije, kjer je deloval tudi kitajski del izbranega globalnega projektnega tima.

Po Staretovi (2011) opredelitvi bi organizacijsko strukturo izbrane organizacije opisali kot šibko matrično, kar se odraža v načelu vodenja njenih razvojnih projektov. Nad izvedbo projekta tako bdi vodja projekta, ki je podrejen vodji produktnega segmenta. Vodje produktnih segmentov v skupini skrbijo za posamezen segment produktov, v primeru izbranega globalnega projektnega tima je bil to EPS motor. Projektni vodja v okviru posameznega projekta usklajuje delo ostalih članov projektnega tima, vendar ima vsak član tudi svojega funkcijskega vodjo, ki mu je formalno nadrejen. Ko je torej posamezen član udeležen pri več projektih hkrati, funkcijski vodja odloča v posvetu z vodji projektov o prednostni obravnavi nalog in vpletenih produktnih segmentih. Projektni vodja v izbrani organizaciji nima nikakršne formalne avtoritete nad ostalimi člani projektnega tima.

Izbrani projektni tim¹⁰, katerega strukturo prikazuje slika 7.1, so sestavljali projektni vodja, inženir projektne kakovosti, procesni inženir,

¹⁰ Izbran globalni projektni tim dosledno poimenujemo »globalni projektni tim«, vendar v izogib dvomnosti tu dodatno pojasnjujemo, da ga predstavlja teoretična izhodišča ožje opredeljujejo kot (pol)virtualni globalni projektni tim. Po Binderju (2007, 1) namreč lahko izbrani globalni projektni tim opredelimo kot virtualni projektni tim, po Mossollyju (2015) pa gre hkrati tudi za globalni projektni tim. Po Prasadu in Akhileshu (2002) gre v konkretnem primeru za globalni virtualni projektni tim.



Slika 7.2 Komunikacijska mreža v izbranem globalnem projektnem timu

razvojni inženir ter prodajnica. Prvi štirje so bili Slovenci, projektni nabavnik je prihajal iz Kitajske, prodajnica pa iz Nemčije.

Cilj projekta, na katerem je delal izbran projektni tim, je bil razvoj in podpora industrializaciji EPS-motorja za kitajsko proizvodno lokacijo, kjer je bil motor kasneje industrializiran. Za namen industrializacije motorja je bil na kitajski lokaciji prav tako vzpostavljen projektni tim, s katerim so evropski člani v razvojni fazi tesno sodelovali in mu ob prehodu v industrializacijo projekt predali. V avtomobilski dobavni verigi je bil v primeru izbranega globalnega projektnega tima kupec Tier 1 dobavitelj – dobavitelj krmilnega sistema za vozilo, organizacija, znotraj katere je deloval izbrani projektni tim, pa je bila Tier 2 – dobavitelj motorja kot ene od komponent omenjenega krmilnega sistema. OEM je bil kitajski proizvajalec vozil.

Tako razvojna ekipa kupca (za krmilni sistem) kot izbrani globalni projektni tim (za motor) sta imeli podoben koncept razvoja z globalnim razvojnim centrom, ki podpira proizvodne lokacije blizu ciljnega trga in na njem. Razvojna lokacija na strani kupca je bila v ZDA, proizvodna lokacija pa na Kitajskem. Medtem je bila razvojna lokacija na strani izbrane organizacije Slovenija, proizvodna lokacija pa Kitajska. Tako izbrana organizacija kot kupec sta v začetku projekt izvajala iz razvojne lokacije, kasneje pa je bil ta predan timu na proizvodni lokaciji. Tako so imeli člani izbranega globalnega projektnega tima

v začetku projekta stike predvsem s kupčevimi predstavniki iz ZDA, kasneje pa s kupčevimi predstavniki iz Kitajske.

Poleg navedenih osnovnih članov projektnega tima je imel vsak od osnovnih članov tudi svoj razširjen projektni tim. Tako je bil npr. razvojni inženir na čelu razširjenega tima, ki ga sestavljajo CAD-inženir, CAE-inženir, testni inženir, inženir elektronike, laboratorijski inženir, akustični inženir in načrtovalec prototipov. Za usklajevanje in rezultate dela razširjenega tima je bil odgovoren osnovni član projektnega tima, ki mu je slednji pripadal. Slika 7.2 prikazuje prepoznano relacijsko komunikacijsko mrežo za primer izbranega globalnega projektnega tima, kot smo jo prepoznali v raziskavi. Slednja sledi zasnovi, ki jo predlaga Justyna Zajac (2012).

8 Metodologija

Raziskava mora biti zasnovana na način, ki kar najbolje naslavlja obravnavani raziskovalni problem, to pa vključuje izbiro primerne vrste raziskave (Fusch, Fusch in Ness 2017). V tem poglavju predstavljamo in argumentiramo izbiro vrste raziskave, nato pojasnimo namen in cilje raziskave ter izpeljemo raziskovalna vprašanja. V nadaljevanju določamo in argumentiramo izbrane metode zbiranja ter analize podatkov in v zaključku opredeljujemo vsebinske ter metodološke omejitve dela in pojasnimo njen etični vidik.

8.1 Vrsta raziskave

Etnografska raziskava ima dolgo tradicijo in priznano veljavo v znanosti (Tshabangu, Ba in Memory Madondo 2021). Beseda »etnografija« izvirata iz grških besed *ethno* in *grapho* ter v osnovi pomeni raziskovanje kulture (Ladner 2014). Etnografska raziskava izvira iz družbenih in kulturnih antropoloških raziskav v zgodnjem 20. stoletju (Gullion 2016; Venkatesh idr. 2017; Denzin in Lincoln 2011). Prvotno so to vrsto raziskave razvili antropologi za namen preučevanja tujih kultur (Amuono in Odoyo 2020). V istem stoletju so se začele pojavljati etnografske raziskave tudi v drugih družboslovnih disciplinah, predvsem sociologiji, kasneje tudi v zdravstveni negi in v izobraževanju. V zadnjem času se pojavlja na področju managementa, predvsem na ožjem področju trženja (Venkatesh idr. 2017). Watson (2010) meni, da bi etnografska raziskava morala imeti večjo in pomembnejšo vlogo pri raziskovanju na področju managementa ter organizacij.

Namen etnografske raziskave je preko zbiranja in kasnejše analize podrobnih opažanj ter intervjujev podati bogat opis (Geertz 1973; 2008; Reeves, Kuper in Hodges 2008; Watson 2010) ter celostni vpogled v poglede in dejanja ljudi v določenem okolju ter kulturnem kontekstu (DeWalt in DeWalt 2002, 92; Reeves, Kuper in Hodges 2008; Ingold 2017; Venkatesh idr. 2017; Amuono in Odoyo 2020; Khan 2018) in razumeti kulturne norme, vrednote ter vloge, ki se nanašajo na tisto,

kar si udeleženci zapomnijo (Knoblauch 2005). Ike Junita Triwardhani, Wulan Trigartanti in Raditya Pratama Putra (2020) zapišejo, da je namen etnografske raziskave opisati, analizirati in razložiti vedenje določene družbene skupine. Amuomo in Odoyo (2020) etnografsko raziskavo vidita kot potencialno idealno vrsto raziskave za raziskovanje medsebojne interakcije članov neke skupnosti.

Po svoji naravi je etnografska raziskava iterativna in induktivna, kar dopušča njen razvoj izven prvotnega načrta (Strudwick 2018). Ključna metoda etnografske raziskave je opazovanje z udeležbo (Watson 2018; Ingold 2017; DeWalt in DeWalt 2002; Schensul, Schensul in LeCompte 1999; Bernard 1994; Denzin in Lincoln 2011; Kawulich 2005). Raziskovalec je običajno, bodisi odkrito bodisi prikrito, v daljšem časovnem obdobju trajanja raziskave tudi sam del skupnosti, ki jo preučuje (Denzin in Lincoln 2011; Hammersley in Atkinson 1995, 1; Schensul, Schensul in LeCompte 1999; Bernard 1994). Pri etnografski raziskavi običajno ne gre za preverjanje vnaprej zastavljenih hipotez (Reeves, Kuper in Hodges 2008), temveč se raziskovalna vprašanja oblikujejo tekom izvajanja raziskave (LeCompte in Schensul 2010).

Številni avtorji (Bergman 2003; Irvine 2012; McCarty 2015, 82; Zhao, Zhao in Liu 2022) etnografsko raziskavo prepoznajo kot primerno za raziskovanje komuniciranja v organizacijah. Etnografska raziskava v svojem bistvu obravnava nek sistem ali organizacijo (Bergman 2003), kot je bil v našem primeru izbran globalni projektni tim. V organizacijskih raziskavah namreč z nobeno drugo vrsto raziskave ne moremo doseči globine vpogleda, ki ga omogoča etnografska raziskava (Watson 2018).

Kathleen M. DeWalt in Billie R. DeWalt (2002, 92), Scott Reeves, Ayelet Kuper in Brian David Hodges (2008), Ingold (2017), Venkatesh idr. (2017), Amuomo in Odoyo (2020) ter Khan (2018) etnografsko prepoznajo kot primerno vrsto raziskave za raziskovanje ljudi in njihovih medsebojnih interakcij v danem okolju ter kulturnem kontekstu. Vse naštetu so ključni elementi internega komuniciranja v globalnem projektnem timu, ki ga obravnavamo v monografiji. Namen raziskave je bil, da preko empiričnega vpogleda pridobimo bogato razumevanje internega komuniciranja v izbranem globalnem projektnem timu. Scott Reeves, Ayelet Kuper in Brian David Hodges (2008) ter Tshabangu, Ba in Memory Madondo (2021) etnografsko raziskavo priznajo kot primerno izbiro vrste raziskave, ko želimo pridobiti bogato razumevanje obravnavanega družbenega pojava.

Pri etnografski raziskavi gre za raziskovanje družbenih interakcij, vedenj in zaznav, ki se pojavljajo v skupinah, timih, organizacijah in skupnostih (Amuomo in Odoyo 2020; Johnson 2000, 1; Khan 2018; Denzin in Lincoln 2011; Tshabangu, Ba in Memory Madondo 2021), kar sovpada z namenom raziskovanja internega komuniciranja v izbranem globalnem projektnem timu, ki je predmet naše monografije.

Etnografsko raziskavo smo izvedli v izbranem globalnem projektnem timu, v katerem je raziskovalec hkrati opravljal tudi vlogo projektnega vodje. Prav člani skupnosti po notranji (»insiderski«) doktrini najboljše razumejo svojo skupnost (Caronia 2018; Czarniawska 2017), vendar je to pogojeno s sposobnostjo raziskovalca, da zavzame fenomenološko stališče do svojega običajnega življenja. Naše opazovanje je bilo časovno omejeno, kot to opiše Hammersley (2006). Tako med izvedbo raziskave nismo živeli z ljudmi, ki smo jih preučevali, temveč smo se osredotočili na izbrano organizacijo v njenem delovanju. Sledili smo napotkom Sangasubane (2011), ko smo skozi dolgotrajno opazovanje in udeležbo iskali predvidljive vzorce naših opažanj.

8.2 Namen in cilji raziskave

V raziskavi smo si zastavili sledeče cilje:

- identificirati oblike kulturnih in jezikovnih razlik ter raziskati, kako se te odražajo v internem komuniciranju izbranega globalnega projektnega tima,
- preučiti vlogo sodobne tehnologije v internem komuniciranju izbranega globalnega projektnega tima,
- identificirati dejavnike uspešnosti pri internem komuniciranju v izbranem globalnem projektnem timu,
- identificirati znanja in veščine, ki jih člani projektnega tima potrebujejo za komuniciranje v globalnem projektnem timu,
- razviti teoretični model uspešnega internega komuniciranja v globalnih projektnih timih,
- podati priporočila in smernice za nadaljnje raziskovanje na obravnavanem področju ter prakso.

8.3 Raziskovalna vprašanja

V skladu z namenom in cilji smo oblikovali naslednja raziskovalna vprašanja:

- RV1: Kako udeleženci v raziskavi interpretirajo interno komuniciranje v globalnem projektne timu?
- RV2: Kaj udeleženci v raziskavi razumejo kot kulturne in jezikovne razlike ter kako se te odražajo v internem komuniciranju v globalnem projektne timu?
- RV3: Kako se razvoj in uporaba IKT odražata v internem komuniciranju v globalnem projektne timu?
- RV4: Katere dejavnike uspešnosti udeleženci v raziskavi prepoznajo pri internem komuniciranju v globalnem projektne timu in kako jih interpretirajo?
- RV5: Katera znanja in veščine potrebujejo člani globalnih projektne timov pri komuniciranju v globalnem projektne timu ter kako jih interpretirajo?

8.4 Vzorec in časovni okvir raziskave

V etnografski raziskavi gre za neverjetnostno vzorčenje. Za izbran globalni projektne tim smo se odločili, ker njegove temeljne značilnosti ustrezajo podanim definicijam globalnega projektne tima v raziskavi. V izbranem projektne timu je bila tako prisotna kulturna raznolikost, zastopane so bile namreč tri narodnosti. Prav tako sta bila zastopana oba spola. Tudi velikost izbranega globalnega projektne tima je bila primerna, saj je bila relacijsko-komunikacijska mreža v njem še obvladljiva v smislu raziskovanja. Komuniciranje je v veliki meri potekalo prek IKT. Člani tima so imeli bogate izkušnje dela na globalnih projektih, zato smo pričakovali, da bodo lahko prispevali veliko količino kakovostnih podatkov. Podrobne značilnosti izbranega globalnega projektne tima so podane v njegovi predstavitvi.

Pomemben dejavnik izbire je bila tudi dostopnost izbranega globalnega projektne tima, saj bi v ostalih globalnih projektne timih bodisi znotraj bodisi zunaj izbrane organizacije težko pridobili potrebna soglasja za izvedbo raziskave. Nenazadnje smo globalni projektne tim izbrali tudi zato, ker je deloval v avtomobilski industriji, ki je zanimiva, hitro rastoča panoga, kjer so globalni projekti vse pogostejši pojav.

Med udeležence v raziskavi, s katerimi smo opravili intervju, smo dodatno uvrstili še tri zaposlene v izbrani organizaciji, ki sicer niso bili člani izbranega globalnega projektne tima, vendar smo zaradi njihove vloge v organizaciji in bogatih predhodnih izkušenj dela na globalnih projektih pričakovali, da bodo lahko podali izčrpne informa-

cije in poglobljen vpogled v obravnavan raziskovalni problem ter tako prispevali h kakovosti pričujočega dela. Med omenjenimi dodatnimi udeleženci so bili indijski vodja projekta v enem izmed produktnih segmentov izbrane organizacije, slovenska vodja projektne pisarne v poslovni enoti izbrane organizacije ter nemški vodja enega od produktnih segmentov v izbrani organizaciji.

Vodjo projektne pisarne smo med udeležence v raziskavi uvrstili, ker v poslovni enoti izbrane organizacije, v kateri je deloval izbran globalni projektni tim, skrbi za metodologijo vodenja projektov, kamor sodijo tudi procesi komuniciranja pri projektih. Hkrati ima kot nekdanja projektna vodja izkušnje z delom v globalnih projektih. Nemški vodja enega od produktnih segmentov v organizaciji, je bil predhodno tudi sam vodja projektov, hkrati pa je pokrival tudi vlogo vodje projektne pisarne v isti poslovni enoti. Projektne vodje v drugem produktnem segmentu smo v raziskavo uvrstili, ker ima bogate izkušnje z vodenjem in s sodelovanjem pri avtomobilskih projektih v Indiji. Poleg tega gre v njegovem primeru za narodnost, ki ni zastopana v izbranem globalnem projektne timu, zato njegova udeležba pomembno prispeva k zajetju kulturnih vidikov komuniciranja v raziskavo. Ne nazadnje smo se za vključitev dodatnih udeležencev poleg njihovega pričakovanega bogatega vsebinskega prispevka odločili tudi zaradi njihove dostopnosti.

Dejanski časovni okvir izvajanja opazovanja z udeležbo je bil pet mesecev, med oktobrom 2020 in marcem 2021. Po prvotnem načrtu naj bi opazovanje z udeležbo sicer trajalo tri mesece, vendar smo obdobje kasneje podaljšali, saj je bilo zaradi pandemije koronavirusa delo v izbranem obdobju nekoliko okrnjeno. Da bi pridobili zadostno količino podatkov, smo tako ustrezno podaljšali čas trajanja raziskave. Intervjuvanje udeležencev in analiza dokumentov sta potekali kasneje: intervjuvanje je tako potekalo med julijem in septembrom 2021, analiza dokumentov pa med avgustom in oktobrom 2021.

8.5 Metode zbiranja podatkov

Med raziskavo smo z namenom povečanja njene kredibilnosti in zagotavljanja več perspektiv o obravnavanem raziskovalnem problemu uporabili več metod zbiranja podatkov. Patricia I. Fusch Gene E. Fusch in Lawrence R. Ness (2017) povejo, da uporaba več metod zbiranja podatkom doda globino. Tovrsten pristop lahko zagotovi celovitejši vpogled v preučevani problem (Reeves, Kuper in Hodges 2008; DeWalt

in DeWalt 2002). Z uporabo več metod zbiranja podatkov lahko raziskovalec bolje premosti morebitno pristranskost (Fusch, Fusch in Ness 2017). Rezultate, pridobljene iz enega vira podatkov, lahko potrdi z rezultati, pridobljenimi iz drugega vira podatkov (Schensul in LeCompte 2013).

Opazovanje z udeležbo

Pomembno je poudariti, da je etnografska raziskava vrsta raziskave, teorija oz. nabor idej o raziskovanju in ne zgolj specifična metoda zbiranja podatkov (Wall 2018, 18). Etnografska raziskava temelji na neposrednem opazovanju (Kavanaugh in Maratea 2019). Barbara B. Kawulich (2005) trdi, da je metoda opazovanja z udeležbo uporabna za preverjanje neverbalnega izražanja čustev in določanje medosebnih interakcij, načinov komuniciranja ter potrebnih časovnih intervalov za posamezne dejavnosti. Cilj metode je doseganje celostnega razumevanje preučevanega pojava, ki je tako objektivno in natančno, kot to omogočajo njene omejitve (DeWalt in DeWalt 2002). »Opazovalec, ki izhaja z etnografskega stališča, bo proces opazovanja načrtoval tako, da bo sam čim bolj udeležen v dogajanje skupine, ki jo bo opazoval« (Vogrinc 2008, 82). Pri tem bo raziskovalec zavzel vlogo udeleženca kot opazovalca (Gold 1958; Kawulich 2005). Lynn Monrouxe in Rola Ajjawi (2020) utemljujeta aktualnost metode in pojasnjujeta različne etnografske pristope z namenom večje preglednosti njihove uporabe.

Opazovanje z udeležbo smo izvedli v vlogi raziskovalca in hkrati udeleženca v izbranem globalnem projektnem timu. Podatke opazovanja z udeležbo smo kronološko beležili v predhodno ustvarjeno predlogo dokumenta v programu Microsoft Excel, katere strukturo prikazuje preglednica 8.1. Vsaka zabeležka je opremljena s podatki o datumu, lokaciji, uri, udeležencih in komunikacijskih kanalih. V razdelek »Opis dogajanja« smo vnašali nevtralne opisne informacije, kot so okoliščine komunikacijskega procesa, dejanja sogovornikov, njihovo obnašanje ter vsebino pogovorov. V razdelku »Posebni zaznamki« smo zabeležili morebitne dodatne opazke, ki so se nam zdele pomembne za kasnejšo interpretacijo. V razdelka »Interpretacija dogajanja« in »Vprašanja in ideje« smo vnašali reflektivne informacije, kot npr. naša opažanja, misli, ideje, vprašanja ali dvome.

Stremeli smo k sprotnemu dokumentiranju podatkov opazovanja z udeležbo v namenski predlogi. V posameznih primerih, ko je bil tok dogodkov prehitel za sprotno beleženje, smo si pomagali z beleženjem po-

Preglednica 8.1 Struktura predloge za dokumentiranje podatkov opazovanja z udeležbo

Datum in čas	Lokacija in udeleženci	Tema	Komunikacijski kanal	Opis dogajanja	Posebni zaznamki	Interpretacija dogajanja	Vprašanja in ideje
--------------	------------------------	------	----------------------	----------------	------------------	--------------------------	--------------------

sameznih ključnih besed in besednih zvez, ki smo jih nato v čim krajšem času dopolnili po spominu. Pri pisnem dokumentiranju smo se omejili na podatke, ki smo jih zaznali kot pomembne za namen raziskave.

Nestrukturiran in polstrukturiran intervju

Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 111–113) menijo, da je intervju kot kvalitativna metoda znanstveno-raziskovalnega dela primerna, ko:

- je treba razumeti konstrukte, ki jih intervjuvanec uporablja kot osnovo za svoja mnenja in prepričanja o določeni zadevi ali okoliščinah,
- je eden od ciljev intervjuja razviti razumevanje »sveta« respondent, tako da raziskovalec lahko nanj vpliva, bodisi neodvisno bodisi s sodelovanjem, kot v primeru akcijske raziskave.

Næss (2018) pravi, da literatura o kvalitativni metodologiji intervjuja vsebuje le malo smernic o uporabi intervjujev za pojasnjevalne namene. Nestrukturiran intervju je prilagodljiv v strukturi, z njim sežemo v globino, ni rigidnih omejitev, lahko tudi odstopamo od vnaprej začrtane poti (Kumar 2019, 238), zato pri utemeljenih teorijah vedno zasledimo nestrukturirane intervjuje (Aldiabat in Le Navenec 2018). Pri polstrukturiranih intervjujih je kot pri strukturiranih osnova za vprašanja preučevana tema, vendar zaporedje vprašanj izpraševalcu narekuje tudi udeleženec (Roulston in Choi 2018, 233). Urban Kordeš in Maja Smrdu (2015, 40) menita:

S tem tipom lahko dobro preiščemo novo področje raziskovanja, saj lahko odkrijemo, kje so težave, kako ljudje gledajo nanje, kako se o tem pogovarjajo (kakšno terminologijo uporabljajo v zvezi s tem, na kakšni ravni razumejo pojav). Ta oblika intervjuja je prilagodljivejša, z njo se bolj približamo afektivni in vrednostni ravni, odgovori so spontanejši, konkretnjši, samoodkrivajoči in osebni.

V okviru raziskave smo skupno izvedli osem intervjujev. Med intervjuvanci je bilo pet članov izbranega globalnega projektnega tima in trije drugi zaposleni v izbrani organizaciji. Kot je razvidno v preglednici 8.2, je bilo pet izvedenih intervjujev polstrukturiranih, trije pa

Preglednica 8.2 Vrsta in način izvedbe intervjujev

	Polstrukturiran intervju	Nestrukturiran intervju
Osebna izvedba	1	1
Virtualna izvedba	4	2

nestrukturirani. Polstrukturirane intervjuje smo izvedli s procesnim inženirjem, z nabavnikom, inženirjem projektne kakovosti, s prodajnico in z vodjem kitajskega dela izbranega globalnega projektnega tima. Nestrukturirane intervjuje smo izvedli z vodjo projektne pisarne v poslovnih enotah izbrane organizacije, vodjem enega od produktnih segmentov v organizaciji in s projektnim vodjem v drugem produktnem segmentu. Zaradi pandemije koronavirusa smo le intervjuja s procesnim inženirjem in z vodjo projektne pisarne izvedli osebno, preostalih šest pa preko virtualnih konferenc. Intervjuji so bili izvedeni v časovnem obdobju med julijem in septembrom 2021.

Vse opravljene intervjuje smo snemali z diktafonom in pred začetkom intervjuja udeležence o tem obvestili ter pridobili njihovo soglasje. V uvodnem delu intervjuja smo udeležencem tudi predstavili namen in vrsto raziskave ter njene osnovne značilnosti. Polstrukturirane intervjuje smo osnovali na vnaprej opredeljenih vprašanjih, ki so osnovana na raziskovalnih vprašanjih. Pri nestrukturiranih intervjujih pa smo vprašanja zastavljali spontano, glede na potek pogovora. Povprečno trajanje posameznega intervjuja je bilo dve uri. Po opravljenih intervjujih smo na podlagi zvočnega posnetka pripravili transkripcije, kjer smo celoten potek pogovora z udeleženci zapisali, pri čemer smo stremeli k nevtralnosti; besedilo smo zapisal tako, kot je bilo izrečeno. Poleg besedila smo, kjer je bilo to potrebno, v transkripcije vnesli sprotno opazke, ki so olajšale kasnejšo interpretacijo podatkov. Pripravljene transkripcije so predstavljale osnovo za analizo podatkov, zbranih z metodo nestrukturiranega in polstrukturiranega intervjuja.

Analiza dokumentov

Krippendorff (2018) meni, da je analiza dokumentov empirično utemeljena metoda, katere nameri sta razlaganje procesov in napovedovanje. Po Vogrincu (2008, 124) se lahko analiza dokumentov uporablja kot samostojna tehnika zbiranja podatkov ali v kombinaciji z drugimi tehnikami. Avotr (str. 125) omenja še ključni prednosti analize dokumentov, ki sta nevsiljivost in avtentičnost, saj raziskava neposredno ne vpliva na gradivo ali avtorja.

V okviru raziskave smo analizirali razpoložljivo dokumentacijo izbranega globalnega projektnega tima, kot so zapisniki sestankov in prejeta elektronska sporočila. Glede na dostopnost smo zajeli tudi podatke iz internih gradiv izbrane organizacije, kot so predloge projektne dokumentacije, interni predpisi in intranetna stran. Natančneje smo v analizi dokumentov zajeli:

- 312 elektronskih sporočil iz obdobja med oktobrom 2020 in marcem 2021,
- 18 zapisnikov sestankov iz obdobja med oktobrom 2020 in marcem 2021,
- 16 izbranih gradiv organizacije, ki jih navajamo v seznamu literature.

Analiza dokumentov je potekala med avgustom in oktobrom 2021.

8.6 Metode analize podatkov

Analizo podatkov smo opravili z metodo utemeljene analize. V prvem koraku smo tako podatke kodirali in kategorizirali, kot opišejo Joseph Maxwell in Barbara A. Miller (2008) ter Urban Kordeš in Maja Smrdu (2015). Kodiranje uporabimo, ko je masa surovih podatkov preobsežna, tako da kode pospešijo analizo. Kode so zapisi, ki označujejo pomen besed, stavkov, fraz, odstavkov – so metafore zanje, jih povzamejo, pogosto so kar okrajšave osnovnega koncepta, ki ga predstavljajo. Z uporabo kod lahko kasneje hitreje združimo pomensko sorodne dele (Kordeš in Smrdu 2015).

Kodiranje v kvalitativnih raziskavah je sestavljeno iz procesov, ki omogočajo razvrščanje, kategoriziranje in tematsko sortiranje zbranih podatkov, kar zagotavlja organizirano platformo za sestavljanje pomena (Williams in Moser 2019, 45). Pri kodiranju smo tako segmente podatkov združili po kategorijah ter jih kasneje primerjali tako znotraj kategorij kot med njimi. Namen kodiranja podatkov je bila pomeinska ureditev slednjih. V naslednjem koraku, po opravljenem kodiranju in kategoriziranju, smo podatke analizirali in interpretirali. Scott Reeves, Ayelet Kuper in Brian David Hodges (2008) zapišejo, da je za analizo etnografskih podatkov značilen induktiven pristop, tako se iz podatkov kategorizirajo teme in ključni pojmi. S skrbno analizo podatkov nato skozi induktiven proces etnografski raziskovalci generirajo pogojne teoretične razlage. Kvalitativna analiza je soočenje pogledov, ki so kasneje interpretirani. Raziskovalec pri tem ne sme pozabiti, da je

ustvarjalec (izumitelj) in ne nepristranski opazovalec (Kordeš in Smrdu 2015).

Postopek kategorizacije in tematiziranja je potekal po naslednjih korakih:

1. priprava predloge kodirne dokumentacije,
2. ločevanje zapiskov,
3. določitev strategije kodiranja,
4. opredelitev kodirnih enot,
5. odprto kodiranje,
6. kategoriziranje,
7. združevanje kategorij nižjih redov v kategorije višjih redov,
8. osno kodiranje,
9. izbira in opredelitev pomembnih pojmov in kategorij,
10. odnosno kodiranje.

8.7 Vsebinske omejitve

Pri raziskovanju smo se osredotočili na preučevanje internega komuniciranja v izbranem globalnem projektne timu. Vendar pa je komuniciranje v okviru globalnega projekta kompleksen pojem, ki zajema več kot zgolj interno komuniciranje med člani projektne tima. Tako je pogosto težko določiti jasno ločnico med internim komuniciranjem in komuniciranjem z zunanjimi deležniki, saj se pojma v praksi pogosto prepletata (Tkalac Verčič, Verčič in Sriramesh 2012; Welch in Jackson 2007).

Obravnavali smo globalni projektne tim v specifični, in sicer avtomobilski industriji. Vloga in zgodovinsko ozadje projektne managementa v avtomobilski industriji se razlikujeta od ostalih industrij (De Marco, Mangano in De Magistris 2021), tako ugotovitev raziskave brez nadaljnjih preverjanj ne moremo posploševati tudi na globalne projektne time v drugih industrijah.

Nekatere omejitve izvirajo tudi iz specifik izbranega globalnega projektne tima, ki smo ga obravnavali. V primeru izbranega globalnega projektne tima je bil tako za komuniciranje s strani organizacije opredeljen univerzalni jezik angleščina, ki so jo tekoče govorili vsi člani tima. V raziskavi tako nismo ugotavljali, kako interno komunicirajo projektne timi, ki nimajo opredeljenega univerzalnega jezika oz. znanje univerzalnega jezika vseh članov tima ni na zadostni ravni. Izbrana organizacija ima funkcijsko, oz. po Staretovi (2011) opredelitvi šibko

matrično organizacijsko strukturo, ki se odraža v nizki avtoriteti projektnega vodje v izbranem globalnem projektnem timu.

Nenazadnje moramo kot vsebinsko omejitev predvsem pri zbiranju podatkov z metodo analize dokumentov omeniti spoštovanje politike zaupnosti v izbrani organizaciji. Tako med raziskavo nismo imeli dostopa do vsega razpoložljivega gradiva v izbrani organizaciji, tudi pri razpoložljivih dokumentih pa smo zaradi njihove deloma zaupne narave s podatki le omejeno razpolagali.

8.8 Metodološke omejitve

Namen raziskave ni bil posploševanje ugotovitev, ampak čim celoviteje spoznati preučevani problem (Vogrinc 2008, 152). Morebitno posploševanje rezultatov tako ne sme potekati statistično, ampak po načelu analogije – zgledovanja po podobnih primerih.

Barbara B. Kawulich (2005) ter Tshabangu, Ba in Memory Madondo (2021) pri etnografski raziskavi kot omejitev izpostavijo pristranskost raziskovalca kot instrumenta v raziskavi, posebej ko ta ne zavzema zgolj vloge opazovalca, kot je bilo tudi v našem primeru, kjer je bil raziskovalec hkrati član izbranega globalnega projektnega tima.

V sodobnih organizacijah člani globalnih projektnih timov komunicirajo izven tradicionalnih časovnih in prostorskih okvirov, in sicer tako osebno kot preko informacijsko-komunikacijske tehnologije. V izbranem globalnem projektnem timu so ukrepi družbene izolacije zaradi pandemije koronavirusa v času trajanja raziskave dodatno nagnili tehtnico v prid virtualnemu komuniciranju med člani. Nezmožnost raziskovalca, da bi imel vpogled v digitalne interakcije udeležencev v raziskavi, lahko zmanjša njegovo sposobnost, da bogato opiše in pripravi verodostojno poročilo o obravnavanem raziskovalnem problemu (Akemu in Abdelnour 2020). Vendar pa je pandemija koronavirusa hkrati ponudila izredno priložnost za raziskovanje njene vloge v komuniciranju izbranega globalnega projektnega tima ter tako raziskavi dodala nesluteno dodatno dimenzijo.

Vsi udeleženci v raziskavi so bili seznanjeni z vrsto raziskave in nje-no iterativno naravo. Natančen načrt raziskave se je tako oblikoval sproti, med potekom raziskovalnega procesa (Sutrop in Lõuk 2020).

Izvedba intervjujev je zaradi omejitve stikov kot posledice pandemije koronavirusa v času trajanja raziskave potekala virtualno, zaradi česar nismo mogli zajeti vseh neverbalnih podatkov, ki bi jih morda lahko v primeru izvedbe preko osebnega stika. Virtualno izvajanje in-

tervjujev ima v primerjavi z osebnimi intervjuji nekatere prednosti, žal pa tudi nekaj identificiranih slabosti (James in Busher 2016), ki izvirajo predvsem iz odsotnosti osebnega stika.

8.9 Etični vidik raziskave

Raziskovalni proces ustvarja napetosti med cilji raziskave ter željo po generalizaciji za skupno dobro ter pravicami udeležencev za ohranjanjem zasebnosti. Zato etika zahteva delati dobro in izogibati se škodovanju, pri čemer je zaščita pravic vsakega udeleženca v raziskavi imperativ. Hammersley (2020) povzame osnovna načela etičnosti v etnografskem raziskovanju, ki so minimaliziranje vpliva, spoštovanje avtonomnosti, varovanje zasebnosti in vzajemnost. Isti avtor poudari, da mora raziskovalec znati v danih okoliščinah ustrezno presoditi, upoštevajoč vse relevantne dejavnike raziskave in ne zgolj osnovnih etičnih načel.

Med raziskavo smo spoštovali etična načela na vseh stopnjah raziskovalnega procesa. Sodelovanje udeležencev v raziskavi je bilo v celoti prostovoljno. Predhodno smo jih seznanili z namenom in predvidenim potekom ter pred uporabo snemalnih naprav od njih pridobili soglasje. Zagotovili smo anonimnost vseh subjektov v raziskavi. Soglasje za sodelovanje je bilo obravnavano pred začetkom raziskave, vendar je bila resnična privolitev dinamičen proces. Ruth Strudwick (2018) med značilnostmi tovrstnega dinamičnega procesa poudari, da si udeleženci med raziskavo lahko sproti izbirajo, kaj želijo razkriti.

V izbrani organizaciji smo predhodno pridobili soglasje k izvedbi raziskave. Pri vključevanju podatkov iz internih gradiv izbrane organizacije v raziskavo smo spoštovali politiko zaupnosti izbrane organizacije.

9 Analiza podatkov

Pričujoče poglavje zajema analizo v naši etnografski raziskavi zbranih podatkov. V prvem delu gre za ločeno analizo podatkov po metodah zbiranja in soočenje rezultatov, pri čemer smo podatke analizirali glede na tematiko zastavljenih raziskovalnih vprašanj. V drugem delu smo preko primerjave kategorij višjega reda, ki smo jih preko procesov kodiranja in kategoriziranja identificirali ločeno po metodah zbiranja podatkov, vzpostavili kategorije najvišjega reda ter slednje analizirali, interpretirali ter opredelili odnose med njimi. Pri tem smo pripravili tudi model odnosov med kategorijami najvišjega reda.

9.1 Analiza podatkov po kategorijah tematike raziskovalnih vprašanj

V sklopu analize podatkov po kategorijah tematike raziskovalnih vprašanj smo podatke, zbrane po posameznih metodah zbiranja, kodirali in kode vsebinsko umestili v ustrezno kategorijo po tematikah zastavljenih raziskovalnih vprašanj. Pri tem smo nerazvrščene kode izločili iz nadaljnje analize. Zbrane podatke smo ločeno analizirali ter jih v naslednjem koraku medsebojno soočili. Kot vir pri analizi opazovanja z udeležbo so nam služili zaznamki, ki smo jih sistematično in sprotno navajali v zbirnik – MS Excelovo tabelo, katere strukturo prikazuje preglednica 8.1 in je dostopna pri prvem avtorju monografije. Pri sklicevanju na omenjeno tabelo smo v besedilu poleg navedbe datuma uporabili naslednje oznake: TK – telefonski klic, VK – virtualna konferenca in VS – virtualno sporočanje. Pri tem smo v oznako dodali tudi zaporedno številko dogodka v posameznem dnevu.

Vloga internega komuniciranja v izbranem globalnem projektne timu

Tema analize kategorije »Vloga internega komuniciranja v izbranem globalnem projektne timu« je izpeljana iz RV1.

Analiza intervjujev

Vsi intervjuvanci so komuniciranje označili kot »ključno«, »poglavitno« oz. »najpomembnejšo« dejavnost tima. Indijski udeleženec v raziskavi je o vlogi komuniciranja dejal: »Komuniciranje je hrbtenica dela na projektu, hrbtenica projekta.« Inženir tehnologije je o internem komuniciranju povedal: »Gre za ključno dejavnost tima. Poteka stalno. Vse izkušnje, vse stvari potekajo prek komuniciranja.« Prodajnica je pri tem dejala, da »samo preko komuniciranja lahko razumeš, o čem drugi razmišljajo«. S tem je nakazala odnos med oddajnikovim razmišljanjem, idejo ter sprejemnikovo interpretacijo oz. razumevanjem sporočila, ki ju povezuje proces komuniciranja. Ta proces zajema kodiranje sporočila, njegov prenos in dekodiranje. To je med pogovorom omenil tudi vodja kitajskega dela izbranega globalnega projektnega tima.

Podobno je inženir projektne kakovosti komuniciranje označil kot »srce vsega dela«, vendar pa je ob tem poudaril, da sam komuniciranje dojema le kot dejavno izmenjavo informacij, ne pa tudi kot njihovo pripravo. Torej komuniciranje po njegovem mnenju obsega zgolj prenos sporočila, ne pa tudi njegovega kodiranja ali dekodiranja: »Sam gledam na komuniciranje kot na pošiljanje sporočila, ne pa pisanje sporočila. Komuniciranje je izmenjava informacij, skupno razmišljanje. Če pa gre za neko samostojno pripravo, analizo podatkov, pripravo poročil, predstavitev, to jemljem kot samostojno delo.«

Vodja projektne pisarne je izpostavila rednost, doslednost in preglednost komuniciranja, brez česar projektni tim ne more delovati. Kot poglavitno nalogo projektnega vodje je izpostavila usklajevanje dela projektnega tima, ki pa naj bi bilo zasnovano prav na komuniciranju. Hkrati komuniciranje predstavlja dejavnost, ki je intervjuvancem pri delu v izbranem globalnem projektnem timu vzela največji delež časa. Inženir tehnologije je ob tem dejal, da komuniciranje poteka »stalno«. Pri intervjuvancih smo zaznali določena odstopanja pri tem, kolikšen delež njihovega dela na projektu predstavlja komuniciranje. Tako so deleži, kot so o njih poročali posamezni intervjuvanci, v razponu med 40 in 80 % delovnega časa.

Analiza dokumentov

Pri analizi dokumentov smo se s pojmom komuniciranje srečevali predvsem v kontekstu opredelitve in vloge procesov komuniciranja v procesih projektnega vodenja v izbrani organizaciji. Osredotočili smo se tudi na dokumentiranje projekta. Analiza dokumentov nam je omo-

gočila vpogled v vlogo internega komuniciranja v globalnih projektnih timih s perspektive njihovih članov in drugih deležnikov v izbrani organizaciji. Ugotovili smo, da organizacijski oddelek za korporativno komuniciranje teme komuniciranja loči na eksterno komuniciranje, interno komuniciranje, marketinško komuniciranje in poprodajno komuniciranje (MAHLE GmbH 2023b).

Interno komuniciranje pri tem nadalje razdeli na vodstveno informiranje, informiranje o spremembah, interno glasilo, intranet, organizacijsko družbeno omrežje, interne dogodke, zgodovinski arhiv, aplikacijo za zaposlene ter interne videoposnetke. Izbrana organizacija ima vzpostavljeno tudi projektno pisarno, ki bdi nad metodologijo projektnega vodenja. Proces dokumentiranja projektov v izbrani organizaciji je predpisan (MAHLE GmbH 2023g). Tako so predpisani dovoljeni načini dokumentiranja, delovne predloge ter uradni repozitorij podatkov. Opredeljene so tudi naloge, odgovornosti in pooblastila članov projektnih timov. Tudi procesi vertikalnega poročanja, odločanja in spremljanja uspešnosti so v predpisih opredeljeni (MAHLE GmbH 2023f).

Prav tako ima izbrana organizacija vzpostavljen sistem internega izobraževanja, ki temelji na rednih lokalnih izobraževanjih in spletni akademiji (MAHLE GmbH 2023i). Preko številnih komunikacijskih kanalov, kot so interno glasilo, mobilna aplikacija ter intranetna stran, izbrana organizacija skrbi za informiranost zaposlenih o pomembnem dogajanju tako znotraj kot izven sebe (MAHLE GmbH 2023b). Vseeno smo pri tem zaznali določene vrzeli, tako npr. organizacija v sklopu predpisa o vodenju razvojnih projektov (MAHLE GmbH 2023g) nima predvidene izdelave načrta komuniciranja z deležniki na posameznem projektu.

Analiza opazovanja z udeležbo

V primeru izbranega globalnega projektnega tima je glede na opažanja komuniciranje zajemalo večino delovnega časa projektnega vodje (18. 1. 2021 VK1; 18. 1. 2023 VK2). Tudi ostali člani tima so večino delovnega časa porabili za medsebojno komuniciranje. Pri tem sta bili najpogostejši obliki komuniciranja virtualne konference (23. 12. 2020 VS2) ter elektronska pošta (17. 11. 2020 TK1). Medtem ko so kolocirani člani projektnega tima predvsem v začetni fazi projekta komunicirali tudi osebno (19. 10. 2020 VK2; 16. 12. 2020 VK2), je v obdobju opazovanja z udeležbo komuniciranje na projektu potekalo pretežno virtualno (23. 12. 2020 VS1; 23. 12. 2020 VS2).

Prelomen trenutek za komuniciranje pri projektu je bil izbruh pandemije koronavirusa, ki se je prvič pojavila v decembru 2019 na Kitajskem. Marca 2020 je bolezen prišla tudi v Slovenijo, kmalu zatem je Svetovna zdravstvena organizacija (World Health Organization – WHO) razglasila pandemijo, ki se je pričela umirjati šele spomladi leta 2022. Zaježitveni ukrepi, ki so bili posledica izbruha pandemije, so močno zaznamovali interno komuniciranje v izbranem globalnem projektne timu (19. 10. 2020 VK2). Nenadoma so bili namreč nepričakovano onemogočeni vsi osebni stiki med člani projektne tima, zaradi česar je celoten projektne tim, tudi člani na isti lokaciji, prešel na popolnoma virtualno komuniciranje.

Poleg tega je matična organizacija, sprva kot zaježitveni ukrep, nato pa kot nadaljevanje dobre poslovne prakse globalno začela uvajati delo od doma kot prevladujočo obliko dela svojih zaposlenih. Omenjena dejavnika sta vlogo internega komuniciranja v projektne timu postavila v novo luč in razkrila resnično kompleksnost tega pojava, ki so ga pred tem člani izbranega globalnega projektne tima v marsičem dojemali kot samoumevnega. Pred tem je namreč komuniciranje med člani, ki so delali na isti lokaciji, potekalo spontano, glede na sprotne potrebe, in ni zahtevalo posebnega načrtovanja, usklajevanja ali priprave. S prehodom na delo od doma in posledično virtualno komuniciranje pa se je povečala potreba po načrtovanju ter usklajevanju procesov komuniciranja tudi med člani projektne tima, ki so delali na isti lokaciji (20. 10. 2020 VS1; 9. 11. 2020 VK1).

Komuniciranje med člani izbranega globalnega projektne tima se je, predvsem v obdobju po izbruhu pandemije koronavirusa, izkazalo kot »lepilo«, ki je v času izolacije in odsotnosti osebnih stikov izbrani projektne tim ohranjalo složen in usmerjen k istim ciljem (19. 10. 2020 VK1; 19. 10. 2020 VK2). Vse ključne dejavnosti v projektne timu, torej delegiranje nalog, dokumentiranje, načrtovanje, obvladovanje deležnikov, obvladovanje informacij v projektne timu, obvladovanje konfliktov, obvladovanje tveganj, obvladovanje zahtev, odločanje, poročanje, prenos znanj, procesi projektne vodjenja v organizaciji, reševanje težav, usklajevanje in spremljanje uspešnosti, so namreč potekale preko internega komuniciranja (28. 10. 2020 VS2).

Povzetek

Tako rezultati analize podatkov, zbranih z opazovanjem z udeležbo, kot tudi intervjujev in analize dokumentov prepoznava ključno vlo-

go internega komuniciranja pri delu izbranega globalnega projektne- ga tima. Komuniciranje je bila hrbtenica projekta oz. lepilo, ki je tim držalo skupaj. Komuniciranje je zajemalo večino delovnega časa članov tima, vsi procesi v timu so namreč potekali na temelju komuniciranja.

V primeru izbranega globalnega projektne- ga tima je vlogo komuni- ciranja posebej izpostavil izbruh pandemije, ki je onemogočil osebne stike med člani in tako otežil komuniciranje med njimi. Ugotovili smo, da udeleženci v raziskavi različno interpretirajo, kaj pojem komuni- ciranje zajema. Nekateri ga pri tem dojemajo zgolj kot prenos informa- cije med posamezniki. Izbrana organizacija internemu komuniciranju posveča veliko pozornosti in s svojimi zaposlenimi komunicira na šte- vilne načine. Kljub temu v procesu projektne- ga vodenja v izbrani orga- nizaciji priprava načrta komuniciranja ni posebej opredeljena.

Vloga kulturnih in jezikovnih razlik pri internem komuniciranju v izbranem globalnem projektne- mu timu

Tema analize kategorije »Vloga kulturnih in jezikovnih razlik pri inter- nem komuniciranju v izbranem globalnem projektne- mu timu« je izpe- ljana iz RV2.

Analiza intervjujev

Kulturne in jezikovne razlike so se v internem komuniciranju izbra- nega globalnega projektne- ga tima odražale na različne načine. Inženir tehnologije je razlike zaznal že pri primernosti izbire komunikacijskih kanalov za komuniciranje s pripadniki posamezne kulture. Tako je s kitajskim delom projektne- ga tima in nemško prodajnico komuniciral pretežno po elektronski pošti in Microsoft Teamsu, medtem ko je z lokalnim delom projektne- ga tima poleg elektronske pošte komuniciral pretežno ustno. Preko pisnega komuniciranja je po njegovem opaža- nju lažje premoščal jezikovne prepreke s kitajskim delom projektne- ga tima, poleg tega je bilo na ta način komuniciranje preglednejše in sled- ljivejše. Povedal je, da vsebine virtualnih sporočil kitajskih kolegov velikokrat ni razumel, zato je pravilnost interpretacije preverjal preko povratnih virtualnih sporočil ali Microsoft Teamsa, kar pa je bilo ča- sovno zamudno.

Pri kulturnih razlikah med Slovenijo in Kitajsko je izpostavil kitaj- sko »domoljubje« oz. težnjo po favoriziranju lastnega trga. Meni, da je med zaposlenimi v Sloveniji izrazitejša pripadnost organizaciji, med- tem ko so kitajski zaposleni pripadnejši lastnemu narodu. Kot primer

je navedel izbiro dobaviteljev, kjer je pri nas glavno merilo izbire cena, medtem ko je za Kitajce pomemben tudi izvor dobavitelja. Pri tem imajo prednost pri izbiri lokalni, kitajski dobavitelji. Poleg favoriziranja domačega trga je razlika med slovensko in kitajsko kulturo tudi v stopnji individualizma posameznikov: »Občutek imam, da mi veliko bolj gledamo na osebno napredovanje, posebno na višjih nivojih.« Slednja je po njegovi oceni v Sloveniji precej višja kot na Kitajskem. Potožil je tudi nad kitajsko neodzivnostjo: »Kitajcem postaviš pet vprašanj in morda dobiš tri odgovore.«

Med slovenskimi in nemškimi kolegi je prav tako opazil določene razlike; predvsem je izpostavil višjo stopnjo pripadnosti organizaciji pri slovenskih kolegih v nasprotju z nemškimi, posebej višje v hierarhiji organizacije. Tako je Nemce bolj povezal s težnjo po fluktuaciji. Nenazadnje je v intervjuju omenil tudi pomanjkanje osebnega stika, kar po njegovem mnenju prav tako vpliva na odnose med pripadniki različnih kultur. V primeru izbranega globalnega projektne tima tako ob pojavu pandemije opaža težnje po premoščanju kulturnih razlik s Kitajsko zaradi odsotnosti službenih potovanj. Med pozitivnimi učinki medkulturnega sodelovanja izpostavi sinergije različnih pogledov na reševanje težav na projektu: »Oni [Kitajci, op. avt.] imajo do težav drugačen pristop, gre tudi za razlike v izkušnjah. Ti imaš drugačen pristop. Tako lahko težavo, ki jo oni rešujejo cel teden, rešiš takoj. In obratno. Ne govorim, da smo mi boljši ali slabši. Gre za to, da ima vsak, ne glede na pripadnost kulturi, drugačen pristop k reševanju težav.«

Kitajski projektne nabavnik je v času dela v izbranem globalnem projektne timu prav tako opazil nekatere vplive kulture na komuniciranje v izbranem globalnem projektne timu. Pri evropskih kolegih je tako omenil uglajenejši način komuniciranja, medtem ko so bili ameriški predstavniki kupca pri komuniciranju agresivnejši. Opaža, da je zahtevnost komuniciranja v globalnih projektne timih v primerjavi s tradicionalnimi višja. Predvideva, da so glavni vzrok temu jezikovne prepreke med deležniki pri globalnih projektih.

Vodja projektne pisarne je v intervjuju zagovarjala stališče, da mora projektne kultura prevladati nad narodno kulturo posameznih članov globalnih projektne timov: »Če je v organizaciji nek nivo projektne kulture, projektne duha, potem prevlada narodnostne kulture.« Slednje pogojuje z ustrezno organizacijsko kulturo, ki mora biti v osnovi projektne naravnana. Ob tem je dodala, da je v izbrani organizaciji projektne kultura vzpostavljena šele zadnjih nekaj let, saj pred tem or-

ganizacija ni bila projektno naravnana. Uvajanje projektne kulture je po njenem mnenju dolgotrajen proces. Vseeno napredek pri njenem vzpostavljanju v organizaciji v zadnjih letih ocenjuje kot ogromen. Kot specifično težavo v globalnih projektih timih je omenila odsotnost predvsem spontanosti priložnosti za neformalno druženje.

Nemška prodajnica je pri delu v izbranem globalnem projektne timu prav tako zaznala določene kulturne in jezikovne razlike, ki so se odražale pri komuniciranju v timu. Tako je kitajski način dela označila kot spontanejši, medtem ko so Nemci po njenem opažanju bolj strukturirani in dosledno upoštevajo hierarhijo. Slovence je po njenih izkušnjah označila za podobnejše Nemcem. Pri Kitajcih je poudarila njihovo hitrost dela, ki pa je po njenem mnenju posledica tega, da zadev ne premislijo dodobra. Razlog za njihovo hitrost vidi tudi v kitajskem tržišču, ki je hitrejšo in agilnejšo kot evropsko. Prav v hitrosti in agilnosti kitajskega trga vidi razlog za njihovo visoko konkurenčnost. Opazila je, da so kitajski kolegi odzivni tudi izven običajnega delovnika, celo v poznih večernih urah. Pri svojem delu so po njenem mnenju zelo osredotočeni na naloge in cilje. Radi delujejo individualno in samoiniciativno, zaradi česar lahko delajo hitro.

Po drugi strani pa pri Slovencih in Nemcih opazja večjo nagnjenost k posvetovanju in razmisleku pred samimi dejanji. Sama se kot Evropejka bolj nagiba k premišljenemu načinu dela, pa čeprav na račun nekoliko nižje hitrosti dela. Med najbolj individualistične kulture na svetu uvršča ZDA, vendar pa pri Američanih opazja tudi, da so ti zelo prijateljski in odprti za pogovor. Pri vrednotah evropskih držav, kot so Francija, Španija in Italija, omeni skrb za druge in harmonijo. Na drugi strani pa pri azijskih državah opazja, da so te bolj individualistične od evropskih ter zelo neposredne. Glede izkušenj z veljavnostjo kulturnih stereotipov je povedala: »Moja izkušnja o ljudeh različnih kultur je, da večinoma ustrezajo opisu kulture, ki ji pripadajo. Recimo Nemci s svojo točnostjo in brezizraznostjo. Včasih je prav smešno, nekako je to del nas. Kulturno ozadje posameznika.«

Vodja enega od produktivnih segmentov v organizaciji je pri svojem delu in interakcijah s sodelavci iz drugih kultur prav tako opazil določene kulturne posebnosti. Tako je Američane označil kot zelo usmerjene k rešitvam. Namesto z iskanjem krivca se raje ukvarjajo z iskanjem rešitev. Nasprotno pa je pri Slovencih opazil, da se ti precej ukvarjajo z iskanjem krivca, kar ga je pri delu motilo: »Ni važno čigava krivda je, problem je treba rešiti!« Pri Kitajcih v zadnjih letih opazja precejšnjo

spremembe, izpostavi njihovo prevzemanje odgovornosti. Kot ve povedati, včasih Kitajci niso želeli prevzemati odgovornosti, dandanes pa opaza, da ni več tako.

Kljub povedanemu doda, da se je pri svojem preteklem delu velikokrat srečal s posamezniki, ki niso sovpadali z omenjenimi kulturnimi stereotipi o njihovem narodu. Razumevanje med posamezniki iste kulture je po njegovem mnenju lažje tako zaradi skupnega jezika kot zaradi »predhodnega razumevanja« ter »načina komuniciranja«, ki sta posledici skupnega kulturnega ozadja: »Na primer Japonci imajo specifičen način izražanja, potrebno jih je pravilno razumeti. Če rečejo, da bo nekaj težko doseči, pomeni da bo nemogoče. Tudi Nemci in Slovenci imajo takšne posebnosti. Tega se moraš pri komuniciranju zavedati in upoštevati pri interpretaciji povedanega. Če na primer Kitajec reče, da bo nekaj naredil, ne moreš biti prepričan, da je to izvedljivo. Pomeni bolj, da bo poizkusil narediti.«

Opazil je tudi, da se pri komuniciranju v projektnem timu ne odražajo le razlike v kulturi posameznikov, temveč tudi njihovi pripadnosti stroki. Tako se npr. dva inženirja med seboj bolje razumeta kot inženir s prodajnikom. Posamezne stroke imajo namreč po njegovem mnenju svoje izrazoslovje, »slovar« oz. »način razmišljanja«. Ob tem omeni tudi organizacijsko kulturo, predvsem v podjetjih, ki so bila kot nove akvizicije pred kratkim dodane matični organizaciji. Slednja namreč še vedno prilagajajo svojo organizacijsko kulturo novi matični organizaciji. Organizacijsko kulturo matične organizacije sicer sogovornik ocenjuje kot zelo odprto, saj je »vsakomur dovoljeno reči kar koli in komur koli«, ne glede na hierarhijo. Pri drugih organizacijah v avtomobilski dobavni verigi nasprotno opaza strožje upoštevanje njihove organizacijske hierarhije.

Inženir projektne kakovosti ima dolgoletne izkušnje z delom na različnih funkcijah v avtomobilski industriji in se je pri svojem dosežanju delu precej srečeval z drugimi kulturami. O delu v izbranem globalnem projektnem timu je povedal, da posebnosti zanj ni bilo, saj ni prvič delal s Kitajci. Omenil je, da je zato kakšno stvar večkrat ali podrobneje preveril, saj naj bi bilo za Kitajce znano, da »hitro obljublja« in včasih dajo od sebe pomanjkljiv izdelek samo zato, da ujamejo rok ali zadostijo zahtevi. V intervjuju je dejal, da je pri projektnem delu nasploh treba upoštevati, da so deležniki različni, prihajajo iz različnih kultur in imajo različna ozadja. V izbranem globalnem projektnem timu ni prepoznal nikogar, ki bi bil popolnoma nov, brez izkušenj pri

delu v mednarodnem okolju, oz. nikogar, ki bi bil »tipičen predstavnik svoje kulture«. Vsi člani so že bili usposobljeni v mednarodnem poslovnem okolju.

Glede stereotipov o tipičnih lastnostih v projekt vpletenih narodov je za Nemce dejal, da so ozko usmerjeni in neradi posegajo v delo drugih. Nasprotno pri Slovencih opaža, da se radi ukvarjajo z delom drugih: »Nemci so drugačni. Zelo se držijo svojega področja in čutijo za nedostojno, da posegaš ali komentiraš področje koga drugega. Tako občutek imam. In v tem so različni od nas. Mi radi pokomentiramo eden drugega, si dajemo zelo radi nasvete. Včasih še raje naredimo delo drugega, kot svoje.« Meni, da je zmes tovrstnih »nasprotnih polov« v projektnem timu dobrodošla. Medtem ko se Nemci raje držijo svojega strokovnega področja, so Slovenci »strokovnjaki za vse«. O tem pove tudi zanimivo obrazložitev: »Če imaš skupino dveh milijonov, rabiš univerzalce, ne specialistov. Nemci si lahko privoščijo specialiste, ker jih bo vedno dovolj.« Med intervjujem je inženir projektne kakovosti podal tudi zanimivo mnenje o relativnosti dojemanja drugih kultur na projektu:

Če boš govoril z Bavarcem, bodo podali enako oznako za Avstrijce [»Balkanci«, slabšalno, op. avt.]. Avstrijci jo dajejo nam, mi jo dajemo južno od nas. Švedi bodo pa severne Nemce enako označili. Ko smo bili v Scanii, sem to jasno videl. Da se je Nemec čutil podrejen v tisti sredini. Nemci zelo navzgor gledajo Skandinavce. Zato tudi Norveška, ko jo je Hitler okupiral, ni čutila toliko pritiska. V Španiji je podobno, nekoliko obrnjeno. Tam je Andaluzija bolj razvita, ker je zgodovinsko povezana z Ameriko, zato je jugozahod Španije obravnavan kot bolj razvit del, na ostale Špance gledajo kot na lenuhe. Dlje kot si od doma, širša je tvoja domovina. Ko greš na Kitajsko, si Evropejec. Ko si v Evropi, si Slovenec. Ko si v Sloveniji, si Primorec. Ko si v Gorici, je pa važno, če si iz Grčne ali drugega dela. Vendar pa smo si globalno zelo podobni. Pomembne vrednote so nam vse iste. Ljudje smo vedno ljudje, ne glede na to, kje se rodimo. Tistih pet osnovnih vrednot je vedno istih.

Glede jezikovnih preprek v izbranem globalnem projektnem timu ocenjuje, da so člani »stvari nekako izpeljali«. Ni bilo popolno, velikokrat je zaznal težave pri medsebojnem razumevanju, vendar pa: »Ekonomija teče na slabi angleščini«. Izpostavil je vlogo tehničnega jezika oz. tehnične risbe kot primarnega nosilca podatkov, ki pomaga premostiti

prepreke v maternih jezikih sogovornikov. Hkrati pa je izrazoslovje, ki je specifično za določeno stroke, lahko vir nesporazuma. Predvsem pri tem izpostavi različni izrazoslovji ekonomistov in tehnične stroke, ki sta se križali tudi v okviru izbranega globalnega projektnega tima.

Vodja kitajskega dela izbranega globalnega projektnega tima je v intervjuju poudaril, da je komuniciranje v globalnem projektne timu toliko pomembnejše zaradi različnih kultur in jezikov, ki so v projekt vpleteni. Hkrati pa se preplet kultur in jezikov odraža v internem komuniciranju v globalnem projektne timu. Že sama izbira komunikacijskega kanala je tako deloma pogojena s kulturo. Na Kitajskem tako komuniciranje, tudi v poslovne namene, najpogosteje poteka preko aplikacije WeChat ali preko telefona. Posebnost Kitajske je tudi regulirana uporaba družbenih omrežij. Od leta 2019 dalje je tako zaradi »nečesa« med Ameriko in Kitajsko prepovedan Facebook, kot je pojasnil sogovornik.

Sodelovanje s Slovenci na projektu je označil kot dobro, saj so v lokalni enoti organizacije poznali našo kulturo. Dolgoletni direktor tamkajšnje enote je bil namreč Slovenec, tudi nekaj drugih zaposlenih prihaja iz Slovenije. Velikokrat je bila kitajska enota tudi deležna obiskov slovenskih kolegov. Pri tem se je nekoliko razgovoril in povedal, da pozna celo nekatere slovenske filme in del slovenske zgodovine. Tako je bil seznanjen s tem, da je bila Slovenija včasih del Jugoslavije, in je pri tem omenil, da sta imeli Kitajska in Jugoslavija v 60. letih prejšnjega stoletja vzpostavljeno zelo dobro sodelovanje.

Tudi z Nemci so na projektu sodelovali brez večjih težav, saj so številni kitajski kolegi predhodno delali v nemških podjetjih. Nasploh je bil s sodelovanjem v izbranem globalnem projektne timu zadovoljen. Ker je imel v okviru usklajevanja dejavnosti pri izbranem projektu z drugimi projekti organizacije precej stika z Japonci, je podal tudi svoj vtis o tem narodu. Japonci so sicer prav tako azijski narod in je njihova kultura tako v marsičem sorodna kitajski, vendar je pri sodelovanju z Japonci iz izkušenj izpostavil številne jezikovne težave, ki so na prejšnjem projektu nekajkrat celo privedle do konflikta. V splošnem glavni razlog za nerazumevanje med različnimi vpletenimi kulturami pri projektu vidi v pomanjkljivem znanju angleškega jezika.

Opazil pa je, da se medsebojno razumevanje izboljšuje s trajanjem sodelovanja, pri čemer so rezultati opazni po letu in pol ali dveh. V intervjuju je povedal tudi, da člani projektne timov na Kitajskem veliko pozornost in pomen posvečajo osebnim odnosom v timu. Tako je v

navadi, da gredo ob vzpostavitvi projektnega tima vsi člani na večerjo, kjer se vzpostavljajo osebni odnosi in rešujejo težave. Na ta način se je kitajski del izbranega globalnega projektnega tima dodobra spoznal v okvirno dveh mesecih. S slovenskimi člani projektnega tima pa je vzpostavljane zaupanja in medsebojnih odnosov predvidoma zaradi odsotnosti osebnega stika trajalo precej dlje ter je temeljilo na pozitivnih izkušnjah skupnega reševanja manjših težav na projektu, dokončno pa se je po njegovih besedah vzpostavilo ob prvem obisku slovenskega dela projektnega tima na Kitajskem.

Vodja indijskega tima za industrializacijo v drugem produktne segmentu znotraj organizacije podobno kot ostali sogovorniki meni, da kulturni vidik vpliva na delo globalnih projektnih timov, saj, kot pove, »vsak razmišlja na svoj način.« Njegova izkušnja je, da je za združevanje prizadevanj različnih kultur nujen skupen cilj: »Kar lahko združi različne kulture, je cilj na višjem nivoju. Recimo velik projekt.« Pri združevanju tima na osnovi skupnih ciljev ima ključno vlogo projektni vodja, ki mora biti hkrati prilagodljiv zaradi kulturnih razlik, vendar tog glede nujnosti sledenja projektnim ciljem. Gre za nekakšno mešanico prilagodljivosti in rigidnosti. Sam ima izkušnje sodelovanja z Brazilci, Nemci in s Kitajci, v času izvedbe intervjuja pa je precej sodeloval tudi s Slovenci.

Pri komuniciranju z Evropejci ni zaznaval nikakršnih jezikovnih težav, nekoliko težje pa se je sporazumeval z Brazilci. Angleški jezik v Braziliji ni širše govorjen, vendar so ljudje v njem večinoma sposobni komunicirati. Največje jezikovne prepreke je pri svojem delu zaznal pri komuniciranju s Kitajci. Njegova izkušnja je, da si morajo ti vsebino vedno znova prevajati, z njimi je treba govoriti počasi. Zato je elektronska pošta za komuniciranje s Kitajci učinkovitejša od ustnega komuniciranja. Pri pisnem komuniciranju, npr. elektronski pošti, je namreč zaradi lažjega razumevanja vsebine njihova odzivnost po njegovem mnenju boljša kot pri ustnem komuniciranju, npr. na konferencah. Nasprotno pa dojema konference kot učinkovitejši komunikacijski kanal pri komuniciranju z Evropejci, saj »omogočajo dodatne razlage povedanega«.

Na splošno ima s Kitajci zelo dobre izkušnje sodelovanja. Po tem, ko je z njimi delal dovolj dolgo in so ga spoznali, je imel pri njih veliko podporo. Ocenjuje, da se pri Kitajcih, Indijcih in Brazilcih profesionalni ter osebni odnosi prepletajo, kar pa ne velja za Evropo, kjer po njegovih izkušnjah osebna poznanstva ne vplivajo toliko na profesionalne

odnose. O Kitajcih je povedal tudi, da so zelo predani delu: »Za Kitajce lahko rečem tudi, da so zelo posvečeni delu. Na razpolago so tako, ko pridemo na delo, kot po tem, ko mi že odidemo. Ni mi jasno, kdaj gre do sploh domov.« Glede zanesljivosti izpolnitev obljub je sogovornik najvišje ocenil Evropejce. Kitajci sicer po njegovem opažanju delajo veliko, vendar ni nujno, da bodo na dogovorjen rok vedno dostavili dogovorjeno. Poudaril je, da so pri njih za doseg dobrih rezultatov zelo pomembne predhodno jasno postavljene zahteve.

Nemce je sogovornik označil kot visoko profesionalne: »Če jih nekaj vprašaš, boš prejel popoln odgovor. Nimajo pa radi neumnih vprašanj. Pričakujejo, da imaš o neki stvari nekaj predznanja, preden o njej kaj vprašaš. Če pa postaviš profesionalno vprašanje, boš dobil popolnoma profesionalen odgovor. Prav tako se zelo natančno držijo obljubljenih rokov – ne dan prej ne dan potem. Ko rečejo, da nekaj ni njihova odgovornost, boš moral kontaktirati nekoga drugega. In ko je čas počitnic, bodo zadeve, ne glede na nujnost, morale počakati do njihovega zaključka.« Slovenci in Čehi po njegovem mnenju po profesionalnosti nekoliko zaostajajo za Nemci, vseeno pa so profesionalnejši od vzhodnejših kultur.

Brazilce po tem merilu primerja z Indijci. »Niso namreč tako profesionalni kot Nemci, so bolj kot Indijci. Včasih namreč poizkušajo prestaviti roke za izvedbo, vendar so večinoma zelo prijazni in vedno pripravljeni pomagati. Če imajo informacijo, jo bodo takoj delili s tabo. Če jih nekaj vprašaš, boš nekaj dobil, podobno kot pri Indijcih. Morda ne bo 100-odstotno pravilno, boš pa nekaj dobil.« Pri komuniciranju v globalnem projektne timu je po njegovem mnenju upoštevanje kulturnega vidika posebej pomembno pri delegiranju nalog in spremljanju njihovega napredka, in sicer zaradi različnih delovnih navad med kulturami. Hkrati je poudaril, da je treba vedno komunicirati jasno.

Glede jasnosti vlog v projektne timu je sogovornik menil, da slednja pada s pomikanjem od Evrope proti vzhodu. V Indiji tako posamezniki običajno delajo več, kot je to zapisano v opredelitvi vloge. Poleg tega se pogosto zgodi, da posameznik prevzema več vlog hkrati, kar po njegovih informacijah drži tudi za primer izbrane organizacije. Pogosto tovrstno prevzemanje več vlog ni ustrezno dokumentirano. Nabor zadolžitvev in odgovornosti posameznega člana projektne tima v Indiji ali na Kitajskem je v splošnem večji kot v Evropi: »Količina dela in odgovornosti posameznega člana tima je v Indiji ali na Kitajskem po mojem večja kot v Evropi.« Meni, da zato včasih tudi prihaja

do konflikta prednosti in je treba visoko prednost posameznih nalog vzdrževati s pogostimi opomniki, drugače slednja pade. Pri Evropejcih je delovna obremenjenost posameznika po njegovem mnenju manjša in torej ni tolikšne potrebe po opominjanju. Nenazadnje je vodja projektnega tima v zvezi z industrializacijo v Indiji omenil še razlike v običajnem delovnem času med kulturami, s katerimi ima izkušnjo sodelovanja. Tako po njegovih izkušnjah Evropejci začenjajo delo ob 7.00 in zaključujejo ob 16.00, v Indiji začenjajo okoli 8.00 in zaključujejo okoli 19.00, na Kitajskem pa začenjajo med 8.00 in 9.00 ter delajo do 20.00 ali 21.00.

Analiza dokumentov

Preko analize dokumentov smo dobili temeljit vpogled v organizacijsko kulturo in delovne procese izbrane organizacije, v kateri je izbrani projektni tim deloval. Pripadnost isti organizaciji je prepoznana kot eden ključnih elementov, ki združuje pripadnike različnih kultur v projektnem timu (MAHLE GmbH 2023c). Organizacijska kultura, v kateri je izbrani projektni tim deloval, je kompleksna, saj je sestavljena iz posameznih organizacijskih kultur na posameznih geografskih lokacijah organizacije. Slednje so v veliki meri neodvisne, družijo pa jih določene skupne točke, ki predstavljajo organizacijsko kulturo celotne skupine. Največ vpliva na organizacijsko kulturo celotne skupine imajo pri tem nemške organizacijske enote, saj organizacija izhaja iz Nemčije, kjer je tudi njen sedež (MAHLE GmbH b. l.).

Organizacijska kultura celotne skupine temelji na medkulturnem sodelovanju in sprejemanju kulturne raznolikosti. Organizacija se pri tem zavezuje k dejavni podpori zaposlenim z nudenjem jezikovnih tečajev in medkulturnih usposabljanj. Hkrati se zavezuje k zagotavljanju spoštljivega in vključujočega delovnega okolja, ki ceni edinstvene vidike, izkušnje in ideje vsakega od zaposlenih (MAHLE GmbH 2023c). Medkulturno sodelovanje in sprejemanje kulturne raznolikosti je bilo del slovenske enote organizacije že pred njeno akvizicijo (MAHLE Electric Drives Slovenija b. l.). Organizacijski kadrovski oddelek se tako pri internem kot eksternem rekrutiranju zaposlenih osredotoča na globalni trg dela, kar ima za posledico naraščajočo kulturno raznolikost zaposlenih na posameznih lokacijah organizacije (MAHLE GmbH 2023d).

Izbrana organizacija jezik zaznava kot »osrednje izražanje blagovne znamke, filozofije podjetja ter organizacijske kulture«, hkrati ga obravnava tudi kot svojo konkurenčno prednost na trgu. »Visoka kakovost

produktov organizacije se mora odražati tudi v njenih besedilih.« Med drugim je eno od jezikovnih pravil v izbrani organizaciji tudi, da se mora njeno ime vedno pisati z velikimi tiskanimi črkami. Poleg jezikovnega komuniciranja izbrana organizacija tudi z vizualnim komuniciranjem skrbi za svojo sodobno in hkrati dosledno podobo v zunanjem svetu. Vizualno komuniciranje pri tem med drugim zajema logotipe, tipografijo, barve, poslovna gradiva, promocijski material, embalažo in celo arhitekturo (MAHLE GmbH 2023b). Interni razvojni proces (MAHLE GmbH 2023g), ki mu sledijo vsi razvojni projekti izbrane organizacije za avtomobilsko industrijo, je skupen za vse geografske lokacije.

Vsi ključni dokumenti in delovne predloge organizacije so na voljo vsaj v angleškem in nemškem jeziku, številni pa tudi v jezikih drugih držav, kjer ima organizacija svoje enote. Različnim geografskim lokacijam so poleg predpisa razvojnega procesa skupni tudi nekateri drugi procesi v organizaciji, npr. prijava težav z IT-opremo, naročilo strojne ali programske opreme in spletna akademija (MAHLE GmbH 2023e). Vsem lokacijam izbrane organizacije je skupen tudi poslovnik organizacije. Na drugi strani pa imajo posamezne organizacijske enote vzporedno tudi lastne interne procese (MAHLE GmbH 2023a). Poleg tega ima slovenska organizacijska enota še iz časov pred akvizicijo vzpostavljeno lastno intranetno stran (MAHLE Electric Drives Slovenija 2023), ki je delno integrirana z intranetno stranjo matične organizacije, preko nje pa tečejo številni procesi na lokaciji, kot so beleženje razvojnih ur na projektih, vnos potnih nalogov in pisanje poročil, rezervacija prostorov in službenih vozil, lokalni poslovnik in obrazci slovenske organizacijske enote.

Pri pregledu opredelitev vlog članov projektnih timov v organizaciji (MAHLE GmbH 2023h) smo najprej poskusili ugotoviti, katere izmed predpisanih nalog neposredno naslavljajo kulturni vidik globalnih projektnih timov. Ugotovili smo, da ga je v obstoječem naboru nalog neposredno omenjala zgolj ena naloga projektnega vodje, in sicer »načrtovanje in obvladovanje razvojnih projektov v mednarodnem okolju«. Kulturni vidik je sicer posredno naslavljala tudi ena izmed nalog inženirja projektne tehnologije, ki se nanaša na »deljenje občutljivih informacij s področja kakovosti iz vseh regij in obratov, vključenih v projekt, z osnovnim projektnim timom«.

Kulturna dimenzija v opredelitvi vlog članov projektnih timov v organizaciji je torej skromno zastopana. Med pooblastili članov projektnega tima smo nadalje zasledili, da lahko ti neodvisno od geografske

lokacije zahtevajo apliciranje standardov organizacije ter odločanje v skladu s politiko organizacije, kar sovпада s težnjo organizacije k poenotenju njenih procesov. Preverili smo tudi, kako je bil kulturni vidik dela v globalnih projektnih timih zastopan v internih zaposlitvenih oglasih organizacije (MAHLE GmbH 2023e). Med zahtevanimi spretnostmi in veščinami novih zaposlenih smo zaznali številne, ki naslavljajo kulturni vidik dela v globalnih projektnih timih, med drugim znanje angleškega jezika, znanje drugih tujih jezikov, sposobnost timskega dela, komunikacijske in medosebne spretnosti, komunikativnost, pripravljenost na mednarodna službena potovanja, veščine motiviranja ter medkulturne kompetence. Pri tem je treba poudariti, da so obravnavane opredelitve nalog datumsko precej starejše od pregledanih internih zaposlitvenih oglasov, hkrati pa tudi univerzalnejše zastavljene. Opredelitev nalog »projektnega vodje« tako npr. ne razlikuje med tem, ali gre za projektnega vodjo tradicionalnega, geografsko združenega tima ali globalnega projektnega tima in velja v obeh primerih, medtem ko so zaposlitveni oglasi specifični za posamezno delovno mesto in torej vsebujejo tudi specifične zahteve tega delovnega mesta. V sklopu analize dokumentov smo identificirali tudi matriko odgovornosti za globalne projekte, v katerih sta vpleteni najmanj dve različni lokaciji organizacije (MAHLE GmbH 2023k). Na vsaki lokaciji organizacije, ki je vpletena v globalni projekt, je določen lokalni projektni vodja. Poleg tega je na ravni celotnega projekta določen tudi globalni projektni vodja.

Matrika odgovornosti določa delitev odgovornosti in vlog med njimi. Omenjena matrika pomembno prispeva k jasnosti vlog v globalnem projektnem timu in razmejitvi nalog med posameznimi vpletenimi lokacijami, kar projektnemu timu posebej v začetni fazi prihrani dragoceni čas za potrebna usklajevanja, pomembno se zmanjša tudi možnost z nejasnostjo vlog povezanih konfliktov. Predpis internega razvojnega procesa (MAHLE GmbH 2023g), kot najpomembnejši dokument razvojnih projektov organizacije, za vsak projekt zahteva poimenski vnos vseh članov osnovnega in razširjenega projektnega tima. V dokumentu je po strukturi členitve dela za vsak predvideni rezultat navedeno, katera oseba je za posamezno nalogo odgovorna glede na tip odgovornosti. Pri tem so v organizaciji opredeljene naslednje oblike odgovornosti:

- R – odgovorna oseba,
- A – potrjevalec,

- S – podpornik,
- I – obveščeneec,
- C – svetovalec.

Jasnost vlog v globalnem projektnem timu je torej zagotovljena že ob njegovi vzpostavitvi, kar je posebej pomembno, če se člani projektnega tima med seboj ne poznajo, nimajo predhodnih izkušenj sodelovanja ali prihajajo iz različnih kulturnih okolij. Dokument je, kot vsi ostali ključni dokumenti organizacije, v osnovi v angleškem jeziku, mogoče pa ga je ponastaviti tudi v nemški, japonski, kitajski, portugalski ali korejski jezik. Organizacija ima med nujnimi dokumenti pri vseh svojih razvojnih projektih opredeljeno tudi predlogo s poimen-skim seznamom članov osnovnega in razširjenega projektnega tima (MAHLE GmbH 2023l), kjer so navedeni vsi zaposleni glede na njihovo vlogo pri projektu. Dokument je moč razdeliti po posameznih vpletenih lokacijah, pri čemer je treba opredeliti vlogo posamezne lokacije pri projektu. Na ta način ima lahko vsak interni deležnik pri projektu z dostopom do projektne mape celostni vpogled v sestavo projektnega tima, hkrati pa dokument lahko služi tudi kot grob načrt internega komuniciranja pri projektu.

Člani izbranega globalnega projektnega tima so ustne dogovore in vsebino sestankov praviloma dokumentirali v pisni obliki. Običajno je bila v ta namen uporabljena elektronska pošta, na višjih ravneh organizacije oz. na pomembnejših sestankih projektnega tima, predvsem z zunanjimi deležniki, pa tudi namenska predloga organizacije v programu Microsoft Word. Kitajski kolegi so imeli z zunanjimi deležniki, npr. z dobavitelji, običajno sestanke v kitajskem jeziku ter kasneje povzetke prevedli v angleški jezik. Prav tako je povzetke internih sestankov slovenskega dela projektnega tima, ki so potekali v slovenskem jeziku, slovenski del tima kasneje prevedel v angleški jezik ter jih delil s kitajskimi kolegi. Večina ustnega komuniciranja pri projektu je potekala in bila kasneje tudi dokumentirana v angleškem jeziku. V strukturi in vsebini zapisnikov sestankov so se odražali tako kulturni vidik avtorja kot posameznikova znanja, veščine ter osebnostne lastnosti.

Precejšnjo vlogo pri dokumentiranju izbranega projekta je imel tudi jezik, saj je bilo znanje angleškega jezika pri članih izbranega globalnega projektnega tima različno, kar se je odražalo npr. v slovnični pravilnosti in strukturi vsebine. Pri tem opažamo, da so bili pri dokumentiranju najdoslednejši nemški kolegi, katerih zapisniki so bili

pretežno vsebinsko, strukturno in slovnično dovršeni. Pri slovenskih članih projektnega tima je bilo dokumentiranje nekoliko manj dosledno, najpovršnejše dokumentiranje ustnih dogovorov s hkrati največ slovničnimi napakami pa smo zaznali pri kitajskih članih projektnega tima. Predvsem na začetku projekta so imeli člani izbranega globalnega projektnega tima zaradi površnega in slovnično nepravilnega dokumentiranja celo nekaj komunikacijskih nesporazumov, vendar se je njihova frekvenca v kasnejših fazah zmanjšala.

Analiza opazovanja z udeležbo

Med opazovanjem z udeležbo smo ugotovili, da se kulturne in jezikovne razlike v komuniciranju izbranega globalnega projektnega tima odražajo na različne načine (22. 10. 2020 VK1; 9. 11. 2020 VK1). Njihov vpliv na samo delo v izbranem globalnem projektnej timu je bil sicer po naših opažanjih dokaj neizrazit oz. so jih člani ob vzpostavitvi projektnega tima hitro premostili. Manj izkušeni člani tima so se pri tem obrnili na katerega od sodelavcev, ki je imel predhodne izkušnje z delom na globalnih projektih (23. 11. 2020 VK1). Medtem ko so člani tima na isti lokaciji pogosto komunicirali tudi osebno, pa je bilo komuniciranje med člani projektnega tima iz različnih kultur skozi celotno trajanje projekta z redkimi izjemami virtualno.

Tako so se osebni odnosi in medsebojno zaupanje med člani izbranega globalnega projektnega tima različnih kultur ob začetku projekta vzpostavili popolnoma virtualno, saj so se člani projektnega tima prvič osebno srečali šele ob obisku slovenskega dela projektnega tima na Kitajskem. V celotnem obdobju projekta je slovenski del projektnega tima trikrat za teden dni obiskal Kitajsko, vendar so se vsi trije obiski zgodili pred obdobjem opazovanja z udeležbo. Projektnej tim je tekom obiskov cele dneve preživel skupaj, tako je bila to ena redkih priložnosti predvsem za neformalno komuniciranje, ki ga je v običajnih okoliščinah ovirala fizična razdalja med dislociranimi člani projektnega tima.

Poleg krepitve medsebojnih odnosov v izbranem globalnem projektnej timu in priložnosti osebne sodelovanja na nalogah v projektu (26. 1. 2021 VK1) so bile službene poti za slovenski del tima tudi edinstvena priložnost za spoznavanje kulture kitajskih sodelavcev. Slednja se po naših ugotovitvah precej razlikuje od evropskih kultur (9. 11. 2020 VK1). Pri kitajskih članih izbranega globalnega projektnega tima smo opazili, da so v primerjavi z evropskimi kolegi bolj predani delu.

Od evropskih kolegov se Kitajci razlikujejo predvsem v tem, da delajo dlje in so za delovna vprašanja razpoložljivi praktično ves dan.

Kitajski sodelavci so bili po naših spoznanjih prilagodljivi glede načrta dela in odprti do odklonov njihove izvedbe. Nasploh smo dobili vtis, da na Kitajskem – vsaj v mestih – vlada »turbokapitalizem«. Konkurenca je ogromna, pritisk posledično tudi, zaposleni se borijo za delovna mesta in nasprotno podjetja za zaposlene, organizacije pa se borijo za tržni delež. Hkrati je na Kitajskem hierarhija v organizacijah strogo spoštovana, tako tudi spoštovanje oz. distanca do nadrejenih. Opazili smo tudi, da so kitajski deležniki pri projektu raje sodelovali znotraj lastnega naroda kot z drugimi narodi. Kitajski tim na strani kupca, ki je dejavnosti od ameriškega razvojnega tima prevzel v fazi industrializacije, je tako nenehno pritiskal, naj dejavnosti pri projektu na strani izbranega globalnega projektnega tima popolnoma prevzame kitajski del tima.

Predstavniki kupca so nenehno obiskovali člane kitajskega dela izbranega globalnega projektnega tima v tovarni, se z njimi pogovarjali brez vednosti slovenskega dela tima ter izvajali pritisk nanje. Pri tem je bil kupec v nadrejenem položaju; velikokrat se je zgodilo, da so njegovi predstavniki npr. celo kričali ali se zelo avtoritativno obnašali do kitajskega dela tima. Za prihodnje projekte na kitajskem trgu je kupec zahteval, naj bo na čelu razvoja kitajski projektne tim ter naj večina dejavnosti poteka na Kitajskem (12. 1. 2021 VK1; 19. 10. 2020 VK1). Na strani kupca, tako pri njihovem ameriškem kot kitajskem timu, smo opazili, da so komercialni oddelki komunicirali avtoritativneje – večkrat celo nevljudno, odrezavo –, medtem ko so tehnični oddelki komunicirali milejše in so se bolj osredotočali na tehnične argumente kot na »merjenje moči«.

V pogovoru z udeleženci v raziskavi smo nekajkrat slišali, da naj bi obstajal zgodovinski konflikt pri komuniciranju med Kitajci in Japonci (22. 10. 2020 VK1). Sami omenjenega konflikta sicer nismo zaznali, čeprav smo bilo velikokrat prisotni ob njihovi medsebojni interakciji. Večkrat se je ob prisotnosti na virtualnih konferencah med japonskimi in kitajskimi udeleženci čutilo manjšo napetost ali prisiljeno vljudnost, vendar do resnih konfliktov nikdar ni prišlo.

Nemce smo preko opazovanja izbranega globalnega projektnega tima in izkušenj dela z njimi spoznali kot zelo profesionalne. Vloge so imeli jasno opredeljene, strogo so se tudi držali procesov in hierarhije. Odkloni od ciljev niso bili zaželeni in precej napora je bilo potrebnega,

da jih sprejmejo. Tako s svojim timom kot z zunanjimi deležniki, predvsem s kupcem, so pogosto komunicirali, najraje osebno, po telefonu ali preko virtualnih konferenc. Nasploh imajo zelo radi telefonsko komuniciranje, veliko časa preživijo na telefonu in virtualnih konferencah.

Celoten nemški oddelek prodaje, ki je sodeloval na obravnavanem projektu, je bil pri komuniciranju zelo profesionalen in administrativen (18. 1. 2021 VK2). Še na videz enostavna vprašanja, ki bi jih lahko rešili sami, so raje reševali v timu. Včasih se je to izkazalo kot dobro, ko je bila tako preprečena kakšna napaka, pogosto pa so preostali člani izbranega globalnega tima to dojemali kot »nepotrebno sestankovanje«. Nemški kolegi so dosledno stremeli k ažurnem dokumentiranju projektov. Kljub temu da imajo raje ustno komuniciranje, dogovore kasneje običajno vestno zabeležijo, jasno opredelijo za izvedbo odgovorne osebe in časovne roke. Dogovorov so se strogo držali in dosledno preverjali napredek dogovorjenih aktivnosti. Vsi nemški sodelavci v izbrani organizaciji so zelo dobro govorili angleški jezik.

V izbranem globalnem projektne timu sicer ni bilo nobenega japonskega člana, vendar pa so imeli člani izbranega projektne tima, kot že omenjeno, z japonskimi kolegi precej stikov. Pri komuniciranju med člani izbranega globalnega projektne tima in japonskimi kolegi smo zaznali nekoliko večjo kulturno ter jezikovno pregrado kot pri komuniciranju s kitajskimi kolegi (22. 10. 2020 VK2). Opazili smo, da je treba pri komuniciranju z japonskimi kolegi poznati in upoštevati nekatere kulturne posebnosti in pravila komuniciranja, tako je npr. treba biti pozoren že pri naslavljanju posameznika. Imenu ali priimku posameznika je v japonski kulturi vedno treba dodati končnico »-san«, kar je gesta vljudnosti in spoštovanja do sogovornika.

Ob nespoštovanju tovrstnih običajev lahko hitro pride do konflikta. Nekoč so se japonski kolegi celo preko virtualnega sporočila pritožili in pozvali k doslednejšemu upoštevanju pravil svoje kulture. Njihovo znanje angleškega jezika je bilo pretežno slabo, tudi sintaksa stavkov je bila nenavadna. Slednje se je bilo treba za lažje razumevanje privaditi ter običajno vsaj okvirno poznati kontekst vsebine, da je bilo moč razbrati pomen povedanega. Njihov trg je jezikovno zelo zaprt za preostali svet, poslovni pogovori praviloma potekajo izključno v japonskem jeziku.

V primeru izbranega globalnega projektne tima projektni vodji na razvojni in proizvodni lokaciji nista delovala po organizacijski matriki odgovornosti za globalne projekte, ker z njenim obstojem nista

bili pravočasno seznanjena. Delo med njima tako ni bilo formalno razdeljeno, vseeno pa sta sproti vzpostavljala okvirne dogovore o delitvi dela (19. 10. 2020 VK1; 13. 11. 2020 VS1; 23. 12. 2020 VS1; 24. 2. 2021 VS1). Usklajevanje razvojnih dejavnosti je bilo tako načeloma v domeni projektne vodje na razvojni lokaciji, razen ko je vključevalo člane tima s kitajske proizvodne lokacije. V takih primerih mu je običajno z usklajevanjem v kitajskem delu projektne tima pomagal projektni vodja na proizvodni lokaciji. Dejavnosti industrializacije na proizvodni lokaciji pa so bile primarno v domeni kitajskega dela projektne tima, tako jih je praviloma usklajeval projektni vodja na proizvodni lokaciji. V primerih, ko vsebinska opredelitev naloge ni bila enostavna, sta se projektne vodja na razvojni lokaciji in projektne vodja na proizvodni lokaciji o odgovornosti običajno individualno uskladila, najpogosteje preko klica WeChat, po elektronski pošti ali preko programa za takojšnje sporočanje. Pri projektu so člani izbranega globalnega projektne tima sicer imeli nekaj manjših konfliktov zaradi nejasnosti vlog, ki pa so jih s pogovorom na razumen način in samostojno razrešili.

V sklopu opazovanja z udeležbo smo preučili tudi slog komuniciranja posameznih članov izbranega globalnega projektne tima (15. 3. 2021 VS1; 18. 1. 2021 VK2; 5. 2. 2021 VK2; 4. 2. 2021 TK1; 20. 10. 2020 VS1; 28. 10. 2020 TK1; 28. 10. 2020 VS4; 22. 2. 2021 VS1; 6. 1. 2021 TK1; 17. 11. 2020 TK2; 21. 1. 2021 TK1; 27. 1. 2021 TK1). Tako je bila nemška prodajnica v svojih virtualnih sporočilih vedno uradna in natančna. Jasno je zapisala, kaj potrebuje in do kdaj, kot je to značilno za Nemce. Frekvenca poslanih sporočil ni bila ravno velika, razen ko je šlo za nujno korespondenco o kaki zadevi. Virtualna sporočila je pošiljala večinoma v normalnem poslovnem času, ne v zgodnjih jutranjih ali poznih popoldanskih oz. večernih urah. Odzivni čas ni bil vedno kratek, včasih je trajalo tudi kak dan ali dva, da je na sporočilo odgovorila.

Pogosto je ob prejemu sporočila pošiljatelja poklicala po telefonu in želela dodatne informacije ali kratek posvet. Jezik komuniciranja je bil praviloma posloven, čeprav se je glede na situacijo tudi sprostila in kakšno sporočilo napisala neformalneje. Običajno ni samostojno sprejemala odločitev, ampak je bil vanje vedno vključen tudi njen funkcijski šef, zato ga je projektne vodja izbranega globalnega projektne tima ob pomembnih zadevah, ali ko je bil potreben hiter odgovor, vedno vključil v korespondenco.

Razvojni inženir je bil v svojih virtualnih sporočilih običajno kratek in jedrnat, osredotočil se je na bistvo. Frekvenca poslanih sporočil je

bila nizka. Pogosto je sporočilom dodajal priponke, kot npr. tehnično dokumentacijo ali predstavitev. Izogibal se je komentiranja tem, ki niso bile neposredno v njegovi domeni. Ker edini v projektne timu ni imel službenega prenosnega telefona, je bila njegova dosegljivost nekoliko težja, poleg elektronske pošte je bil običajno dosegljiv preko programa za takojšnje sporočanje ali po stacionarnem telefonu. Inženir projektne kakovosti je bil hkrati tudi vodja oddelka projektne kakovosti, tako je imel poleg projektne naloge tudi številne druge delovne zadolžitve. Poleg tega je, tako kot ostali člani projektne tima, sodeloval na več vzporednih projektih hkrati in je bil tako zelo delovno obremenjen.

Vseeno je bil preko elektronske pošte precej dejaven in je običajno tudi hitro odgovarjal na sporočila. Njegova sporočila so zaznamovala specifična sintaksa angleškega jezika in nekatere slovnične napake, tako da je bilo včasih nekoliko težje razbrati pomen sporočila. Slednje je sicer veljalo predvsem v pogovoru pa tudi v virtualnih sporočilih. Sicer pa je bil pri komuniciranju zelo uraden in dosleden. Potrebne podatke je običajno posredoval natančno in izčrpno. Kitajski projektne nabavnik je dosledno uporabljal elektronsko pošto kot primarni kanal komuniciranja s projektne timom. Angleški jezik v virtualnih sporočilih projektne nabavnika je bil razumljiv in sintaksa enostavna. Pri sestavljanju sporočil si je občasno pomagal tudi s prevajalnikom. Njegov slog komuniciranja v virtualnih sporočilih je bil zelo umirjen, odzivnost na sporočila hitra, običajno celo v istem dnevu. Nič nenavadnega ni bilo, če je na elektronsko pošto odgovarjal tudi v poznem večernem času.

Inženir tehnologije je na virtualna sporočila običajno sprotno odgovoril, od vseh članov projektne tima pa je sedel najbližje projektne vodji, tako da sta večino stvari lahko uredila osebno. Ko se je začela pandemija, se je to seveda spremenilo. Preko virtualnega komuniciranja je najpogosteje potrjeval ali dokumentiral ustne dogovore, drugače pa je raje komuniciral osebno. Kot je dodatno pojasnil, mu je namreč ustno komuniciranje bližje.

Večina virtualnih sporočil, ki so si jih izmenjali člani projektne tima, je bila v angleškem jeziku, ki je bil univerzalni jezik na projektu (19. 10. 2020 VK1; 27. 10. 2020 VK1; 11. 11. 2020 VK1). Kadar so bili tako pošiljatelj kot sprejemniki pripadniki istega naroda, so bila nekatera sporočila poslana tudi v maternem jeziku posameznih članov projektne tima. Člani projektne tima znotraj iste lokacije v Sloveniji so si tako med seboj vedno dopisovali v slovenskem jeziku, razen ko je

bilo pričakovati, da bo sporočilo posredovano kateremu od tujih sodelavcev ali ko je bil v korespondenco vključen kdo od tujcev. Sicer je uradni jezik organizacije angleški, vendar slovenska lokalna enota med zaposlenimi spodbuja rabo slovenskega jezika.

Nekajkrat se je pri projektu zgodilo, da je kdo od članov projektnega tima znotraj iste lokacije v Sloveniji ostalim članom napisal virtualno sporočilo v angleškem jeziku, čeprav so bili vsi prejemniki Slovenci. Običajno se je v takem primeru kdo od prejemnikov odzval in pošiljatelja opozoril na to. Kitajski in nemški del projektnega tima sta pri medsebojnem komuniciranju prav tako uporabljala svoj materni jezik, torej kitajskega ali nemškega, vendar pa v to korespondenco člani slovenskega dela projektnega tima niso bili neposredno vključeni. Višje v hierarhiji organizacije je poleg angleškega pri komuniciranju precej uporabljan nemški jezik, saj je sedež matične organizacije v Nemčiji. Korespondenca med člani tima je običajno potekala v neformalnem, sproščenejšem jeziku, medtem ko so bila virtualna sporočila, v katera so bili med sprejemniki vključeni tudi drugi notranji ali zunanji deležniki pri projektu, običajno formalnejša.

Projektni vodja izbranega globalnega projektnega tima je s člani tima komuniciral pretežno virtualno (19. 10. 2020 VK1), bodisi kot primarni kanal komuniciranja ali za dokumentiranje ustnih dogovorov (11. 11. 2020 VK1). Pogosto je uporabljal elektronsko pošto (17. 11. 2020 TK1), ostali člani izbranega globalnega projektnega tima in drugih sodelavcev so mu občasno celo očitali prekomerno rabo elektronske pošte. Tudi izven delovnega časa je pogosto komuniciral preko elektronske pošte. Branju in pisanju virtualnih sporočil je posvetil vsaj 5–10 ur tedensko. Veliko časa je posvetil oblikovanju in vsebini virtualnih sporočil, včasih je posamezno virtualno sporočilo sestavljal tudi npr. celo uro. Na dan je običajno prejel okoli 40 virtualnih sporočil. Po navadi je dan začel s prebiranjem preko noči prejetih virtualnih sporočil, ki so zaradi časovne razlike pretežno prišla s Kitajske.

Tudi Nemci so imeli navado, da so delali v poznih popoldnevih, tako je slovenske člane izbranega globalnega projektnega tima zjutraj občasno v predalu čakalo tudi kakšno njihovo sporočilo. Slovenci običajno niso delali zelo zgodaj zjutraj ali pozno popoldne, tako v tem času tudi niso pošiljali virtualnih sporočil. Izjema so bili slovenski vodstveni delavci v organizaciji. Včasih je projektni vodja izbranega globalnega projektnega tima že doma, ob kavi, preletel virtualna sporočila na mobilnem telefonu in odgovoril na najpomembnejša. Preko dneva je imel

običajno številne sestanke in obilico drugega dela (29. 10. 2020 VK1), tako da je na virtualna sporočila odgovarjal le priložnostno. Virtualnim sporočilom se je tako zopet posvetil pred odhodom domov. Če je katero od sporočil terjalo dodatno delo, ki ga je bilo treba opraviti še isti dan, so bile za to potrebne nadure. Tudi pozno popoldne in zvečer je projektni vodja izbranega globalnega projektnega tima občasno preletel prejeto elektronsko pošto, vendar je pri tem odgovarjal zgolj na res nujna sporočila.

Kulturni vidik se je pri komuniciranju preko programa za takojšnje sporočanje izražal predvsem v razlikah v izbiri ponudnikov storitve pri posameznih narodih. Uradni program za takojšnje sporočanje v organizaciji v obdobju trajanja raziskave je bil sicer IBM Sametime, kasneje je organizacija prešla na Microsoft Teams (2. 11. 2020 VK1; 23. 11. 2020 VK2). Večina komuniciranja preko programov za takojšnje sporočanje je torej potekala preko uradnega kanala organizacije. Z nemškimi kolegi si je slovenski del izbranega globalnega projektnega tima pogosto vzporedno dopisoval preko aplikacije WhatsApp (23. 12. 2020 VS2), s kitajskimi pa preko aplikacije WeChat (23. 12. 2020 VS1).

Predvsem sta bila vzporedna kanala v uporabi izven običajnega delovnega časa. Preko omenjenih kanalov so si člani izbranega globalnega projektnega tima izmenjevali številne informacije v zvezi s projektom, vendar pa so se izogibali deljenju občutljivih podatkov, in sicer zaradi njihove varnosti. Poleg izmenjave informacij o projektu so imeli omenjeni programi za takojšnje sporočanje pomembno vlogo pri neformalnem komuniciranju in vzpostavljanju osebnih odnosov med dislociranimi člani projektnega tima. Ker so bila osebna srečanja izjemno redka (21. 1. 2021 TK1), se je neformalno komuniciranje odvijalo pretežno preko drugih komunikacijskih kanalov, predvsem programov za takojšnje sporočanje. Pri tem je pomembno poudariti, da so bili uporabniški računi članov projektnega tima v aplikacijah WhatsApp in WeChat zasebni, medtem ko je bil uporabniški račun v aplikaciji Microsoft Teams namenjen službeni rabi.

Stopnja znanja angleškega jezika pri posameznih članih izbranega globalnega projektnega tima je bila sicer različna (29. 1. 2021 VK2; 3. 2. 2021 VK3; 5. 2. 2021 VK2), vendar pa je bilo pri vseh članih znanje zadostno za nemoteno komuniciranje pri projektu. Največja nihanja pri znanju angleškega jezika v timu smo opazili pri kitajskih članih, kjer sta člana osnovnega projektnega tima dovolj razumljivo obvladala angleški jezik, nekateri člani razširjenega tima pa so izkazali pomanjklji-

vo znanje oz. angleškega jezika niso znali. Pogosto so se tudi zatekali k uporabi prevajalnikov.

Pri nemških kolegh je bilo znanje angleškega jezika povečini zelo dobro, tudi večina Slovencev je angleški jezik obvladala. Pri komuniciranju med člani izbranega globalnega projektnega tima v angleškem jeziku so se pogosto pojavljale slovnične napake, napačna raba besed in specifični, slovnično neustrezni semantika ter sintaksa stavkov. Predvsem je bilo to opaziti pri kitajskih kolegh pa tudi pri ostalih. Angleški jezik namreč za nikogar od članov izbranega globalnega projektnega tima ni bil materni jezik. Predvsem ob začetku sodelovanja so imeli člani občasne težave z izražanjem ali razumevanjem, vendar se je kasneje razumevanje izboljšalo. Tudi pri poznavanju specifičnega tehničnega in komercialnega izrazoslovja v angleškem jeziku so člani izbranega globalnega projektnega tima v času izvedbe projekta bistveno napredovali.

Tisti deležniki, ki so imeli manj izkušenj z delom na podobnih projektih, so morali premostiti večjo vrzel v znanju od tistih z več predhodnimi izkušnjami. Pri tem so si bili člani izbranega globalnega projektnega tima v medsebojno oporo, saj so drug drugemu pomagali v situacijah, ko nekdo ni razumel sporočila. Kot pomemben element se je izkazala geografska oddaljenost članov, saj so ti v primeru nerazumevanja za pomoč lahko prosili katerega od članov na isti lokaciji, ne da bi vplivali na potek sestanka. Pri virtualnih konferencah je tovrstna pomoč bistveno otežena.

Kljub temu da pripadamo večji organizaciji, pa je bilo pri delu v izbranem globalnem projektnem timu opaziti, da se korporativna kultura med posameznimi lokacijami razlikuje. Kitajci so tako delali v odprtih pisarnah, kjer je bilo gosto nameščenih veliko ljudi. Na voljo so imeli le dve govorilnici, do katerih je bilo težko priti brez vnaprejšnje rezervacije. Med obiski na Kitajskem nismo zaznali nikakršnega mreženja oz. osebnega stika med tamkajšnjimi zaposlenimi. Vsak od njih je gledal v svoj računalniški zaslon in opravljal svoje delo. Hierarhija je za kitajske zaposlene zelo pomembna, kar smo začutili v neformalnih pogovorih z zaposlenimi (13. 1. 2021 VK2). Pomemben del delovnega dne so pri njih obroki, kjer skupaj sedijo in se pogovarjajo – gre za neformalno druženje.

Podobno je tudi v Sloveniji; v času malice je običajno čas za sproščen pogovor s sodelavci. Tudi v slovenski enoti organizacije je del zaposlenih nastanjen v odprtih pisarnah, vendar so te manj gosto naseljene kot na Kitajskem. Bistveno večji je tudi delež tistih zaposlenih, ki

imajo lastno pisarno oz. slednjo delijo z enim ali dvema sodelavcema. Vseeno smo tekom opazovanja z udeležbo opazili, da izbrana organizacija posveča pozornost združevanju zaposlenih iz različnih kultur z namenom doseganja istih ciljev ter premoščanja medkulturnih razlik. V obdobju opazovanja se je tako v njeni slovenski enoti obeležil teden kulturne raznolikosti, ko je delavska restavracija vsak dan v tednu pripravila eno tradicionalnih jedi različnih držav, kjer ima matična organizacija svoje podružnice.

Povzetek

Vsaka od v projekt vpletenih narodnosti ima nekatere značilnosti, ki so se odražale v slogu komuniciranja posameznih članov tima. Kitajski člani tima so bili pri komuniciranju hitri in prilagodljivi, dosegljivi so bili večino dneva. Nemška članica je bila profesionalno osredotočena na svojo vlogo v projektne timu, medtem ko so bili slovenski in kitajski udeleženci prilagodljivejši glede odklonov. Evropski del tima je v primerjavi s kitajskim tudi bolj stremel k ažurnemu dokumentiranju projekta. Čeprav so bile kulturne in jezikovne razlike pri internem komuniciranju izbranega globalnega projektne tima torej prisotne, niso predstavljale večje ovire pri sodelovanju. Kulturne in jezikovne razlike so bile najizrazitejše v začetni fazi projekta, kasneje pa so se člani izbranega projektne tima prilagodili drug drugemu. Pri tem so razlike najpogosteje premoščali preko izbire primerne komunikacijskega kanala.

Pri premoščanju medkulturnih razlik so imele pomembno vlogo še predhodne izkušnje z delom na globalnih projektih, pripadnost isti organizaciji in jasnost vlog v projektu. Kitajski deležniki pri projektu so težili k lokalnemu obvladovanju projekta. Na obeh glavnih lokacijah projekta je prišlo do pojava »timov znotraj tima«, kjer so kolocirani člani med seboj komunicirali pogostejše in vzpostavili močnejše medsebojne odnose. Komuniciranje kolociranih članov je bilo tako odprejše v primerjavi s komuniciranjem dislociranih članov. Kljub pripadnosti isti organizaciji smo zaznali številne razlike v delovnih pogojih in organizacijski kulturi slovenske ter kitajske enote. Izbrana organizacija spodbuja kulturno raznolikost in stremi k medkulturnemu poslovanju.

Vloga IKT pri internem komuniciranju v izbranem globalnem projektne timu

Tema analize kategorije »Vloga IKT pri internem komuniciranju v izbranem globalnem projektne timu« je izpeljana iz RV3.

Analiza intervjujev

Interno komuniciranje v izbranem globalnem projektnem timu je začetku potekalo pretežno virtualno, na osnovi IKT. Po izbruhu pandemije je izbrani globalni projektni tim v celoti prešel na virtualno komuniciranje. Udeležence v raziskavi smo med intervjuji povprašali o vlogi IKT pri internem komuniciranju v globalnih projektnih timih. Strinjali so se, da komuniciranje v globalnih projektnih timih temelji prav na IKT. Prodajnica v izbranem globalnem projektnem timu je tako povedala: »Vse temelji na IKT.« Navkljub strinjanju glede temeljne vloge IKT pri komuniciranju v izbranem globalnem projektnem timu pa je inženir tehnologije ob tem povedal: »Nobena tehnologija ne more nadomestiti osebnega kontakta«, čemur so pritrdili tudi nekateri drugi udeleženci v raziskavi.

Inženir tehnologije je med intervjujem povedal tudi, da je v okviru projekta poleg osebnega komuniciranja sam večinoma komuniciral virtualno, preko elektronske pošte in Microsoft Teamsa. Pri tem je raje komuniciral ustno kot pisno: »Ustno komuniciranje pa je bolj osebno. Hitreje se da zmenit.« Poudaril je tudi nekatere prednosti virtualnega komuniciranja pred osebnim, predvsem je izpostavil preglednost in sledljivost vsebine pri elektronski pošti ter hitrost izmenjave informacij preko Microsoft Teamsa. Sledljivost podatkov v Microsoft Teamsu je ocenil kot pomanjkljivo, saj se vsebina pogovorov briše po 30 dnevih. Medtem ko je Microsoft Teams ocenil kot boljšega s stališča hitrosti komuniciranja, vidi elektronsko pošto kot primernejšo za uradno komuniciranje, za »resne zadeve«. Z rabo sodobne IKT organizacija po sogovornikovem mnenju sledi zahtevam časa. Pri tem je izpostavil težavno vključevanje IKT zaradi številnih priključevanj novih podjetij matični organizaciji, ki običajno šele postopoma prehajajo na izbrane rešitve, ki jih uporablja matična organizacija. Slednje vodi v neenotnost rabe IKT v organizaciji: »Mora biti enak sistem, isti pristop, enaka navodila za vse.«

Inženir tehnologije je pohvalil tudi sistem usposabljanj za rabo splošne IKT v organizaciji, medtem ko so usposabljanja za rabo posebne programske opreme po njegovem mnenju še vedno preveč odvisna od izpolnitve minimalnih kvot udeležbe. Ob tem omeni, da lahko zaposleni glede rabe splošnih informacijsko-komunikacijskih orodij »v petih minutah izvejo v Googlu vse«, medtem ko je pri posebnih programskih orodjih to nekoliko težje, saj informacije običajno niso širše do-

stopne. Nenazadnje je poudaril tudi vlogo pandemije koronavirusa v pospešeni virtualizaciji organizacije. Kljub pospešeni virtualizaciji po njegovem mnenju pri določenih nalogah pri projektu tehnologija ne more nadomestiti osebnega stika, medtem ko je številne naloge moč enakovredno opraviti tudi virtualno. Virtualno obliko dela vidi kot prihodnost organizacije, in sicer predvsem zaradi ekonomskih učinkov, vendar bodo določene naloge pri projektih še vedno zahtevale osebni stik: »V primeru dela s kamero marsikoga lahko preslepiš. Tudi fokus presojevalca je drugačen – ne vidiš, kaj se dogaja izven objektiva kamere.« Poleg tega je poudaril, da popolnoma virtualna oblika dela, kot npr. delo od doma, po njegovem mnenju vodi v osebnostni propad: »Nimaš osebnih stikov, ne spoznaš naprej. Ne znaš več povedati stvari na več načinov.«

Nazadnje se je dotaknil še teme videopovezave med konferenčnimi klici, ki jo je označil kot »dvorezen meč«. Hkrati je sicer preko videopovezave moč videti posameznikovo govorico telesa, vendar pa ima ob njeni uporabi sam neprijeten občutek. Pri tem pove, da mu je raba nekoliko prijetnejša, če gre za komuniciranje z nekom, ki ga je predhodno osebno spoznal: »Konferenca z videom je boljša v smislu ugotavljanja odziva ostalih. Vendar pa mi ni všeč. Morda še gre, če človeka, s katerim se prek videopovezave pogovarjaš, poznaš od prej. Predvsem prvi kontakt pa mora biti osebni.«

Projektni nabavnik je pri svojem delu najpogosteje komuniciral po elektronski pošti: »Elektronska pošta ima nekatere prednosti. Sicer je nekoliko počasna, vendar lahko slediš zgodovini komuniciranja – preveriš vse. Prav tako lahko vključiš vse kolege in hkrati obvestiš več ljudi. Nadaljnja prednost elektronske pošte je, da si lahko vzamem nekaj minut za razmislek in šele nato odpošljem sporočilo.« Vseeno je kot svoj najljubši kanal izpostavil telefon. Izbiro je argumentiral s tem, da preko telefona odziv dobi precej hitreje kot preko elektronske pošte. Iz istega vzroka mu je blizu tudi komuniciranje preko Microsoft Teamsa, kjer je kot dodatni prednosti tega kanala izpostavil dosegljivost sodelavcev in možnost deljenja zaslona, ki »naredi delo bolj učinkovito«.

Videopovezava mu pri komuniciranju ne pomeni veliko: »Ne predstavlja mi prevelike razlike, če ne morem videti obraza sogovornika. Video mi ne pomeni dosti.« Prav tako se mu v kontekstu komuniciranja ne zdi pomembno predhodno poznanstvo s sogovornikom, dokler ju družijo skupni cilji projekta. Vseeno pa je menil, da tehnologija nikdar ne more nadomestiti osebnega stika. Virtualno komuniciranje

dojema kot alternativo osebnemu komuniciranju v primerih, ko slednje ni mogoče. O odražanju pandemije koronavirusa pri delu v izbranem globalnem projektnem timu je povedal, da posebnega vpliva ni zaznal. »Globalno komuniciranje teče preko interneta, koronavirus pa na internet ni vplival.« Vendar pa predvideva, da bo izkušnja pandemije koronavirusa dolgoročno vplivala na komuniciranje v organizacijah in pospešila selitev iz »offline« v »online« komuniciranje.

Glede rabe IKT v organizaciji je projektni nabavnik izrazil nezadovoljstvo s programom za elektronsko pošto Lotus Notes. Menil je, da je bil program »počasen«. Učinkovitost komuniciranja je bila nizka, kar se je izboljšalo ob prehodu na program Microsoft Outlook. Ocenil je, da tako sam kot njegovi kolegi v kitajski enoti sedaj raje uporabljajo elektronsko pošto, ki so se je pred tem zaradi okornosti programa izogibali. Kot glavno komunikacijsko orodje v kitajskem poslovnem svetu pa je aplikacijo WeChat: »Na WeChatu lahko najdeš kogar koli, kjer koli, kadar koli, ne glede na to, ali je v pisarni ali ne. WeChat je na Kitajskem, tudi v kontekstu dela, glavno komunikacijsko orodje.« Pri delu v izbranem globalnem projektnem timu ga je sogovornik veliko uporabljal, predvsem pri komuniciranju s kitajskimi deležniki pri projektu. Med njegovimi prednostmi je izpostavil dosegljivost sogovornikov ne glede na njihovo trenutno lokacijo. Povedal je tudi, da je za dokumentiranje pomembnih dogovorov na projektu preko WeChata ali telefonskih pogovorov vedno uporabil elektronsko pošto.

Vodja projektne pisarne je v svojem intervjuju poudarila, da morajo projektni timi komunicirati sproti in v čim večji meri ustno. Sama pri virtualnem komuniciranju, če je le mogoče, uporablja videopovezavo. Povedala je, da se interakcija ob tem spremeni: »Občutek je kot pri okrogli mizi.« Meni tudi, da se ob prehodu na virtualno komuniciranje pretok informacij, način ter kakovost komuniciranja niso poslabšali. Sledenje predvideni časovnici sestankov je tako pri virtualnih sestankih po njenem mnenju celo boljše kot pri osebnih sestankih. Vendar ob tem poudarja, da je po njenih izkušnjah pomembno, da se sogovorniki med seboj vidijo, saj to pritegne njihovo pozornost. »Vsi ti sledijo, zato je pomembno, da se med seboj vidiš. Posebno, če nekaj predstavljaš. To ljudi pritegne. V nasprotnem primeru je to velik minus. Ko imam sestanke z vodstvom (managementom), imamo vsi vključen video. Tudi v okviru projektnega tima je dobro, da imajo vsi video, da poteka neka interakcija. Če tega ni, delajo ljudje vzporedno druge stvari. Rezultat je, kot da te ni.«

Vodja projektne pisarne je izrazila mnenje, da tehnologija ne more popolnoma nadomestiti osebne interakcije:

Prednost virtualnega dela je fleksibilnost. Lahko si prilagajaš odmore, lahko celo delaš zvečer. Tako se lahko tudi prilagajaš ostalim sodelavcem po svetu. Vseeno pa tehnologija nikoli ne more nadomestiti osebnih stikov ... Isto govorim tudi svojim projektnim vodjem – naj s projektnim timom vzdržujejo redno osebno komuniciranje. Vendar pa za redne projektne sestanke ne vidim razlike med virtualno in osebno izvedbo. Menim, da virtualna izvedba celo prihrani čas, kar je dobro. Osebno srečanje je posebej pomembno ob kick-offu ali ko gre za začetek sodelovanja med ljudmi, ki nimajo predhodnih izkušenj eden z drugim. Popolnoma virtualen začetek projektnega dela se sicer lahko obnese, vendar le, če so člani projektnega tima res usposobljeni in navajeni virtualnega dela. V tem primeru so potrebne vsaj kamere in nek način, da se ljudje spoznajo.

V prihodnosti bodo organizacije po njenem mnenju sicer zniževale količino službenih poti in prenesle številne dejavnosti, tudi na projektih, v virtualno okolje: »Zakaj bi izgubljal čas in denar s potovanji, če lahko rešiš, npr. prek Teamsa?« Vseeno pa bo nekatere dejavnosti še vedno treba opraviti v živo. Omenjeni proces virtualizacije organizacij je pospešila tudi pandemija koronavirusa. V okviru projektnih dejavnosti se sogovornici osebni stik zdi posebej pomemben v začetni fazi, ob vzpostavitvi projekta. Pomembno je, da se projektni tim takrat sreča v živo.

Kot neposredno odgovorna za metodologijo projektnega vodenja v organizaciji je sogovornica komentirala tudi dejavnosti organizacije za vzpostavitev celostnega orodja vodenja življenjskega cikla produktov. Kot se je izrazila, bi trenutno uspešnost organizacije z »oceno med 1 in 5 ovrednotila s 3«, vendar hkrati opaža številna prizadevanja organizacije, da bi se na tem področju izboljšala: »Tu se vračam na to, koliko je bil projektni management v zgodovini organizacije pomemben – zelo malo. Procese sedaj imamo, na orodja pa smo pozabili. Nekaj časa je bil razvoj orodij financiran, potem je bilo to prekinjeno, zdaj pa je spet financirano. Upajmo, da bomo do 2024 dobili to enotno orodje, ki bo vsem olajšalo življenje in poenotilo sisteme.«

Prodajnica v izbranem globalnem projektnem timu je IKT prepoznala kot temelj internega komuniciranja globalnih projektnih timov. Po

njenih izkušnjah je v globalnih projektnih timih kljub potrebnemu usklajevanju časovnih razlik primernejše sinhrono komuniciranje. Pri tem je Microsoft Teams ocenila kot ustrezno orodje za ta namen. Ocenila je, da organizacija trenutno ne izkorišča polnega potenciala orodja Microsoft Teams, saj bi poleg sporočanja lahko preko orodja obvladovali tudi deljenje in urejanje dokumentov na projektu: »Obstaja veliko več kot trenutno uporabljamo.«

Podobno kot projektni nabavnik je bila tudi ona nezadovoljna s programom Lotus Notes, ki ga je kasneje v organizaciji nadomestil Microsoft Outlook, kar je ocenila kot pozitiven premik. V organizaciji, v okviru katere deluje izbrani globalni projektni tim, je pogrešala predvsem več uporabe videopovezave med spletnimi konferencami, posebej med pandemijo koronavirusa, ko je bil osebni stik med sodelavci dalj časa popolnoma onemogočen. Ob tem je opozorila, da raba videopovezave povečuje oglični odtis interneta: »Ljudje zmotno mislijo, da digitalizacija nima ogličnega odtisa. Vendar pa ga ima gotovo manj kot npr. vožnja z avtomobilom v službo.« Njeno stališče je, da tehnologija nikoli ne more nadomestiti osebnih stikov.

Manjka namreč čustveni del, pa tudi drugi družbeni vidiki, značilni za osebno komuniciranje. Ljudje, ki komunicirajo osebno, pridejo po mojih izkušnjah do boljših idej kot pri drugih oblikah komuniciranja. Uspešna podjetja, kot Google in Apple, so od svojih zaposlenih zahtevala, da vsaj nekaj dni na mesec delajo v pisarnah, saj so bili na tak način inovativnejši, so prišli do boljših idej. Čustva lahko pokažeš tudi preko virtualnih orodij, npr. Teams. Vendar pa so čustva ob osebni prisotnosti veliko močnejša.

Med slabostmi virtualnega komuniciranja je izpostavila tudi, »da se vsi počutimo tako udobno, z izklopljenimi kamerami, med sestanki pišemo virtualna sporočila. To me moti. Ljudje med sestanki delajo druge stvari in velikokrat imaš občutek, da nimaš njihove polne pozornosti. Tudi zato menim, da tehnologija ne bi smela postati pomembnejša od osebnega komuniciranja. Neka hibridna rešitev je verjetno najboljša. Je pa pomembno, da se ljudje navadijo kamere.« Med ključnimi prednostmi virtualnega komuniciranja je izpostavila, da to omogoča prilagodljivost delovnega časa in neodvisnost od lokacije. Hkrati pa so dolgoročne prednosti dela od doma poleg zaposlenih po njenem mnenju prepoznale tudi organizacije: »Delo od doma bo ostalo tudi po epidemiji covida, zagotovo. Covid nas je naučil, da je to mogoče. To so

prepoznali tudi naši šefi. Zaposleni včasih delajo celo bolj učinkovito od doma.«

Meni, da je prilagodljivost lokacije dela nekaj, po čemer bodo mladi ljudje na službenih intervjujih v prihodnje spraševali. Bistvena prednost, ki jo delo od doma prinaša, je namreč prav prilagodljivost lokacije in delovnega časa. Vendar pa hkrati kot slabost dela od doma izpostavi pomanjkanje stika s sodelavci in z zunanjim svetom. Pri oceni stanja rabe informacijsko-komunikacijskih tehnologij v organizaciji je povedala, da poleg boljšega izkoriščanja orodja Microsoft Teams vidi tudi precej drugih možnosti za izboljšavo:

Obstaja veliko več, kot trenutno uporabljamo. Družbeno omrežje Connect, ki ga je vpeljala naša organizacija, je preveč kompleksno za uporabo. Office 365 je veliko enostavnejši. Connect nima smisla, ideja je bila imeti neko platformo, ki je videti kot Facebook. A zame je preveč komplicirano, ljudje ga ne uporabljajo. Menim pa, da nekatere druge organizacije uporabljajo družbena omrežja. Tako moja prijateljica pri Porsche uporablja številne sodobne tehnologije za sodelovanje. Teamsi npr. nudijo, da ustvariš skupino in jo razdeliš glede na predvidene tematike, npr. formalno in neformalno komuniciranje. Tam lahko deliš dokumente, tako poteka interakcija.

Vodja enega od produktnih segmentov v organizaciji je v intervjuju menil, da lahko v primeru popolnoma vzpostavljenega projektnega tima komuniciranje enakovredno poteka tudi virtualno. Vseeno je po njegovem mnenju koristno, če se tim vsaj nekajkrat mesečno sreča tudi osebno. Med koristmi virtualizacije je izpostavil predvsem časovni prihranek za udeležence in prostorski prihranek za organizacije. Dokler projektni tim še ni popolnoma vzpostavljen, torej v začetni fazi projekta, je virtualno komuniciranje po njegovem mnenju lahko učinkovito samo, če so člani projektnega tima predhodno ustrezno usposobljeni in navajeni virtualnega dela. V tovrstnih primerih je poudaril pomen rabe videopovezave, ki jo dojema kot nujen element pri prvi virtualni interakciji z ljudmi, ki jih še ne pozna. O rabi IKT v organizaciji je povedal, da je slednja s preходом na program Microsoft Teams naredila pomemben korak naprej, posebej zaradi možnosti klepeta med sodelavci.

V primerjavi s prejšnjim programom sedanjost rešitev ocenjuje kot boljše in bolje integrirano. Vseeno pa meni, da je organizacija še vedno daleč od popolnega virtualnega delovnega okolja. Zgolj razpoložljivost rešitev

za izvedbo sestankov in virtualno klepetanje namreč po njegovem mnenju ne zadoščata za virtualno delo. Vendar pa je opazil, da se na tem področju v organizaciji nekaj dogaja in da lahko pričakujemo izboljšave. Menil je, da bi lahko pričakovali več povezav med različnimi orodji. V času intervjuja so bili namreč preko Microsoftovih orodij povezani program za spletne konference, klepet, elektronska pošta in koledar, vendar pa je po njegovem mnenju manjkala povezava z orodji za hrambo podatkov, organiziranjem ter upravljanjem življenjskega cikla produkta.

Tako bi po sogovornikovo predvsem zmanjšali potrebno količino dela. V kontekstu pandemije koronavirusa je povedal, da je ta sicer veliko pripomogla k izboljšanju rabe IKT, vendar na to organizacija ni bila dobro pripravljena.

Uporabili smo, kar smo imeli pri roki, lahko pa bi se še precej izboljšali. Ustvariti bi bilo mogoče timsko okolje, kjer bi bili na voljo podatki, kjer bi potekale diskusije. Epidemija nas je potisnila v to smer, izboljšave pa niso bile takojšnje. Vzeli smo, kar smo pač imeli. Zaradi epidemije nismo bili priča znatnim izboljšavam obstoječega stanja. Ljudje so se organizirali sami in vzpostavili delo od doma, izboljšava orodij pa bo sledila v prihodnjih korakih.

Inženir projektne tehnologije je pri delu v izbranem globalnem projektne timu najpogosteje komuniciral virtualno, in sicer preko elektronske pošte in virtualnih konferenc: »Najpomembnejši kanal komuniciranja v organizaciji je po mojem elektronska pošta.« Pri tem je izbiro komunikacijskega kanala glede na vsebino sporočila pogojeval sledeče: »Elektronska pošta je za sporočanje in posredovanje informacij. MS Teams pa za izmenjavo mnenj.« Virtualno komuniciranje je uporabljal zaradi hitre odzivnosti in priročnosti. Virtualno komuniciranje je po njegovem mnenju najboljši približek osebnemu komuniciranju v situacijah, ko slednje ni mogoče.

Pri tem je opozoril, da je osebno komuniciranje po njegovih izkušnjah kakovostnejše od virtualnega, saj omogoča boljšo osredotočenost na obravnavano temo. Osebno komuniciranje se mu zdi posebej primerno v konfliktnih situacijah ter v začetni fazi projekta, ko se projektne tim vzpostavlja in medsebojno spoznava. Vendar pa tudi pri virtualnem komuniciranju prepozna določene prednosti pred osebnim, in sicer časovni prihranek in premostitev prostorskih omejitev. Glede rabe IKT v organizaciji je povedal, da se mu zdijo izbrana orodja primerna in sledijo zadnjim trendom.

Uporabljamo praktično vse, kar se najde – od platform za socialna omrežja do elektronske pošte, videokonferenčnih klicev. Ne vem, katera funkcionalnost nam manjka – ne pogrešam. Kar se tega tiče, smo dobro pokriti. Mislim, da imamo dovolj orodij in jih več kot toliko tudi ne bi uspešno obvladovali. Če pa bi imeli še več orodij, bi prišlo do tega, da bi določeni ljudje komunicirali preko enega kanala, drugi preko drugega, potem bi stvari šle druga mimo druge. Za uspešno delo v timu se je treba dogovoriti, o čem komunicirati in preko katerih kanalov, ter potem to upoštevati. Tudi če druga platforma omogoča enake funkcije, je prav, da tim ostaja na eni.

Pomembno se mu je zdelo, da obstoječi nabor orodij omogoča tudi pregled razpoložljivosti kadrov in posledično lažje načrtovanje dela. Sogovornik se je nekoliko podrobneje dotaknil teme družbenih omrežij. Program Microsoft Teams je uvrstil med družbena omrežja, saj »podpira klepet, deljenje datotek ter izražanje čustev«. Organizacijsko družbeno omrežje Connect se mu zdi podobno omrežju Facebook, vendar ga sam ne uporablja veliko. Predvsem je omenil njegovo rabo za zbiranje in ocenjevanje skozi delavnice zniževanja stroškov. Ocenjuje, da je organizacija v obdobje pandemije koronavirusa vstopila pripravljena, saj je zaradi mednarodne vpetosti in geografske razpršenosti že prej v veliki meri izvajala komuniciranje na daljavo, kar je bila v dani situaciji njena velika prednost.

Posledica pandemije za organizacijo je višja stopnja rabe IKT: »Postali smo eksperti za delo na daljavo.« Meni, da bo tako dela od doma v prihodnje več, tudi zaradi prilagodljivosti osebnim potrebam zaposlenih. Pred izbruhom pandemije se je po njegovi oceni delo od doma v očeh organizacije zdelo neizvedljivo, sedaj pa se organizacija uči, kako učinkovito spremljati rezultate pri dislociranem delu zaposlenih. Vendar pa delo od doma za zaposlene prinaša tudi določene zahteve, predvsem razmejevanje med časom za delo in prostim časom, obvladovanje motenj iz okolja in zagotavljanje ustreznega delovnega okolja.

Vodja kitajskega dela izbranega globalnega projektnege tima je kot najpogostejši kanal komuniciranja v organizaciji izpostavil elektronsko pošto. V kitajskem poslovnem svetu je po njegovih informacijah zelo pogosto tudi komuniciranje preko aplikacije WeChat. Ob tem je povedal, da je organizacija prepovedala njeno rabo v poslovne namene, saj jo je notranja presoja v organizaciji prepoznala kot kanal z visoko

stopnjo tveganja, predvsem pri komuniciranju med oddelkom prodaje in kupci. Kljub temu pa jo v kitajski enoti organizacije še vedno uporabljajo. Med njenimi prednostmi pred drugimi kanali je izpostavil hitro odzivnost. Predvsem pri mladih ljudeh na Kitajskem opaža, da ne morejo delati brez telefona in aplikacije WeChat. Tudi sam vsake dve do tri ure preverja aplikacijo, da je seznanjen s tekočimi sporočili in z novicami.

Po njegovem mnenju je izkušnja komuniciranja preko WeChata skoraj enaka kot pri osebнем komuniciranju. Vseeno pa meni, da virtualno komuniciranje ne more v celoti nadomestiti osebnega. V kitajskem delu izbranega globalnega projektnega tima so poleg elektronske pošte in aplikacije WeChat veliko uporabljali tudi Microsoft Teams, predvsem pri komuniciranju s slovenskim delom izbranega globalnega projektnega tima. Microsoft Teams je opisal kot podobnega aplikaciji WeChat, vendar z manj funkcijami. Predvsem je pri njem pogrešal možnost pošiljanja zvočnih sporočil. O rabi družbenih omrežij je povedal le, da so jih v kitajskem delu izbranega globalnega projektnega tima zelo malo uporabljali. Omrežje Facebook je od leta 2019 na Kitajskem prepovedano zaradi spora med ZDA in Kitajsko. Organizacijskega omrežja Connect pri svojem delu ne uporablja. Sicer se je udeležil uvodnega usposabljanja, ki ga je organizacija organizirala za vse zaposlene, vendar ga je nato po treh tednih prenehal uporabljati, ker se to med zaposlenimi »ni prijelo«.

Indijski projektni vodja za industrializacijo pri komuniciranju v projektnih timih največkrat uporablja virtualne konference in elektronsko pošto, v nujnih primerih tudi telefon. Kadar je mogoče, sicer raje komunicira osebno. Meni, da v splošnem virtualno komuniciranje postaja vse podobnejše osebному in ga celo nadomešča. Pri tem je omenil vlogo pandemije koronavirusa, ki nas je »prisilila učinkovito sodelovati preko virtualnega komuniciranja«. V splošnem ocenjuje, da učinkovitost virtualnega komuniciranja dosega okoli 90 % učinkovitosti osebnega. Osebno komuniciranje je po njegovem mnenju najučinkovitejše, ker je ta način »v naši, človeški naravi«. Pri virtualnem komuniciranju je namreč težko oceniti, ali te sogovornik pozorno posluša ali pa morda počne nekaj drugega. Vrzal med osebnim in virtualnim komuniciranjem je po njegovem mnenju mogoče delno premostiti z rabo videopovezave. Pri tem omeni, da z rabo slednje doseže učinkovitost virtualnega komuniciranja višjo, okoli 95-odstotno učinkovitost v primerjavi z osebnim komuniciranjem. Preko rabe videopovezave je namreč moč

oceniti pozornost sogovornika ter videti njegovo obrazno mimiko in govorico telesa.

Vendar sam pove, da mu raba videopovezave ni blizu, saj nanjo še ni privajen. Izbiro komunikacijskega kanala pogojuje tudi z razlikami v kulturah udeležencev. Tako je po njegovih izkušnjah pri komuniciranju s Kitajci zelo učinkovita elektronska pošta, saj v nasprotju z virtualnimi konferencami zagotavlja njihov odziv: »Iz vidika jezika je na Kitajskem težko, ker morajo vedno znova prevajati, govoriti moraš počasi. Elektronska pošta je v primeru komuniciranja s Kitajci veliko učinkovitejša. V kolikor napišeš elektronsko sporočilo, boš dobil odziv, na konferenci pa to ni nujno.« Na drugi strani so pri komuniciranju z Evropejci po njegovem mnenju boljša izbira virtualne konference, saj »omogočajo dodatne razlage povedanega in tako izboljšajo komuniciranje«.

Glede izbruha pandemije koronavirusa meni, da ta ni v veliki meri vplivala na delo globalnih projektних timov, saj so ti vajeni virtualnega načina dela. Vendar pa se bodo določene dejavnosti organizacij, ki so se pred pandemijo izvajale na posamezni lokaciji, po njegovem mnenju v prihodnosti vse bolj virtualizirale. Sam ima v okviru indijske enote organizacije dve vlogi, eno, vezano na funkcijo projektnega vodenja, drugo pa na proizvodnjo. Ocenil je, da bi prvo vlogo lahko izvajal večinoma na daljavo, morda bi fizično prisotnost zahtevala en dan na teden. Medtem pa je druga vloga manj primerna za virtualno izvajanje in bi po njegovi oceni zahtevala najmanj tri dni fizične prisotnosti na teden. Nasploh pa meni, da je prisotnost zaposlenih v organizaciji koristna. »Pogovori se namreč zgodijo na hodniku, ob kavi, kosilu. To je učinkovitejše.«

Analiza dokumentov

Izbrana organizacija s svojimi zaposlenimi večinoma komunicira elektronsko (MAHLE GmbH 2023b), npr. preko intranetnih objav, elektronskih glasil, internega družbenega omrežja ter po elektronski pošti. Obvladovanje življenjskega cikla izdelka v izbrani organizaciji temelji na IKT (MAHLE 2023j). Številni pomembni procesi v izbrani organizaciji, kot so potni nalogi, evidentiranje delovne prisotnosti, IT-zahtevki in rezervacije resursov, tečejo preko intranetne aplikacije, do katere zaposleni dostopajo preko brskalnika (MAHLE GmbH 2023e). Tudi številni procesi razvoja zaposlenih in usposabljanj temeljijo na IKT (MAHLE GmbH 2023i).

Poslovnik izbrane organizacije (MAHLE GmbH 2023a) je objavljen v elektronski obliki in vsebuje povezave na podrejene elektronske dokumente, ki so ustvarjeni v programskem paketu MS Office. Interni razvojni proces v organizaciji prav tako temelji na IKT in predpostavlja njeno rabo pri njegovem uresničevanju (MAHLE GmbH 2023g). Predloge dokumentov, ki so znotraj procesa predvideni za rabo, temeljijo na programskem paketu MS Office. Organizacija ima za posamezna področja aktivnosti uradno predpisana programska orodja projektnega managementa (MAHLE GmbH 2023f), ki jih morajo člani projektnih timov v organizaciji uporabljati pri svojem delu.

Analiza opazovanja z udeležbo

Preko opazovanja z udeležbo v izbranem globalnem projektnem timu ugotavljamo, da so bile vse njegove dejavnosti vezane na rabo IKT (19. 10. 2020 VK2; 18. 1. 2021 VK2; 17. 11. 2020 TK2), bodisi preko individualnega dela na računalniku bodisi virtualnega sodelovanja članov. Tudi naloge, ki so se izvajale npr. v laboratoriju ali na proizvodni liniji, so namreč zahtevale digitalno dokumentiranje poteka in rezultatov, torej je bila raba IKT neizogibna. Bistveno vlogo pa je imela IKT pri komuniciranju. Člani izbranega globalnega projektnega tima, predvsem dislocirani, so namreč komunicirali pretežno po elektronski pošti, programa za takojšnje sporočanje in virtualnih konferenc. Komuniciranje preko računalnika je vključevalo tudi dokumentiranje projekta, kjer je bila večina dokumentov pripravljenih v programih Microsoft Excel in Microsoft Word. Preko IKT so člani izbranega projektnega tima tudi dostopali do informacij na internetu ter komunicirali z matično organizacijo preko intraneta.

Na strežnikih organizacije, v okolju EasyDMS, so člani izbranega globalnega projektnega tima shranjevali in urejali repozitorij projektne dokumentacije. Pomembno vlogo pri komuniciranju v izbranem globalnem projektnem timu so imeli tudi službeni telefoni, saj so zagotavljali nenehno dosegljivost članov. Nekateri službeni telefoni so podpirali tudi naprednejše funkcije, imeli urejen tudi dostop do strežnikov organizacije in posledično do službene elektronske pošte. Predvsem razpoložljivost prenosnih računalnikov in službenih telefonov je omogočila, da je bilo delo na projektu v veliki meri moč izvajati virtualno, neodvisno od delovnega časa in lokacije.

Vsem članom izbranega globalnega projektnega tima, razen razvojnemu inženirju, sta bila dodeljena službeni prenosni računalnik ter

službeni mobilni telefon. Razvojni inženir je imel v začetnem obdobju projekta stacionarni računalnik in stacionarni telefon, ob izbruhu pandemije koronavirusa pa je nadrejeni tudi njemu dodelil prenosni računalnik za potrebe opravljanja dela od doma. IT-oddelek organizacije je članom izbranega globalnega projektnege tima zagotovil prenosne računalnike s potrebno programsko opremo glede na vlogo posameznika v timu ter nudil podporo zaposlenim na področju rabe IKT. Z oddelkom IT je komuniciranje potekalo popolnoma virtualno, bodisi preko intranetne aplikacije ali po elektronski pošti.

Najpogosteje uporabljana kanala komuniciranja v izbranem globalnem projektneem timu sta bila elektronska pošta in virtualne konference (23. 12. 2020 VS2; 17. 11. 2020 TK1). Med ostalimi komunikacijskimi kanali je treba izpostaviti še Microsoft Teams, telefonsko komuniciranje ter osebno komuniciranje. Zlasti pomembno vlogo je imela IKT pri procesih dokumentiranja projekta (17. 11. 2020 TK1; 17. 12. 2020 VK2), kjer so bila bistvena orodja program EasyDMS ter orodja iz programskega paketa Microsoft Office. Posamezne domene, predvsem oddelka razvoja in tehnologije, pa so pri svojem delu uporabljale še določeno specifično programsko opremo, kot so npr. orodja CAD, CAE ali FMEA. IKT je v izbranem globalnem projektneem timu omogočila, da sta delo in komuniciranje pri projektu potekala neodvisno od delovnega časa in lokacije (21. 10. 2020 VK1; 27. 10. 2020 VK1).

V začetni fazi projekta, ko je delo še v celoti potekalo na lokacijah slovenske, kitajske oz. nemške enote organizacije, je bilo virtualno komuniciranje pomembno predvsem za stik med dislociranimi člani izbranega globalnega projektnege tima, medtem ko je precejšen del komuniciranja med člani na posamezni lokaciji potekal osebno. Sestanki izbranega globalnega projektnege tima so tako potekali pretežno hibridno – člani znotraj posamezne lokacije so se zbrali v istem prostoru in komunicirali osebno, medtem ko so bili s člani na drugih lokacijah povezani hkrati virtualno, preko orodja za spletne konference. Številni sestanki, ki niso vključevali članov z različnih lokacij, so bili tako izvedeni z osebnim komuniciranjem. Prisoten je bil tudi nenehen osebni stik med člani projektnege tima na isti lokaciji, ki je vključeval pogovore na hodniku ali ob pisalni mizi, predvsem pri tistih članih, ki so delali v isti pisarni. Pretežno so bili vsi člani izbranega globalnega projektnege tima omejeni glede lokacije dela (26. 10. 2020 VS2), ki je potekalo na matični enoti organizacije posameznega člana, ter dovoljenega okvira delovnega časa na njej.

Ob izbruhu pandemije je bilo vsem članom izbranega globalnega projektne tima onemogočeno delo na skupni lokaciji (19. 10. 2020 VK2; 21. 10. 2020 VK1). Osebno komuniciranje med člani tima je tako v trenutku zamrlo, tim je čez noč prešel na popolnoma virtualno komuniciranje. Vsak član si je moral tako doma urediti ustrezno delovno mesto. Pri tem seveda vsi niso imeli enakih možnosti in pogojev, tako da je bil to dodaten stres oz. izziv ob že tako zaostrenih družbenih razmerah (28. 10. 2020 VS3). Predvsem v prvih tednih pandemije se je projektni tim spopadal s številnimi individualnimi izzivi zaradi vzpostavitve novega delovnega okolja (17. 11. 2020 VK1; 17. 11. 2020 VK2; 16. 11. 2020 VK2; 27. 10. 2020 VK1; 28. 10. 2020 VS3).

Zaradi predhodne privajenosti virtualnemu načinu dela v izbranem globalnem projektne timu so bili izzivi povezani predvsem z zagotavljanjem ustreznega delovnega prostora in ne toliko s privajanjem na rabo IKT. Ko pa so člani tima vzpostavili ustrezno delovno okolje v okviru svojega doma, je bilo privajanje novemu načinu dela zaradi predhodnih izkušenj zelo hitro in je komuniciranje na projektu steklo. Vzpostavitev dela od doma je v izbrani organizaciji v celoti temeljila na IKT (22. 10. 2020 VK2), hkrati je bila kakovost dela v veliki meri odvisna od stabilnosti internetnega in telefonskega omrežja.

Zaradi izrednih razmer, ko so tudi druge organizacije prehajale na virtualne načine dela, se je obremenitev globalne komunikacijske infrastrukture zelo povečala, kar se je poznalo pri dostopu do nekaterih storitev. Vseeno pa v izbranem globalnem projektne timu nismo zaznali posebnih težav s komunikacijsko infrastrukturo. Edini, ki je o tovrstnih težavah poročal, je bil razvojni inženir, saj je pri svojem delu uporabljal specifično programsko opremo (27. 1. 2021 TK1). Slednja zahteva prenose velike količine podatkov preko strežnika, kar je pri delu od doma potekalo zelo počasi. Težavo je premostil tako, da je v domači pisarni opravil vse naloge, ki niso zahtevale prenosa velikih količin podatkov, nato pa se je nekajkrat mesečno odpravil v pisarno, kjer je ob strogem upoštevanju varnostnih ukrepov opravil potreben prenos podatkov na strežnik. Ob tem je zaradi izrednih razmer seveda potreboval posebno dovoljenje nadrejenega.

Pred prehodom na popolnoma virtualno obliko komuniciranja je projektni tim premoščal časovne razlike med evropskima in kitajsko lokacijo preko asinhronega komuniciranja, delno prekrivanje običajnih delovnih časov na lokacijah pa je vseeno omogočalo, da je vsaj nujno komuniciranje potekalo tudi sinhrono (25. 11. 2020 VK1). Delo od doma

je v izbranem globalnem projektne timu omogočilo lažjo prilagodljivost delovnega časa za potrebe sinhronega komuniciranja pri projektu (28. 10. 2020 VS3). Hkrati pa je bila prilagodljivost lokacije dela oz. možnost opravljanja dela od doma zelo pomembna za lažje usklajevanje dela in zasebnega življenja. Ob izbruhu pandemije koronavirusa so bili namreč začasno zaprti vrtci in šole. Družine so se morale temu prilagoditi, saj so bili otroci, ki so bili pred tem v varstvu v vrtcih in šolah, sedaj doma in je bilo treba zanje poskrbeti. Predvsem pri majhnih, nesamostojnih otrocih je bilo to mogoče zgolj z opravljanjem dela od doma. Seveda je vzporedna skrb za družinske člane občasno motila delovni proces, saj popolna osredotočenost na delo ni bila vedno mogoča. Vendar so v izbranem globalnem projektne timu tovrstne motnje premoščali s prilagajanjem delovnega časa; tako so člani tima delo opravljali tudi pozno zvečer ali zgodaj zjutraj, medtem ko so otroci spali.

Poleg tega je bilo delo ob zgodnjih jutranjih urah hkrati usklajeno z običajnim delovnim časom na Kitajskem, medtem ko je bilo delo v poznem popoldnevu usklajeno z delovnim časom v ZDA. Tako so člani izbranega globalnega projektne tima »ubili dve muhi na en mah«. Urnik članov tima je bil torej običajno spontan, prilagojen dejanskim potrebam dela in družinskega življenja. Večina pa jih je povedala, da so pri delu od doma običajno presegli predvideni osemurni delavnik.

Člani izbranega globalnega projektne tima pri virtualnih konferencah običajno niso uporabljali videopovezave, saj v tem niso prepoznali posebne dodane vrednosti. Občasno so funkcijo uporabili, ko je šlo za prvi kontakt z novim sogovornikom. Med virtualnimi konferenca mi so večinoma vključili funkcijo deljenja zaslona, tako da je bila pozornost udeležencev usmerjena v dokument, ki ga je eden od njih delil na svojem zaslonu. Kadar med konferenca mi niso imeli dejavne vloge, torej bodisi niso predstavljali vsebine ostalim udeležencem ali ni bilo treba pozorno slediti vsebini, so pogosto počeli druge stvari, recimo prebirali elektronsko pošto (19. 1. 2021 VK1; 16. 11. 2020 VK2). Opravljanje drugih nalog med sestanki je bil sicer način za povečanje učinkovitosti, vendar je to motilo osredotočenost na tematiko sestanka.

Člani izbranega globalnega projektne tima so imeli do rabe IKT in virtualizacije komuniciranja različen odnos in so spremembe v načinu dela različno sprejemali (19. 10. 2020 VK2). Ob tem so do izraza prišle tudi medgeneracijske razlike. Predstavniki mlajših generacij, ki so odrasli ob rabi IKT, so spremembo zaznali pretežno kot pozitivno in zavračajo misel, da bi se vrnil na »stari« način dela. Vseeno pa popolne

virtualizacije komuniciranja zaradi odsotnosti fizičnih stikov ne vidijo kot pravo pot in rešitev vidijo v primernem ravnotežju med virtualnim ter osebnim komuniciranjem (16. 12. 2020 VK2). Predstavniki starejše generacije so imeli pri prilagajanju na nov način komuniciranja nekoliko več težav.

Ključna slabost popolne virtualizacije dela je bila v izbranem globalnem projektnem timu odsotnost fizičnih stikov med člani, kot ključno prednost pa je treba izpostaviti prilagodljivost opravljanja dela v smislu neodvisnosti od časa in lokacije. Večina članov je izrazila željo po vsaj delnem opravljanju dela od doma tudi v prihodnosti, vendar v obliki neke hibridne rešitve, ki bi vključevala tako delo od doma kot delo v prostorih organizacije. Pri tem niso bili enotni glede ustreznega razmerja. Večina je kot optimalno rešitev predvidela dva do tri dni tedensko v prostorih organizacije in razliko do polnega delovnega tedna namenila za delo od doma, seveda pa je to odvisno tudi od vloge posameznika v projektnem timu. Pri tem je pomembna tudi narava posameznikovega delovnega mesta. Tako za projektnega vodjo zadošča, če je v prostorih organizacije enkrat ali dvakrat tedensko, medtem ko mora biti npr. inženir tehnologije zaradi obveznosti na proizvodni liniji v prostorih organizacije pogostejše, vsaj dva- do trikrat tedensko (7. 12. 2020 VK1).

Kljub temu da so bili člani izbranega globalnega projektnega tima z razpoložljivo IKT v organizaciji večinoma zadovoljni, pa smo pogosto zaznali pripombe, da je slednja premalo poenotena oz. da vsak posamezen oddelek organizacije »vrtička« nekoliko po svoje (29. 10. 2020 VK2; 19. 11. 2020 VK1). Tako so npr. v oddelku razvoja za obvladovanje življenjskega cikla produkta uporabljali orodje Siemens Teamcenter, ki v ostalih oddelkih ni bilo v rabi. Projektni vodja je sicer opravil interno usposabljanje za delo z orodjem, da je lahko v času izvajanja projekta uporabljal nekatere njegove osnovne funkcije, ostali člani i tima pa orodja niso uporabljali in tudi niso mogli dostopati do podatkov v njem.

Podoben primer neenotne rabe orodij v organizaciji je bilo dokumentiranje projektov, kjer je večina oddelkov v ta namen uporabljala enega od mrežnih diskov na strežnikih organizacije, kljub temu da je organizacija za projekte, ki se izvajajo po razvojnemu procesu, predpisala uporabo orodja EasyDMS (28. 10. 2020 VK2; 11. 11. 2020 VK1). Tako je bil projektni vodja velikokrat soočen s situacijo, ko je moral ročno prenašati vsebine drugih članov izbranega globalnega projektnega

tima s strežnika ali elektronske pošte v repozitorij projekta na EasyD-MS. Tudi na strani projektnih vodij so se pri rabi IKT pojavljali določeni odkloni od rabe IKT v ostalih oddelkih (29. 10. 2020 VK2). Projektni vodje so za ustvarjanje in spremljanje časovnic projektov uporabljali orodje Microsoft Project, ki ga večina ostalih članov projektnih timov ni uporabljala. Tako so bili projektni vodje prisiljeni v izvoz časovnic projekta v druge oblike datotečnih zapisov, da so do njih lahko dostopali tudi ostali člani projektnih timov.

Pri dokumentiranju projekta v izbranem globalnem projektnem timu smo se pogosto srečali z nepotrebnim podvajanjem dejavnosti, ki so mu člani pogovorno rekli »dvojno delo«. Predvsem je imel težave s tem projektni vodja tima, saj so različni interni deležniki v organizaciji želeli vzdrževanje podatkov o projektih v različnih, nepoenotenih podatkovnih bazah, kljub temu da je imela organizacija sicer že vpeljana enotno bazo z redno osveženimi podatki o projektih. Podobno podvajanje smo zaznali tudi pri dejavnostih poročanja o stanju projektov. Organizacija je imela sicer vzpostavljene redne pregledne sestanke, na katerih je na pobudo različnih internih deležnikov potekalo poročanje o stanju projektov in se je sprejemalo pomembne odločitve (29. 10. 2020 VK2), vseeno pa so številni interni deležniki uvedli še dodatne usklajevalne sestanke, ki so se z omenjenimi vsebinsko prekrivali. Organizacija je v času trajanja raziskave sicer stremela k vzpostavitvi enotne rešitve za obvladovanje življenjskega cikla produktov, vendar je proces vzpostavljanja dolgotrajen, hkrati pa ga upočasnjujejo tudi druge vzporedne dejavnosti organizacije.

Povzetek

Komuniciranje v izbranem globalnem projektnem timu je temeljilo na IKT. Najpogosteje rabljena komunikacijska kanala sta bila elektronska pošta in virtualne konference. Kljub temu da so udeleženci v raziskavi pri komuniciranju uporabljali tudi sodobne rešitve, kot so virtualne konference in druga orodja za virtualno sodelovanje, pa je velik delež komuniciranja še vedno potekal preko tradicionalnih kanalov, torej osebnega komuniciranja, telefona in elektronske pošte. Nihče od udeležencev v raziskavi ni zanikal pomembnosti vloge IKT pri komuniciranju v izbranem globalnem projektnem timu, vendar so bila mnjenja o njeni sposobnosti nadomestitve osebnega komuniciranja na projektih deljena. Medtem ko so nekateri udeleženci virtualne komunikacijske kanale prepoznali kot enakovredne osebnemu komu-

niciranju, so drugi mnenja, da nič ne more nadomestiti osebnega komuniciranja.

Čeprav komuniciranje na projektih postaja vse virtualnejše, pa nekatere naloge še vedno terjajo fizično prisotnost. Prelomen trenutek v kontekstu rabe IKT v izbranem globalnem projektnem timu je bil izbruh pandemije, ko je komuniciranje na projektu postalo popolnoma virtualno. Udeleženci v raziskavi pretežno ocenjujejo, da je izbrana organizacija v obdobje pospešene virtualizacije zaradi izbruha pandemije vstopila pripravljena. Uporaba obstoječe IKT je olajšala prilagoditev novim razmeram. Hkrati je organizacija kot odgovor na izbruh pandemije vpeljala novo obliko dela, delo od doma, ki zaposlenim omogoča prilagodljivost lokacije dela in delovnega časa, bodisi glede osebne potrebe ali potrebe delovnega procesa, vendar prinaša tudi nekatere nove izzive.

Dejavniki uspešnosti internega komuniciranja v izbranem globalnem projektnem timu

Tema analize kategorije »Dejavniki uspešnosti internega komuniciranja v izbranem globalnem projektnem timu« je izpeljana iz RV4.

Analiza intervjujev

Udeležence v raziskavi smo med intervjujem povprašali o dejavnikih uspešnosti pri internem komuniciranju v globalnih projektnih timih. Inženir tehnologije je med dejavniki uspešnosti internega komuniciranja v izbranem globalnem projektnem timu kot najpomembnejše izpostavil znanje tujih jezikov in ustrezna tehnična znanja, ki jim pripisuje približno enakovredno pomembnost: »Če ti ne znaš komunicirati oz. ne poznaš jezika, si lahko ne vem kak strokovnjak, ampak ne boš prišel do nekih rešitev.«

Med ostalimi dejavniki uspešnosti komuniciranja je omenil ustrezne osebnostne lastnosti sogovornikov, dobre osebne odnose v projektnem timu, timski duh ter prisotnost osebnega stika med člani tima. Pri osebnostnih lastnostih članov se mu zdi pomembno, da si nihče od sogovornikov ne pusti »priti do živega« in sprejemati kritiko na osebni ravni. Ob tem je omenil tudi vlogo osebnih poznanstev v projektnem timu, ki jih označuje kot »dvorezen meč« za uspešnost komuniciranja.

Po eni strani namreč dobri osebni odnosi olajšajo komuniciranje, vendar pa lahko vodijo v pristransko obravnavo, medsebojno »ščitenje hrbta« ter posledično v nepregledno komuniciranje v projektnem

timu. Virtualno komuniciranje po njegovem mnenju delno pomaga premestiti te ovire, saj gre za »manj osebne« kanale. Sam pri delu raje sodeluje s temperamentnimi značaji, saj se kljub občasni konfliktnosti »z njimi lažje zmeniš, so bolj energični, prej prideš do rešitve«.

Kot dejavnik uspešnosti izpostavi tudi timski duh, ki je posledica sproščenih odnosov, in prijateljsko vzdušje med člani projektnega tima. Pri tem omeni, da je znotraj oddelka tehnologije v izbrani organizaciji timski duh zelo prisoten, medtem ko med posameznimi oddelki znotraj organizacije opaža številne ovire pri sodelovanju, celo tekmovalnost. Nenazadnje omeni tudi pomen osebnega stika za uspešnost komuniciranja:

V kolikor gre za nadrejenega, prilagodim način komuniciranja, osebno odnos ne pride v poštev, ker čutim, da je nadrejeni. Z enako rangiranim pa imam prvotno neko distanco, nato pa zadeve stečejo, ko ga osebno spoznaš. V naši pisarni, kjer smo vsi skupaj, je sicer tudi hierarhija; vendar je drugače, če s človekom delaš osem ur na dan in ga osebno poznaš. Veš, na kak način se lahko zafrkavaš, četudi je tvoj šef. Če pa je iz druge službe, pa to ni mogoče. Tak odnos je mogoče vzpostaviti samo, če se prej osebno spoznaš.

Prav upad osebnih stikov sam vidi kot najnegativnejšo posledico pandemije koronavirusa za interno komuniciranje v izbranem globalnem projektnem timu: »Kar se tiče sodelovanja s Kitajci, pa je covid prinesel slabe stvari. In sicer zato, ker je zdaj problem priti na Kitajsko.« Posebej pri specifičnih nalogah, kot so pregledi in presoje na proizvodnih linijah, namreč po njegovem prepričanju nobena tehnologija ne more nadomestiti osebnega stika: »Ob osebnem stiku vidiš več podrobnosti, širšo sliko težav pa tudi načinov, kako te odpraviti. Če pa je to virtualno, si pozoren na eno stvar, ki ni nujno glavni vzrok.«

Projektni nabavnik prav tako meni, da tehnologija ne more nadomestiti osebnih stikov, ki so za komuniciranje »bolj učinkoviti«, saj »komuniciranje poteka bolj gladko in vodi k boljšemu medsebojnemu razumevanju«. Kot dejavnike uspešnosti komuniciranja v izbranem globalnem projektnem timu izpostavi osebni stik, jezik, zaupanje, jasnost vlog in razpoložljivost IKT. Ključen dejavnik uspešnosti komuniciranja v globalnih projektnih timih je zanj jezik. Komuniciranje je tako najučinkovitejše med posamezniki z istim maternim jezikom. Tudi zaupanje je v globalnih projektnih timih po njegovem mnenju

pomemben dejavnik uspešnosti: »Zaupanje je v globalnih timih zelo pomembno. V kolikor si ne zaupamo, ne bomo komunicirali in reševali problemov.« Pri tem omeni, da je vzpostavljanje zaupanja v globalnem projektnem timu po njegovih izkušnjah precej drugačno kot v tradicionalnem timu.

V globalnem projektnem timu namreč ni toliko priložnosti za neformalno komuniciranje, zato se zaupanje vzpostavlja drugače in predvsem dlje. Zaupanje v globalnih projektnih timih, ki pretežno komunicirajo virtualno, se namreč vzpostavlja preko dobrih delovnih rezultatov. Osebni stik je pri vzpostavljanju zaupanja sicer pomemben, ne pa nujen: »Osebnostna srečanja projektnega tima so pomembna, vendar ne zelo potrebna, v kolikor te možnosti ni. Če se lahko srečamo in si podamo roke, bo to izboljšalo naše medsebojne odnose.« Jasnost vlog v projektnem timu po njegovi presoji prispeva k učinkovitosti komuniciranja, zato je pomembno poznati tako svojo vlogo kot vloge drugih članov projektnega tima.

Razpoložljivost ustrezne IKT je v globalnih projektnih timih osnova sodelovanja in je bila ob izbruhu pandemije koronavirusa eden ključnih razlogov, da je izbrani globalni projektni tim lahko skoraj nemočno nadaljeval z delom: »[K]oronavirus po mojem mnenju na delo globalnih projektnih timov nima velikega vpliva. Globalno komuniciranje teče prek interneta, covid pa ni imel vplivov na internet.« Hkrati ocenjuje, da bo pandemija koronavirusa pospešila razvoj IKT in s tega stališča pozitivno vplivala na delo globalnih projektnih timov ter na splošno digitalizacijo svetovnega poslovanja.

Vodja projektne pisarne je med intervjujem naštel številne dejavnike uspešnosti komuniciranja v globalnih projektnih timih, med njimi doslednost komuniciranja, primernost komunikacijskega kanala glede na vsebino, obvladovanje in vodenje komuniciranja, osebni stik, osebnostne lastnosti, timski duh, motiviranost, odkritost in preglednost komuniciranja, veščine komuniciranja in projektnega dela, medsebojno zaupanje ter razpoložljivost IKT. Doslednost in preglednost komuniciranja dojema kot osnovni pogoj za normalno delovanje projektnih timov. Pri izbiri komunikacijskega kanala daje prednost ustnemu komuniciranju pred pisnim.

Projektnega vodjo izpostavi kot odgovornega za učinkovito komuniciranje v projektnem timu, zato mora imeti ta poleg veščin projektnega vodenja tudi ustrezne veščine komuniciranja. Prav tako je projektni vodja po njenem mnenju odgovoren za vzdrževanje timskega duha,

zato mora imeti ustrezne osebnostne in vodstvene lastnosti. Odprtost za komuniciranje pri posameznih članih projektnega tima je po njenem mnenju delno odvisna od kulturnega ozadja in posameznikovih osebnostnih lastnosti: »Člani morajo biti sposobni komunicirati in razreševati zadeve neposredno drug z drugim, brez vpletanja funkcijskih šefov.« Odprto, pregledno in dosledno komuniciranje je pogoj za vzpostavitev timskega duha ter medsebojnega zaupanja v projektnem timu. Osebni stik je posebej pomemben v začetni fazi projekta, ob vzpostavitvi, kasneje pa komuniciranje v projektnem timu lahko enakovredno teče tudi virtualno.

Pri motiviranosti članov projektnega tima je v kontekstu finančnih spodbud omenila pomanjkljivost v organizaciji, saj projektni vodja nima formalne avtoritete oz. neposrednega vzvoda za motiviranje članov projektnega tima. V zvezi s splošno kulturo projektnega managementa v organizaciji je povedala: »Šest ali sedem let nazaj pa se je še pisalo dokumentacijo, kaj je projektni management, kaj je projektni tim. Projektna kultura, projektni duh, to je proces – da ljudje vejo, kaj so projekti, zakaj so vključeni na projektih, zakaj je njihovo delo pomembno.«

Tudi nasploh je izrazila nestrinjanje s trenutnim plačnim sistemom v organizaciji, predvsem z vidika napredovanj in nagrajevanj za uspešnost. S tem povezuje tudi precejšnjo fluktuacijo v organizaciji v zadnjem času. Hkrati pa je povedala, da v projektnih timih obstajajo tudi številni nefinančni motivacijski dejavniki, kot so ponos, želja po pridobivanju izkušenj, osebni rasti ipd. Pri tem omeni, da ima pri motiviranosti posameznika vlogo tudi njegova starost.

Nekateri te energije nimajo in jih je težko oz. nemogoče ustrezno motivirati za delo. Kot projektni vodja je s takimi ljudmi zelo težko delati, ker nimajo interesa. Na trepalnice se ne moreš postaviti. V naših timih so pretežno mladi ljudje, je lažje. Pri starejših pa pride do razhajanj v načinu dela, mentaliteti, generacijah, veliko je različnih vidikov.

Prodajnica je med dejavniki uspešnosti komuniciranja v izbranem projektnem timu izpostavila razpoložljivost IKT, prisotnost osebnega stika, kulturno inteligenco, osebne odnose med člani projektnega tima in doslednost komuniciranja v timu. Predvsem vlogo IKT izpostavi kot ključno, saj »vse delo v globalnih projektnih timih temelji na IKT«. Nadalje je kot dejavnik uspešnosti navedla medsebojno poznanstvo med

člani projektnega tima. To se lahko vzpostavi na različne načine, bodisi virtualno bodisi osebno. Kot je povzela: »Pomembno je poznati obraz sodelavca.«

Medsebojna poznanstva v projektnem timu, ki izvirajo iz osebnega stika, povezuje z visoko stopnjo zaupanja:

Menim, da je sodelovanje veliko bolj učinkovito, če se z ostalimi poznaš. Osebni stik je tako najpomembnejši na začetku projekta, vendar tudi v času trajanja in ob zaključku. Zaupanje je težje zgraditi virtualno kot v živo. Poznavanje ljudi preko osebnega stika olajša vzpostavljanje zaupanja in je lažje kot npr. preko Teamsa.

Hkrati o specifični obliki zaupanja, ki se vzpostavi virtualno, pove sledeče: »Kakovost zaupanja prek virtualnih interakcij je lahko enaka kot prek osebnega stika, le bolj krhka. Če nekdo izda to zaupanje, se veliko težje znova vzpostavi virtualno.

Medkulturne kompetence članov projektnega tima, posebej v globalnih projektnih timih, po njenem mnenju tudi pomembno prispevajo k uspešnosti komuniciranja v globalnih projektnih timih. »Ni vsakdo sposoben dela v globalnih projektnih timih. Lahko bi temu rekli kulturna inteligenca, ki je tako prirojena kot pridobljena. Ne more biti vsakdo član globalnega projektnega tima, moraš biti odprt za delo s pripadniki drugih kultur. Tega ne more vsak.« Med dejavniki tveganja za uspešnost komuniciranja v globalnih projektnih timih je zaznala premajhno frekvenco, nerednost oz. neažurnost komuniciranja.

Primernost komunikacijskega kanala, predvsem delež osebnega komuniciranja med člani projektnega tima, se po njenem mnenju prav tako odraža v uspešnosti komuniciranja. Glede slabosti popolnoma virtualnega komuniciranja pove, da je na ta način težko zagotavljati polno pozornost sogovornikov, saj ti med virtualnimi konferencami pogosto počnejo druge stvari. Sama je imela pogosto občutek, da nima polne pozornosti ostalih članov izbranega globalnega projektnega tima. Zato meni, da tehnologija ne bi smela postati pomembnejša od osebnih stikov. Predlaga neko hibridno rešitev, ki bi med člani globalnih projektnih timov vključevala tako virtualno kot osebno komuniciranje. Tudi večina rabe IKT članov globalnih projektnih timov po njenem mnenju prispevajo k uspešnosti komuniciranja; posebej izpostavi privajenost na rabo videopovezave med virtualnimi konferencami.

Vodja enega od produktnih segmentov v organizaciji je med dejavniki uspešnosti internega komuniciranja v globalnih projektnih timih

omenil zaupanje, medsebojno poznanstvo in osebni stik ter jih tudi smiselno medsebojno povezal:

Zaupanje v globalnih projektnih timih je zelo pomemben dejavnik. Zelo težko ga je vzpostaviti preko virtualnih sestankov, zato je pomemben osebni stik ob začetku sodelovanja. Zaupanje je zelo pomembno, da lahko ljudje na sestankih odprto govorijo. Menim, da je za uspešno komuniciranje zelo pomembno tudi medsebojno poznavanje, predvsem kako se drugi obnašajo, kaj pričakovati. Če je oseba, s katero komuniciraš, »black box«, zelo težko sodeluješ.

Dejavnikom uspešnosti je dodal tudi rednost komuniciranja oz., kot se je izrazil sam, »ustvarjanje priložnosti, da se izpostavi katera koli tema«. Hkrati je povedal, da je za uspešnost komuniciranja na globalnih projektih pomembno tudi dokumentiranje dogovorov v pisni obliki. Pomembno je, da so vsi dogovori zapisani in predstavljajo osnovo nadaljnjim dejavnostim: »Pri tem ni pomembno, ali gre za osebno ali virtualno srečanje. Pomembno pa je, da se na koncu sestanka pripravi zapisnik. Oblika ni toliko pomembna, važno pa je, da so dogovori zapisani in predstavljajo temelj nadaljnjim aktivnostim.« Prav tako k uspešnosti komuniciranja v globalnih projektnih timih pripomore vsaj občasna osebna interakcija. Če je mogoče, naj bi se tako tim vsaj občasno sestel tudi osebno. K učinkovitosti komuniciranja po njegovi oceni bistveno pripomore zavedanje članov projektnega tima, da je komuniciranje veščina, ki se jo je treba naučiti in jo nenehno izboljševati.

Inženir projektne tehnologije je med dejavniki uspešnosti komuniciranja v izbranem projektnem timu omenil primernost komunikacijskega kanala glede na vsebino, prisotnost osebnega stika, odprtost in poštenost komuniciranja, zaupanje, motiviranost za komuniciranje, jezik in izrazoslovje, veščine komuniciranja in rabe IKT, kulturno inteligenco ter načrtovanje komuniciranja. Pri tem je izpostavil predvsem vlogo posameznikove motiviranosti: »Vendar dokler je želja, da se dva razumeta, se bosta razumela. Lahko pa govorita isti jezik v knjižni obliki, vendar če se nočeta razumeti, se ne bosta.« Osebno komuniciranje je po njegovem mnenju primerno predvsem v začetni fazi projekta in omogoča kasnejši prehod na virtualno komuniciranje.

Hkrati je osebno komuniciranje primeren kanal v konfliktnih situacijah, ki se pojavijo pri projektu. Odprtost in poštenost komuniciranja sta pomembni za vzpostavitev ter ohranjanje zaupanja v projektnem timu. Pri delu v izbranem globalnem projektnem timu je opazil, da ko-

municiranje ni bilo vedno odprto in pošteno, zato se je zaupanje med slovenskim in kitajskim delom projektnega tima skrhalo. »Imeli smo težave, prišli smo v situacijo, ko si nismo zaupali. Imeli smo občutek, da se nekaj prikriva. Da podatki niso deljeni, ker nočejo biti deljeni. Dokler poteka odprta izmenjava informacij, da se izraža mnenje odprto, do takrat je izpolnjen pogoj za to, da se ohranja zaupanje med člani tima.«

Vlogi motiviranosti posameznikov pri uspešnosti komuniciranja je pripisal velik pomen in povzel: »Dokler je želja, da se dva razumeta, se bosta razumela. Če pa se nočeta, se ne bosta.« Jezikovne težave pri komuniciranju pri globalnih projektih je po njegovem mnenju moč deloma premostiti s pisnim komuniciranjem, saj to omogoča več možnosti za prevod in razmislek o vsebini ter dodatna vprašanja. Omenil je tudi posamezne nesporazume, ki so se v izbranem globalnem projektnem timu pojavili kot posledica prepletanja tehničnega in ekonomskega izrazoslovja. Večinoma je šlo za nerazumevanje specifičnih izrazov iz drugih strok. Opazil je, da se je sčasoma, ko so člani izbranega globalnega projektnega tima dalj časa delali »v istem okolju, z istimi izdelki«, ustvaril nek bazen interdisciplinarnih izrazov, ki so jih razumeli vsi člani.

Med potrebnimi veščinami rabe IKT za interno komuniciranje je poudaril predvsem rabo orodij Microsoft Officea in elektronske pošte. Poleg tega je po njegovem mnenju nujna tudi dobra osnovna računalniška pismenost, kot npr. raba operacijskega sistema ter prehajanje med aplikacijami na računalniku. Nadalje je za uspešno interno komuniciranje članov globalnih projektnih timov po njegovem mnenju pomembna njihova kulturna inteligenca. Pri tem izpostavi poznavanje osnovnih značilnosti kultur, iz katerih prihajajo drugi člani projektne tima. Poleg tega je po njegovem mnenju treba poznati tudi osnove družbene ureditve vpletenih kultur in odnose med njimi, predvsem da bi se izognili konfliktnim situacijam na projektu. Med intervjujem je nekoliko podrobneje opisal, na kaj vse morajo biti pozorni člani globalnih projektnih timov, da bo interno komuniciranje v timu uspešno.

Pri komuniciranju v globalnem projektnem timu je pomembno, da se nestrinjanje vedno argumentira, ker s tem ohranjamo odprto komuniciranje. Pomembno je tudi, da se pridobljenih informacij ne zlorablja – naj bodo osebne ali poslovne. Predvsem je to važno v primeru neuspehov. Neuspehov pri posameznih nalogah

se ne sme izkoriščati za diskreditacijo nekoga. To velja tako v virtualnih kot v nevirtualnih in medkulturnih timih. Pomembno je tudi ohranjati miren ton komuniciranja. Neka mediteranska razboritost ni vedno sprejeta enako. V nekaterih kulturah to hitro jemljejo za napad. Pri izražanju kritike je treba biti pozoren, da jo izražaš nevtrarno ali na štiri oči. Pomembna pa je tudi pohvala; da skupaj slavimo, kar nam je uspelo. S tem se vzdržuje zavest skupnega dela, skupne pripadnosti, sledenja istim ciljem.

Med intervjujem je inženir projektne tehnologije poudaril, da je za uspešno interno komuniciranje v globalnem projektne timu potreben ustrezen načrt komuniciranja. »Za uspešno delo v timu se je treba dogovoriti, kaj in preko katerih kanalov komunicirati, in potem to upoštevati.« Nenazadnje je komentiral tudi vpliv pandemije koronavirusa na delo v izbranem globalnem projektne timu: »Na splošno se je dvignila stopnja uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije. Bila je odlična priložnost, da smo se izpopolnili in postali eksperti za delo na daljavo. Nihče od nas se ne bi bal delati kjer koli za kogar koli na svetu na daljavo. Menim, da se bo to ohranilo tudi po epidemiji.«

Vodja kitajskega dela izbranega globalnega projektne tima je med pogovorom o dejavnikih uspešnosti komuniciranja v izbranem globalnem projektne timu izpostavil motiviranost za komuniciranje. »Izpostavil bi motiviranost za komuniciranje. Pomanjkljivo znanje jezika ni tako velika težava, najprej moraš biti pripravljen komunicirati. Če tega nočeš, komuniciranje ne more biti uspešno.«

Poleg motiviranosti je kot dejavnik uspešnosti v globalnih projektne timih izpostavil tudi jezik. Tako je pri delu v izbranem globalnem projektne timu opazil različno stopnjo znanja angleškega jezika med člani projektne tima, zaradi česar se pripadniki različnih kultur pri projektu v začetku niso dobro razumeli. Vendar pa se je kasneje, po letu in pol ali dveh, medsebojno razumevanje članov izboljšalo in večjih jezikovnih težav ni bilo več. Tudi on je uspešnost komuniciranja med člani pogojeval s primernostjo izbire komunikacijskega kanala, predvsem je izpostavil nujnost vsaj občasnega osebnega komuniciranja med člani tima. Sicer je pri projektu pretežno komuniciral virtualno, vendar je sestanke ožjega dela kitajskega projektne tima vsaj enkrat tedensko izvajal tudi osebno.

Poleg jezika, izbire primerne komunikacijskega kanala in prisotnosti osebnega stika je med dejavnike uspešnosti komuniciranja uvr-

stil še posameznikov način komuniciranja in jasno postavljene cilje komuniciranja, pri čemer je slednji dejavnik posebej pomemben za projektne vodje.

Pred vsako komunikacijo z ostalimi člani tima se moraš vnaprej pripraviti in si zastaviti cilje komuniciranja. Vprašati se moraš, kaj hočeš s komuniciranjem doseči. To je pomembno tudi pri sklicevanju sestankov; cilj sestanka mora biti jasen, drugače gre za zapravljanje časa. Če delaš kot projektni vodja, nisi samo član projektnega tima. Si vodja. Ne gledaš ozko – na posamezne naloge, ampak širše.

Nenazadnje pa je v smislu uspešnosti komuniciranja omenil tudi vlogo medsebojnega zaupanja. Ocenjuje, da je bilo v primeru izbranega globalnega projektnega tima slednje dokončno vzpostavljeno ob prvem osebnem srečanju celotnega tima na Kitajskem.

Projektni vodja v drugem produktnem segmentu je med dejavniki uspešnosti internega komuniciranja v globalnih projektnih timih naštel primernost komunikacijskih kanalov, prisotnost osebnega stika, jasnost vlog v projektnem timu in medsebojno zaupanje. Med kanali komuniciranja na projektu je po njegovem mnenju osebno komuniciranje najučinkovitejše, saj je ta oblika »v naši, človeški naravi.« Primerenost komunikacijskih kanalov je po njegovem mnenju odvisna tudi od kultur sogovornikov. Tudi jasnost vlog v projektnih timih je pomemben dejavnik, ki pogojuje uspešnost internega komuniciranja. Ta jasnost je po njegovih izkušnjah v azijskih državah nižja kot v Evropi. Tudi pri delu v izbrani organizaciji opaža, da dejanski nabor nalog posameznika pogosto presega tistega, ki je opredeljen »na papirju«. Poleg tega posamezniki pogosto prevzemajo več vlog hkrati in tako nadomeščajo vrzeli v projektnih timih.

Zaupanje med posamezniki je osnova učinkovitemu komuniciranju, vendar sogovornik opaža, da se v primeru virtualnih projektnih timov to vzpostavlja dalj časa pa tudi na drugačni osnovi. Medtem ko ima pri vzpostavljanju zaupanja v tradicionalnih timih bistveno vlogo neformalno komuniciranje, se v primeru virtualnih projektnih timov zaupanje vzpostavlja pretežno na osnovi pozitivnih izkušenj pri sodelovanju: »Zaupanje na virtualnih projektih se vzpostavi počasneje in na osnovi rezultatov dela. Ko napišem elektronsko sporočilo, dobim od nekoga odgovor. In on dobi odgovor od mene. Na ta način se vzpostavlja vzajemno zaupanje.«

Analiza dokumentov

Med analizo dokumentov smo se pri iskanju dejavnikov uspešnosti internega komuniciranja v izbranem globalnem projektnem timu osredotočili predvsem na dokumentirano vsebino komuniciranja med člani in razpoložljivo projektno dokumentacijo. Prvi dejavnik uspešnosti, ki smo ga pri tem prepoznali, je kakovost dokumentiranja informacij. Razvojni proces (MAHLE GmbH 2023g), ki mu je izbrani globalni projektni tim sledil pri izvedbi projekta, postavlja natančne zahteve glede dokumentiranja projektne dokumentacije. V izbranem projektnem timu je večina komuniciranja potekala virtualno, po elektronski pošti ali preko konferenc.

Medtem ko elektronska pošta sama po sebi zagotavlja sledljivost in dokumentiranje informacij, so člani izbranega globalnega projektnega tima dokumentirali tudi ključne ugotovitve in dogovore, do katerih je prišlo ob ustnem komuniciranju pri projektu, kot npr. na virtualnih konferencah in v telefonskih pogovorih. Običajno so slednje dokumentirali v obliki zapisnikov sestankov, ki so jih shranili v projektni repozitorij (MAHLE GmbH 2023j). Primernost rabe komunikacijskih kanalov v organizaciji ni formalno opredeljena, deloma jo sicer zajeta v nekaterih njenih predpisih (MAHLE GmbH 2020; MAHLE GmbH 2023f). Naslednji dejavnik uspešnosti, ki smo ga zasledili med analizo dokumentov, je znanje jezika. Pri tem gre v primeru izbranega globalnega projektnega tima v prvi vrsti za znanje angleškega jezika, ki je bil uradni jezik komuniciranja v timu, pa tudi za poznavanje specifičnega izrazoslovja v panogi.

Čeprav je bilo pri pisnem komuniciranju, torej v zapisnikih sestankov in elektronski pošti, v izbranem globalnem projektnem timu nekoliko manj jezikovnih težav kot pri ustnem, so bile te predvsem v začetnem obdobju sodelovanja prisotne. Večinoma so izvirale iz razlik v sintaksi in semantiki sporočanja v angleškem jeziku med posameznimi člani, predvsem, ko so bili udeleženi kitajski člani tima. V zapisnikih sestankov in elektronskih sporočilih smo opazili tudi, da so poleg znanja jezikov in specifičnega izrazoslovja pri delu v globalnih projektnih timih pomembne tudi jasnost, nedvoumnost izražanja in raba primerne komunikacijskega kanala, saj ti dejavniki bistveno pripomorejo k premoščanju jezikovnih težav pri komuniciranju.

Kakovost opredelitve delovnih procesov v organizaciji (MAHLE GmbH 2023a), posebej procesa izvajanja razvojnih projektov (MAHLE GmbH 2023g), opredeljuje jasnost vlog članov v projektnih timih. Pri

tem je pomembno tudi, kako dobro zaposleni poznajo delovne procese in razumejo tako lastno vlogo v projektnem timu kot vloge drugih članov tima. Jasnost vlog v projektnem timu se odraža v uspešnosti komuniciranja, kar smo razbrali tudi iz pisne korespondence izbranega globalnega projektnega tima.

Ponekod so bile vloge v delovnih procesih organizacije preohlapno definirane in so dopuščale preveč svobode pri interpretaciji, tako da so se morali člani izbranega projektnega tima samostojno dogovoriti glede delitve dela, kar je od njih zahtevalo dodaten trud in je dopuščalo možnost nastanka konfliktnih situacij. Nenazadnje analiza dokumentov kot dejavnik uspešnosti komuniciranja v timu izpostavi razpoložljivost informacijsko-komunikacijske infrastrukture ter potrebne strojne in programske opreme. Vsi temeljni dokumenti organizacije (MAHLE GmbH 2023a; MAHLE GmbH 2023e; MAHLE GmbH) in izbranega globalnega projektnega tima (MAHLE GmbH 2023g; MAHLE GmbH 2023f) se namreč pojavljajo v elektronski obliki.

Analiza opazovanja z udeležbo

Ob opazovanju z udeležbo smo prav tako identificirali nekatere dejavnike uspešnosti, ki so se odrazili pri komuniciranju v izbranem globalnem projektnem timu. Tako smo opazili, da se je primernost izbire komunikacijskega kanala odražala v (ne)doseganju želenega učinka sporočila na sprejemnika (29. 10. 2020 VK2; 17. 11. 2020 TK1; 4. 1. 2021 TK1). Pomembnejših vsebin v izbranem timu niso sporočali preko programov za takojšnje sporočanje ali družbenih omrežij, temveč je bila v tovrstnih primerih primernejša raba elektronske pošte ali osebne komunikacije v kombinaciji z elektronsko pošto. Manj formalni komunikacijski kanali, npr. programi za takojšnje sporočanje ali družbena omrežja, so bili v rabi predvsem za neformalno komuniciranje med člani projektnega tima ali kot alternativa formalnim v nujnih primerih, ko slednjih ni bilo moč uporabiti.

V primeru izbranega globalnega projektnega tima slednji ni imel izdelanega načrta komuniciranja, ki bi predvidel izbiro komunikacijskih kanalov glede na deležnike ali vsebino (22. 10. 2020 VK2). Slednje tako ni bilo opredeljeno v pisni obliki, temveč je šlo za neformalni dogovor med člani. Projektni vodja na razvojni lokaciji v Sloveniji je tako lokalno usklajeval komuniciranje med člani osnovnega projektnega tima, medtem ko je na Kitajskem isto počel vodja kitajskega dela projektnega tima (19. 10. 2020 VK1; 13. 11. 2020 VS2; 3. 2. 2021 VK1).

Vsak član osnovnega projektnega tima je bil nadalje odgovoren za komuniciranje s svojim razširjenim projektnim timom (20. 10. 2020 VS1; 27. 1. 2021 TK1). Tako je komuniciranje med projektnim vodjem in člani razširjenega projektnega tima vedno potekalo preko člana osnovnega projektnega tima, ki je bil za posamezen del razširjenega tima odgovoren. V nujnih primerih je bilo dopustno, da se je projektni vodja tudi neposredno povezal s člani razširjenega projektnega tima, vendar je v teh primerih odgovornega člana osnovnega projektnega tima o tem nujno seznanil. Podoben dogovor so imeli člani izbranega globalnega projektnega tima tudi glede komuniciranja z zunanjimi deležniki. Tako je komuniciranje med projektnim timom in kupcem vedno potekalo preko prodajnice, medtem ko je tisto med projektnim timom in dobavitelji vedno potekalo preko projektnega nabavnika.

V izbranem globalnem projektnem timu so se osebne lastnosti članov tima, kot so posameznikova motiviranost, prilagodljivost, urejenost, samoiniciativnost in sposobnost izražanja, odražale v številnih vidikih komuniciranja, kot so odzivnost, dolžina sporočil, slovnična pravilnost, frekvenca sporočanja, izbira komunikacijskega kanala, slog pisanja, jasnost sporočanja in drugi (23. 10. 2020; 27. 1. 2021 TK1; 8. 1. 2021 VS1; 15. 3. 2021 VK2). Njihov prispevek k uspešnosti komuniciranja je bil izrazitejši v začetni fazi projekta, ko so člani spoznavali osebne lastnosti drug drugega. Kasneje so tako osebne lastnosti posameznih članov namreč lažje upoštevali pri komuniciranju, kar je dvignilo raven uspešnosti komuniciranja v timu.

V izbranem globalnem projektnem timu so posamezni člani v določenih obdobjih priznali, da se počutijo preobremenjeni (26. 10. 2020 TK1; 27. 10. 2020 VK2; 29. 10. 2020 VK1; 23. 11. 2020 VK2). V skrajnih primerih, ko situacija ni bila več vzdržna, je bilo treba v soglasju z dotičnim članom projektnega tima o preobremenjenosti poročati njegovemu nadrejenemu, saj je bila ob pomanjkanju formalne avtoritete projektnega vodje to edina možnost za njegovo razbremenitev. Večinoma so za stopnjo obremenitve zaposlenih skrbeli njihovi neposredno nadrejeni v organizaciji, pri čemer so lahko uporabili različna orodja in metode. Preobremenjenost posameznikov smo zaznali kot resen dejavnik tveganja, ki poleg zmanjšane uspešnosti komuniciranja lahko privede tudi do fluktuacije zaposlenih in celo do zdravstvenih težav.

Tudi formalno avtoriteto projektnega vodje lahko izpostavimo kot identificiran dejavnik uspešnosti pri komuniciranju (11. 11. 2020 VK1), saj v konkretnem primeru ta ni imel pooblastil, da bi od ostalih članom tima zahteval sledenje dogovorjenim komunikacijskim vzorcem. Prav tako ni imel formalnih vzvodov za motiviranje članov ali odrejanje njihovih delovnih nalog, kar je bilo v domeni njihovih funkcijskih šefov. Tako ni imel neposrednega vpliva na obremenjenost posameznih članov, prav tako je prioritizacija nalog med različnimi projekti občasno privedla v konfliktne situacije pri projektu.

K uspešnosti komuniciranja v izbranem globalnem projektne timu so pozitivno prispevale tudi predhodne izkušnje članov z delom na globalnih projektih (7. 12. 2020 VK3; 26. 10. 2020 VS1; 29. 10. 2020 VK2). V primeru izbranega globalnega projektnega tima so vsi člani imeli predhodne izkušnje na področju dela v globalnih projektne timih, kar je predvsem v začetni fazi znatno olajšalo komuniciranje pri projektu in omogočilo hiter prehod tima v operativno fazo sodelovanja.

Medsebojno zaupanje med člani globalnega projektnega tima je bilo v konkretnem primeru eden bistvenih dejavnikov uspešnosti komuniciranja, ki je narekovalo posameznikovo pripravljenost za deljenje informacij (29. 11. 2020 VK1; 19. 10. 2020 VK2; 26. 1. 2021 VK1). V primeru izbranega globalnega projektnega tima so bili osnova za takojšnjo vzpostavitev zaupanja med člani pripadnost isti organizaciji in predhodna medsebojna poznanstva ali skupna poznanstva med člani. Kasneje se je zaupanje v izbranem globalnem projektne timu utrdilo preko pozitivnih izkušenj pri sodelovanju, občasnih osebnih srečanj in rednega virtualnega stika med člani. Vseeno pa so bili v času izvedbe projekta prisotni kratkotrajni konflikti, ko se je zaupanje med slovenskim in kitajskim delom izbranega globalnega projektnega tima skrhalo zaradi raznih nesoglasij. Vendar se je s tem, ko je tim težave uspešno premostil, medsebojno zaupanje kasneje zato bolj utrdilo.

Kulturno ozadje posameznih članov izbranega globalnega projektnega tima se je na različne načine odražalo pri njihovem internem komuniciranju v timu (22. 10. 2020 VK2; 9. 11. 2020 VK1), med drugim v specifični sintaksi stavkov (3. 2. 2021 VK3) in izbiri komunikacijskih kanalov (23. 12. 2020 VS1; 23. 12. 2020 VS2). Kitajski kolegi so o slovenski kulturi precej vedeli že od prej, saj je bil direktor njihove enote Slovenec, prav tako je tudi nekaj drugih zaposlenih prihajalo iz Slovenije. Tesno sodelovanje med slovensko in kitajsko enoto organizacije tako sega še v čas pred priključitvijo matični organizaciji, kar je pomaga-

lo premostiti kulturo pregrado v timu. Četudi so slovenska, nemška in kitajska kultura v osnovi zelo različne, se to pretežno ni negativno odražalo pri uspešnosti komuniciranja v timu, saj so bili člani izkušeni glede dela v globalnih projektnih timih ter odprti za sprejemanje raznolikosti.

Med opazovanjem izbranega globalnega projektnega tima smo motiviranost prepoznali kot ključen dejavnik uspešnosti komuniciranja (9. 11. 2020 VK1). Namesto izraza »motiviranost« smo od članov izbranega projektnega tima velikokrat slišali izraz »pripravljenost za komuniciranje« ali »pripravljenost za deljenje informacij«. Posebej slovenski člani so tako občasno potarnali, da kitajski kolegi »niso pripravljeni« deliti informacij z njimi.

Nenazadnje smo kot dejavnik uspešnosti komuniciranja v izbranem globalnem projektnem timu prepoznali osebni stik (19. 10. 2020 VK2; 26. 10. 2020 VS2), posebej v začetni fazi projekta. Določene naloge pri konkretnem projektu, kot npr. delo na proizvodni liniji, je bilo mogoče kakovostno opraviti zgolj preko osebne prisotnosti. Vendar pa smo obenem prepoznali tudi številne prednosti virtualnega komuniciranja pred osebnim, predvsem v prilagodljivosti lokacije in delovnega časa (27. 10. 2020 VK1), zmanjšanju stroškov komuniciranja ter dosegljivosti sogovornikov.

Poleg tega je virtualno komuniciranje postavilo osnovo novi obliki dela, ki se je ob vzvodu pandemije koronavirusa pospešeno začela uveljavljati v organizacijah po vsem svetu, vključno z izbranim globalnim projektnim timom, in sicer delu od doma. Z namenom optimalnega izkoriščanja prednosti in premoščanja slabosti obeh načinov komuniciranja so udeleženci v raziskavi predlagali, da bi člani globalnih projektnih timov organizacije v prihodnje svoje delo opravljali deloma od doma, deloma na lokaciji organizacije (16. 12. 2020 VK2). Pri tem bi se delež dela v pisarni prilagajal glede na naravo načrtovanih dejavnosti posameznega člana.

V izbranem globalnem projektnem timu je komuniciranje potekalo v angleškem jeziku, ki ni bil materni jezik nobenega od članov. Zato je bilo znanje angleškega jezika, tudi poznavanje specifičnega tehničnega in ekonomskega izrazoslovja, zelo pomembno za proces komuniciranja (7. 1. 2021 VK1; 19. 10. 2020 VK1; 9. 11. 2020 VK1). Poleg znanja jezikov smo kot dejavnike uspešnosti komuniciranja identificirali še številna druga potrebna znanja in veščine, ki jih podrobneje analiziramo v naslednjem poglavju.

Povzetek

Udeleženci v raziskavi med dejavniki uspešnosti komuniciranja v izbranem globalnem projektne timu izpostavljajo znanja in veščine članov, osebni stik, medsebojno zaupanje, razpoložljivost IKT, motiviranost, kulturno inteligenco, primernost izbire kanala, načrtovanje komuniciranja, vlogo projektne vodje ter timski duh. Med znanji in veščinami omenjajo predvsem znanje tujih jezikov, tehnična znanja in veščine komuniciranja. Timski duh pogojujejo z dobrimi medosebnimi odnosi v timu, h katerim prispevajo ustrezne osebnostne lastnosti članov. Projektne vodje izpostavijo kot odgovornega za vzpostavitev in vzdrževanje timskega duha ter učinkovitega komuniciranja v timu. Med analizo dokumentov smo med dejavniki uspešnosti komuniciranja identificirali znanje jezika, veščine pisnega komuniciranja, kakovost dokumentiranja, jasnost vlog in delovnih procesov ter razpoložljivost IKT. Preko opazovanja z udeležbo smo med dejavniki uspešnosti komuniciranja prepoznali primernost komunikacijskega kanala, načrtovanje komuniciranja, motiviranost, osebnostne lastnosti, obremenjenost članov, formalno avtoriteto projektne vodje, kulturne razlike, osebni stik, medsebojno zaupanje ter predhodne izkušnje dela v globalnih projektne timih.

Potrebna znanja in veščine za interno komuniciranje v izbranem globalnem projektne timu

Tema analize kategorije »Potrebna znanja in veščine za interno komuniciranje v izbranem globalnem projektne timu« je izpeljana iz RV5.

Analiza intervjujev

Udeleženci v raziskavi so med intervjujem izpostavili nekatera specifična znanja in veščine, ki jih člani globalnih projektne timov potrebujejo za uspešno interno komuniciranje. Inženir tehnologije med potrebnimi znanji in veščinami za komuniciranje v globalnih projektne timih izpostavi znanje tujih jezikov. »Če ti ne znaš komunicirati oz. ne poznaš jezika, si lahko ne vem kak strokovnjak, ampak ne boš prišel do nekih rešitev.« Ob bok znanju tujih jezikov postavlja tudi potrebna tehnična znanja.

Projektne nabavnik ocenjuje, da se ključne razlike med delom v globalnih in tradicionalnih projektne timih pojavljajo v zahtevnosti komuniciranja, predvsem kot posledica jezikovnih preprek. Za delo v globalnih projektne timih je torej pomembno znanje tujih jezikov. Ker

v globalnih projektnih timih večina komuniciranja poteka virtualno, opozori tudi na potrebne veščine ob rabi IKT. Opaža, da se tudi v drugih organizacijah komuniciranje seli iz fizičnega v virtualno okolje.

Vodja projektne pisarne se je pri potrebnih znanjih in veščinah za komuniciranje v globalnih projektnih timih osredotočila predvsem na specifično vlogo projektne vodje v timu. Njeno stališče je, da je pglavitna vloga projektne vodje usklajevanje projektne tima, ki temelji na komuniciranju. Zato so po njenem mnenju za opravljanje te vloge bistvene veščine komuniciranja in usklajevanja: »Naša pglavitna naloga je koordiniranje projektne tima, usklajevanje nalog, kar bazira na komuniciranju. Če projektne vodja ni dober v tem, nima kaj delati na tem delovnem mestu.« Projektne vodja mora obvladati tako pisno kot govorno in tako virtualno kot osebno komuniciranje. Veščine usklajevanja projektne tima ob tem zajemajo tudi povezovanje tima in obvladovanje ter vodenje komuniciranja v timu: »Projektne vodja mora povezovati core team. Kot bi bili družina. On je veriga, on ima vajeti in povezuje. On je ključna oseba.«

Med pogovorom za vlogo projektne vodje izpostavi tudi potrebne veščine motiviranja ostalih članov projektne tima, čeprav v primeru izbrane organizacije projektne vodja za to nima formalne avtoritete. Motiviranje opiše kot »usidranje v zavest članov tima, zakaj je pomembno, da sedijo na svojem mestu«. Nenazadnje omeni tudi ključno vlogo projektne vodje pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja v globalnem projektnem timu: »Nikoli ob vzpostavitvi projekta ni visokega nivoja zaupanja. Eni rabijo več časa, drugi manj časa. A spet je tu pomemben vodja projekta. On je tisti, ki povezuje člane tima in rešuje iskrice, konflikte. Mora biti dober vodja in jih povezati. Vsi imamo en skupni cilj – pripeljati projekt do SOP.« Tudi pri ostalih članih projektne tima izpostavi določena potrebna znanja in veščine, predvsem veščine komuniciranja in samostojnega reševanja konfliktov. Poleg tega morajo člani globalnih projektnih timov dobro poznati osnove projektne vodenja. Nenazadnje so za uspešno komuniciranje v globalnih projektnih timih po njenem mnenju potrebne tudi veščine rabe IKT.

Prodajnica je med potrebnimi veščinami za komuniciranje v globalnih projektnih timih izpostavila kulturno inteligenco. Preko poznavanja posameznikove kulture je namreč po njenem prepričanju lažje razumeti njegov način razmišljanja. Povedala je, da je po njenem mnenju kulturna inteligenca delno prirojena, delno pa se je medkulturnih

kompetenc moč tudi priučiti. Tudi sama je med študijem opravila tečaj medkulturnih kompetenc. Pri tem so se precej osredotočali na kitajsko kulturo, kar ji je pri delu v izbranem globalnem projektnem timu zelo koristilo. Komuniciranje v globalnih projektnih timih temelji na IKT, kar od članov terja tudi veščine rabe IKT. Pri tem je posebej omenila privajenost uporabi videopovezave med virtualnimi konferencami.

Vodja produktnega segmenta v organizaciji je med potrebnimi veščinami za komuniciranje v globalnih projektnih timih poleg tehničnih veščin izpostavil samorefleksijo. Pojem je pojasnil takole: »[D]a po sestanku, pred naslednjim sestankom pregledaš svojo učinkovitost in učinkovitost tima, da dobro razumeš svojo vlogo in kako delaš v tem timu. Lahko sicer tudi poskušaš spreminjati druge, najučinkoviteje pa je delati na lastnem vedenju. Če vidiš, da imaš težave z drugimi člani, je treba razumeti, zakaj se to dogaja. Seveda pa morata na tem delati obe strani. Če se nekdo trudi izboljšati, drugi pa ne, to ne deluje. Če se trudi cel tim, se bo zelo izboljšal in bo veliko boljši pri komuniciranju in dosežkih.« Poleg tega je poudaril, da sta tako komuniciranje kot timsko delo veščini: »Najpomembneje je razumeti, da sta komuniciranje in timsko delo veščini, tako kot tehnične veščine. Mora se ju naučiti in nato nenehno izboljševati.«

Inženir projektne tehnologije je med intervjujem kot potrebna znanja in veščine za komuniciranje v globalnih projektnih timih izpostavil znanje tujih jezikov, veščine rabe IKT ter kulturno inteligenco članov. Poleg znanja tujih jezikov je za uspešno komuniciranje potrebno tudi poznavanje izrazoslovja posameznih vpletenih strok pri projektu, kar omogoča interdisciplinarno sodelovanje preko kulturnih meja. Pri veščinah rabe IKT je posebej omenil rabo orodij Microsoft Officea, elektronske pošte, operacijskega sistema ter prehajanja med aplikacijami na računalniku: »Poleg te veščine je zelo pomembna zveržiranost v uporabi IT-opreme.. orodij MS Office, elektronske pošte, samega okvira operacijskega sistema, prehajanja med aplikacijami, pozornost na to, kaj deliš in česa ne. Zelo hitro se namreč zgodi, da deliš informacije, ki jih nisi želel. Zavest o informacijski varnosti je tudi ena od potrebnih veščin.« Potrebna kulturna inteligenca članov projektne tima po njegovem mnenju zajema poznavanje osnovnih značilnosti kultur drugih članov projektne tima, vključno z osnovami družbenih ureditev vpletenih kultur ter njihovih medsebojnih odnosov. Nenazadnje pa je kot dejavnik uspešnosti izpostavil tudi primerno načrtovanje komuni-

ciranja v timu: »Za uspešno delo v timu se je potrebno dogovoriti, kaj komunicirati in prek katerih kanalov, in potem to upoštevati.«

Vodja kitajskega dela izbranega globalnega projektnega tima je glede veščin za uspešno komuniciranje v globalnih projektnih timih izpostavil specifično vlogo projektnega vodje, ki mora znati komuniciranje v projektnem timu primerno načrtovati in vnaprej zastaviti cilje komuniciranja. Prav tako se mora znati posvetiti podrobnostim pri projektu, vendar hkrati ohranjati širši pogled na celoten projekt. Med znanji in veščinami, ki so potrebni za komuniciranje v globalnih projektnih timih, je omenil še znanje tujih jezikov, predvsem angleškega, ter veščine rabe IKT. Glede splošnega znanja angleškega jezika na Kitajskem je povedal: »Odkar smo se pridružili WTO, moramo veliko poslovati globalno. To se predvsem odraža v izobrazbi. Pred tem smo se angleščine začeli učiti v zgodnji srednji šoli, pri približno dvanajstih letih. Sedaj pa se angleščine učijo že pri šestih, ali celo štirih ali petih. Pri mojih otrocih je tako.«

Tudi projektni vodja v drugem produktnem segmentu je med intervjujem izpostavil nekatera specifična znanja in veščine, ki jih morajo imeti člani globalnih projektnih timov. Tudi on je prepoznal pomembnost veščin rabe IKT, saj je v globalnih projektnih timih komuniciranje poglobljena dejavnost, ki primarno poteka virtualno. Poleg tega je povedal, da še vedno opaža trend porasta virtualnega komuniciranja v projektnih timih, ki se vse bolj zajeda v delež osebnega komuniciranja. V tem kontekstu je omenil veščine rabe videopovezave, saj slednjo vidi kot trenutno najboljši način premostitve vrzeli med osebnim in virtualnim komuniciranjem.

Glede specifične vloge in posledično potrebnih dodatnih veščin projektnega vodje v globalnem projektnem timu ugotavlja, da mora biti ta zavzet, samoiniciativen ter prilagodljiv glede na raznolikost v timu, vendar hkrati nepopustljiv glede sledenja skupnim ciljem: »Projektni vodja mora razumeti razlike med člani projektnega tima. Mora biti prilagodljiv, da se prilagodi tem razlikam, hkrati pa dovolj tog, da doseže, kar je dobro za projekt. Nekakšna zmes prilagodljivosti in rigidnosti je najpomembnejša, saj se tako prilagaja različnim kulturam, časovnicam in načinom razmišljanja.« Medtem ko je zavzetost predvsem osebna lastnost posameznika, pa je občutek za določanje primernega ravnotežja med prilagodljivostjo in togostjo v različnih situacijah nekaj, kar je moč razviti le skozi prakso in izkušnje.

Analiza dokumentov

V zaposlitvenih oglasih izbrane organizacije (MAHLE GmbH 2023e) smo med zahtevanimi znanji in veščinami, ki so vezane na komuniciranje, identificirali veščine vodenja (projektov), koordiniranja tima, načrtovanja projekta, vodenja sestankov tima, poročanja, prenosa znanj, dokumentiranja projekta. Tudi veščina komuniciranja je bila v nekaterih oglasih posebej zahtevana. Običajno je zahtevano znanje angleškega jezika in uradnega jezika lokacije, kjer se delovno mesto nahaja. Pogosto je zaželeno tudi znanje nemškega jezika. Med iskanimi osebnimi lastnostmi smo zasledili samoiniciativnost, prilagodljivost, ustvarjalnost in asertivnost. Praviloma je v vseh oglasih navedena tudi zahtevana stopnja izobrazbe z usmeritvijo in potrebne predhodne delovne izkušnje. Med iskanimi profili se največkrat pojavljajo tehnični kadri, sledijo ekonomski.

Predvsem v oglasih za projektne vodje je v kontekstu potrebnih znanj projektnega vodenja zaželeno certificiranje po PMI. Izbrana organizacija znanja in veščine svojih zaposlenih prepozna kot temelj uspeha. Zato preko internega sistema izobraževanj slednjim nudi obsežne programe učenja in razvoja. Ti segajo od osnovnih, medfunkcijskih usposabljanj do specifičnih oblik usposabljanja za posamezne funkcije (MAHLE GmbH 2023i). Med programi usposabljanj, ki naslavljajo znanja in veščine komuniciranja v projektih, lahko navedemo npr. tečaje aktivnega poslušanja, prilagodljivega vodenja, rabe različnih programskih orodij, projektnega vodenja, obvladovanja konfliktov, pogajalskih veščin in številne druge. Izbrana organizacija zainteresiranim zaposlenim pod posebnimi pogoji nudi tudi plačljiva izobraževanja, vključno s pridobivanjem licenc certificiranih ustanov projektnega managementa, kot je npr. PMI.

Izbrana organizacija zaposlenim omogoča razvoj medkulturnih kompetenc preko promocije raznolikosti in spodbujanja mobilnosti zaposlenih (MAHLE GmbH 2023c). Pri analizi dokumentov izbranega globalnega projektnega tima smo med potrebnimi znanji in veščinami identificirali znanje tujih jezikov, predvsem angleškega, in v kontekstu kodiranja sporočil tudi pisne sposobnosti posameznika, predvsem poznavanje pravopisa, pravilne sintakse in semantike besedil. Obratno so pri dekodiranju sporočil pomembna kulturna inteligenca in predhodne izkušnje dela v globalnih projektih. Pomembne so tudi veščine rabe IKT, saj je večina projektne dokumentacije na voljo zgolj v elek-

tronski obliki (MAHLE GmbH 2023f; MAHLE GmbH 2023g). Predvsem pri dokumentiranju projekta so pomembne tudi osebnostne lastnosti posameznika, kot sta samoiniciativnost in vestnost.

Analiza opazovanja z udeležbo

Tekom opazovanja z udeležbo v izbranem globalnem projektne timu smo identificirali nekatera specifična znanja in veščine, ki so pripomogli k uspešnem komuniciranju med člani. V prvi vrsti je bilo pomembno znanje tujih jezikov. V primeru izbranega globalnega projektne tima je bil uradni jezik komuniciranja angleški, ki so ga govorili vsi člani osnovnega in večina članov razširjenega tima. Nihče od članov izbranega globalnega projektne tima ni govoril nobenega od materinih jezikov ostalih članov, tako da je komuniciranje na projektu v celoti temeljilo na angleškem jeziku (7. 1. 2021 VK1; 19. 10. 2020 VK1; 9. 11. 2020 VK1).

Vsi člani tima so imeli predhodne izkušnje z delom na globalnih projektih v avtomobilski industriji in so bili večji izrazoslovja, ki je v rabi v tej industriji. Pri komuniciranju v izbranem globalnem projektne timu je treba v kontekstu znanja jezika članov tima izpostaviti predvsem vrzel v znanju kitajskega jezika pri neazijskih članih tima. Industrializacija produkta izbranega projekta je namreč potekala na Kitajskem, številni ključni deležniki pri projektu – predvsem kupec in dobavitelj – so bili kitajski (9. 11. 2020 VK1). Za kitajski trg je značilno, da poslovno komuniciranje poteka predvsem v kitajskem jeziku, zato je bilo neposredno komuniciranje med neazijskimi člani izbranega globalnega projektne tima in kitajskimi zunanji deležniki na projektu oteženo.

Med prepoznanimi potrebnimi veščinami komuniciranja izpostavljamo tudi veščine pisnega in ustnega komuniciranja (26. 11. 2020 VK5; 4. 12. 2020 VK1; 7. 12. 2020 VK2; 10. 12. 2020 VK2; 11. 12. 2020 VK1; 16. 12. 2020 VK1). Veščine pisnega komuniciranja med drugim zajemajo pripravo zapisnikov, izpolnjevanje projektne dokumentacije, rabo programov za takojšnje sporočanje in pisanje virtualnih sporočil. Veščine ustnega komuniciranja pa zahtevajo obvladovanje retorike, govornice telesa, sposobnost javnega nastopanja ter improvizacije. Neposredno so bile s komuniciranjem povezane tudi veščine rabe IKT. Osnova temu je bila dobra računalniška pismenost s poudarkom na rabi operacijskega sistema, pisarniških programov ter specifičnih programov, potrebnih za delo na projektu. Člani izbranega globalnega projektne

tima so bili večji rabe komunikacijskih kanalov, ki so bili pri projektu v uporabi.

Kot pomembni veščini v izbranem projektne timu izpostavljamo tudi splošno razgledanost in prilagodljivost oz. v tem kontekstu sposobnost improvizacije, ki so pomembne predvsem pri nepričakovanih odklonih od načrtovanega, npr. tehničnih okvarah, izpadih komunikacijske infrastrukture ipd. (7. 12. 2020 VK2; 8. 12. 2020 VK1; 17. 12. 2020 VK1; 17. 12. 2020 VK2; 11. 11. 2020 VK1). Kot pomembne osebnostne lastnosti članov smo posebej pri virtualnih oblikah sodelovanja, npr. delu od doma, prepoznali samostojnost, organiziranost in samoiniciativnost. Omenjene lastnosti so do izraza prišle predvsem po izbruhu pandemije, ko je izbrani globalni projektne tim v celoti prešel na virtualno komuniciranje, pri čemer so člani večinoma delali od doma. Prilagodljivost časa in kraja dela namreč od posameznika zahteva tudi precej discipline (19. 10. 2020 VK2; 20. 1. 2021 VK1; 26. 10. 2020 TK1).

Za uspešno komuniciranje med člani izbranega globalnega projektne tima so bile dragocene tudi njihove kulturne kompetence, predvsem sprejemanje raznolikosti in poznavanje drugih v projekt vpletenih kultur (9. 11. 2020 VK1; 22. 10. 2020 VK1; 20. 1. 2021 VK1). Kulturne razlike so bile pri komuniciranju izbranega globalnega projektne tima izrazitejšje v začetni fazi projekta, ko so se člani še spoznavali, kasneje pa so bile vse manj opazne.

Predvsem v začetni fazi projekta so bile za uspešno komuniciranje med člani pomembne tudi njihove predhodne izkušnje z delom na globalnih projektih (19. 10. 2020 VK2; 26. 10. 2020 VS1; 28. 10. 2020 VK2), ki so premostile odsotnost predhodno vzpostavljenega medsebojnega poznavanja in zaupanja. Poleg izkušenj je imela pri tem veliko vlogo tudi pripadnost članov projektne tima isti organizaciji.

Specifična vloga projektne vodje (11. 11. 2020 VK1; 16. 11. 2020 VK2; 29. 10. 2020 VK2) je v primeru izbranega globalnega projektne tima terjala nekatera dodatna znanja in veščine. Med slednjimi izpostavljamo vodstvene veščine (16. 11. 2020 VK1; 28. 10. 2020 VS1; 11. 11. 2020 VK1), ki vključujejo odločanje, usklajevanje tima, delegiranje nalog in motiviranje. Ker vodja projekta v konkretnem primeru ni imel formalne avtoritete nad ostalimi člani tima, so bili pri komuniciranju zelo pomembni mehke veščine (26. 10. 2020 VS1; 29. 10. 2020 VK2; 9. 11. 2020 VK1; 16. 11. 2020 VK1) in prilagodljiv slog vodenja. Poleg tega so k uspešnosti komuniciranja pri projektu prispevale tudi interdisciplinarnost, splošna razgledanost in sposobnost hitrega preklapljanja

med opravili. Ker je bil projektni vodja »obraz projekta«, so bile pri delu pomembne tudi nadpovprečne komunikacijske veščine, npr. poročanja in javnega nastopanja.

Povzetek

Med identificiranimi potrebnimi znanji in veščinami za uspešno komuniciranje v izbranem globalnem projektne timu udeleženci v raziskavi izpostavljajo znanje angleškega jezika ter strokovno znanje. Pri tem znanje angleškega jezika zajema tudi poznavanje strokovne terminologije, ki je v rabi pri projektne delu. Strokovno znanje poleg ožjega delovnega področja posameznika v projektu zahteva tudi poznavanje osnov projektne vodenja. Poleg omenjenih smo kot pomembna znanja in veščine identificirali še večine komuniciranja, ki zajemajo tako pisno kot ustno komuniciranje, kulturno inteligenco in veščine reševanja konfliktov. Med osebnostnimi lastnostmi članov, ki so prispevale k uspešnosti komuniciranja, izpostavljamo prilagodljivost, samostojnost, organiziranost, samoiniciativnost in motiviranost za izpopolnjevanje znanj in veščin. Nenazadnje smo ugotovili, da posebna vloga projektne vodje v timu terja nekatera dodatna znanja in veščine oz. njihovo nadpovprečno obvladovanje. Med slednjimi so najpomembnejše veščine vodenja, komuniciranja, usklajevanja in motiviranja. Izbrana organizacija poleg znanja tujih jezikov, predvsem angleškega, med specifičnimi veščinami komuniciranja pri projektih kot pomembne prepozna veščine vodenja, koordiniranja tima, načrtovanja projekta, vodenja sestankov tima, poročanja, prenosa znanj, in dokumentiranja. Med ostalimi pomembnimi znanji in veščinami smo zasledili še medkulturne kompetence ter izkušnje z delom na globalnih projektih. Izbrana organizacija zaposlenim nudi številne možnosti usposabljanj in medkulturnih mreženj.

9.2 Selekcija in odnosno kodiranje kategorij najvišjega reda

S selekcijo in odnosnim kodiranjem kategorij najvišjega reda smo iz podatkov identificirali najpomembnejše kategorije ter pojasnili odnose med njimi. Pripravili smo tudi model odnosov med kategorijami najvišjega reda.

Selekcija kategorij najvišjega reda

Pomembne kategorije najvišjega reda smo določili preko začetnega kodiranja, tvorjenja kategorij nižjega reda iz prepoznanih kodirnih enot

ter njihovega združevanja, kot predlagata Urban Kordeš in Maja Smrdu (2015), pri čemer smo podatke analizirali ločeno glede na metodo zbiranja. V naslednjem koraku smo primerjali združene kategorije, izvirajoče iz različnih metod zbiranja podatkov ter identificirali prekrivajoče se kategorije. Te kategorije predstavljajo kategorije najvišjega reda.

Skozi proces analize in medsebojne primerjave podatkov smo opredelili šest prekrivajočih se kategorij najvišjega reda, ki se pojavljajo neodvisno od metode zbiranja podatkov. Te končne kategorije so »deležniki komuniciranja«, »okolje komunikacijskega procesa«, »teme komuniciranja«, »prenos sporočil«, »kodiranje in dekodiranje« ter »dejavniki uspešnosti komuniciranja«.

Deležniki komuniciranja

Deležniki komuniciranja pri projektu so po mnenju udeležencev v raziskavi in v pregledani literaturi bistvenega pomena za vzpostavitev ter izvajanje procesov komuniciranja in tako eden osnovnih elementov raziskave. Ker smo obravnavali komuniciranje v izbranem globalnem projektnem timu, so bili ključni deležniki člani izbranega osnovnega projektnega tima. Vendar pa projektni tim ni zaprt sistem in ga kot takega ni moč obravnavati izolirano. Med ostalimi ključnimi deležniki pri projektu, s katerimi je bil izbrani globalni projektni tim nenehno v interakciji, izpostavljamo podrejeni in nadrejeni člen v avtomobilski verigi, torej kupca in dobavitelje, ter predvsem deležnike znotraj matične organizacije, kot so člani razširjenega projektnega tima, vodstvo, podporne službe, skupne službe in drugi projektni timi v organizaciji. V kontekstu globalnih projektov je pri obravnavi deležnikov pri projektu pomembno izpostaviti predvsem dimenzijo kulturnih in jezikovnih razlik.

Okolje komunikacijskega procesa

Deležniki komuniciranja so po mnenju udeležencev v raziskavi in v pregledani literaturi umeščeni v okolje komunikacijskega procesa, kjer komuniciranje poteka. Bistvena elementa okolja komunikacijskega procesa sta prostor in čas. Predvsem v povezavi z globalnimi projektnimi timi se pojavlja koncept prilagodljivosti, kar pomeni, da tako delovni čas kot prostor nista več togi, neokretni, omejeni in ozko definirani postavki, temveč vse bolj težita k prilagajanju, spreminjanju in širši, kompleksnejši opredelitvi. Ključno vlogo pri tem ima virtualizacija, ki

delovno okolje seli v virtualni prostor, kjer časovne omejitve običajnega pisarniškega dela ne veljajo in je mogoče delo opravljati kjer koli in kadar koli.

Teme komuniciranja

Teme komuniciranja po mnenju udeležencev v raziskavi in v pregledani literaturi predstavljajo ključne vsebine komuniciranja med člani izbranega globalnega projektnega tima ter hkrati ključne delovne procese v projektu. Spreminjajo se glede na fazo izvedbe projekta in se razlikujejo po vpetosti ostalih deležnikov pri projektu.

Prenos sporočil

Pri prenosu sporočil gre po mnenju udeležencev v raziskavi in v pregledani literaturi za prenos kodiranih podatkov od oddajnika do sprejemnika. Pri tem ima ključno vlogo primernost komunikacijskega kanala, po katerem sporočilo prenašamo. V kontekstu globalnih projektov ima pri tem pomembno vlogo virtualno komuniciranje.

Kodiranje in dekodiranje

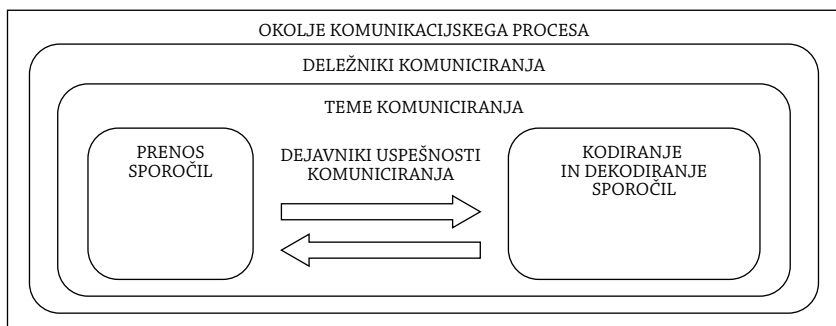
Pri kodiranju gre po mnenju udeležencev v raziskavi in v pregledani literaturi za oddajnikovo pretvorbo ideje v sporočilo, dekodiranje pa zajema sprejemnikovo interpretiranje sporočila. Cilj tega procesa je nepopačen prenos ideje od oddajnika k sprejemniku, iz česar sledi, da bi moralo biti v idealnem primeru dekodiranje obratno enako procesu kodiranja. V resničnosti nikdar ni tako, kar posebej na primeru izbranega globalnega projektnega tima pojasnujemo tudi v sklopu pričujoče monografije.

Dejavniki uspešnosti komuniciranja

Dejavniki uspešnosti komuniciranja po mnenju udeležencev v raziskavi in v pregledani literaturi predstavljajo vse tisto, kar vpliva na kakovost prenosa sporočil ter njihovega kodiranja ter dekodiranja. Poznamo številne dejavnike uspešnosti, ki se pojavljajo pri vsakdanjem komuniciranju, nekateri izmed njih pa so za komuniciranje v globalnih projektnih timih specifični in smo jih poskusili opredeliti.

Odnosi med kategorijami najvišjega reda

Po identifikaciji kategorij najvišjega reda smo med njimi vzpostavili odnos in ga podrobneje pojasnili. Slika 9.1 prikazuje model odnosov



Slika 9.1 Model odnosov med prepoznanimi kategorijami podatkov

med kategorijami najvišjega reda, ki smo jih identificirali in jih podrobneje opišemo v naslednjih odstavkih.

»Deležniki komuniciranja« so v primeru izbranega globalnega projektnega tima delovali in komunicirali v »okolju komunikacijskega procesa«, kar povzema odnos med tema kategorijama. Izbrani »projektni tim« je komuniciral v odvisnosti od prostora – »lokacije dela« in »delovnega časa«, v katerem so člani projektnega tima (so)bivali in ustvarjali. »Osebnosti« so pogojeni s skupno »lokacijo dela« določenih članov ali celotnega »projektnega tima«. »Izredne družbene razmere«, ki so se pojavile v času trajanja raziskave, so vplivale tako na »lokacijo dela« kot na »delovni čas« izbranega »projektnega tima« in tako ustvarile edinstveno in do tistega trenutka nepoznano »okolje komunikacijskega procesa« v projektnem timu. V kategorijo »deležniki komuniciranja« bi lahko uvrstili tudi podrejeni kategoriji »procesi projektnega vodenja v organizaciji« in »obvladovanje deležnikov«, ki prav tako obravnavata deležnike komunikacijskega procesa na projektu, vendar sta se vsebinsko bolj prekrivali s kategorijo »teme komuniciranja« in smo ju tako uvrstili v slednjo.

»Teme komuniciranja« predstavljajo ključne vsebine, ki so bile predmet komuniciranja pri delu v izbranem globalnem projektnem timu, torej tisto, o čemer so deležniki komuniciranja pretežno komunicirali. Hkrati gre ob tem za ključne naloge projektnega tima za doseganje ciljev projekta. V času trajanja raziskave smo kot ključne vsebine spoznali »delegiranje nalog«, »dokumentiranje«, »načrtovanje«, »obvladovanje deležnikov«, »obvladovanje informacij v projektnem timu«, »obvladovanje konfliktov«, »obvladovanje tveganj«, »obvladovanje zahtev«, »odločanje«, »poročanje«, »prenos znanj«, »procese projektnega vodenja v organizaciji«, »reševanje težav« in »usklajevanje«.

»Prenos sporočil« je potekal med »deležniki komuniciranja«. Ti so se pri tem uporabljali različne »komunikacijske kanale«, največkrat »virtualno komuniciranje«. Pomembno vlogo pri tem je imela dobra »komunikacijska infrastruktura«, ki zajema kakovost komunikacijskega omrežja na vpletenih lokacijah organizacije in drugih deležnikov ter razpoložljivost potrebne strojne in programske opreme za komuniciranje, torej »sredstev za komuniciranje«. Posebno vlogo pri »prenosu sporočil« med deležniki so imeli »sestanki« in elektronska pošta kot najpogostejši »komunikacijski kanali« v izbranem globalnem projektnem timu.

»Kodiranje in dekodiranje sporočil« so izvajali deležniki komuniciranja pred procesom »prenosa sporočila« oz. po njem. Kodiranje pomeni oddajnikovo pretvorbo ideje v sporočilo oz. »oblikovanje sporočila«, dekodiranje pa sprejemnikovo »interpretiranje sporočila«. V izbranem globalnem projektnem timu, kjer so bili vpleteni deležniki iz različnih kultur z različnimi maternimi jeziki, je imel pri obeh procesih pomembno vlogo »jezik«.

Nekateri »dejavniki uspešnosti komuniciranja«, ki so pogojevali kakovost procesov prenosa sporočila ter njihovega kodiranja in dekodiranja, so izvirali iz deležnikov samih. Med slednjimi najdemo »jasnost posameznikove vloge v projektnem timu«, »kulturo«, »motiviranost za komuniciranje«, »osebne odnose« med deležniki, njihove »osebne lastnosti«, »znanja in veščine komuniciranja« ter medsebojno »zaupanje« deležnikov.

Prostorska dislociranost posameznih članov, predvsem slovenskega in kitajskega dela projektnega tima, se je odražala v višji kompleksnosti in obsegu posameznih tem komuniciranja, kar opisuje odnos med »okoljem komunikacijskega procesa« in »temami komuniciranja« v izbranem globalnem projektnem timu. »Prenos sporočil« je tesno povezan z »okoljem komunikacijskega procesa«. »Delovni čas« posameznih članov projektnega tima je pogojeval izbiro asinhronih oz. sinhronih »komunikacijskih kanalov«. »Lokacija dela« in »osebni stik« članov projektnega tima sta se prav tako odražala v izbiri »komunikacijskih kanalov«, predvsem »virtualnega komuniciranja«. »Izredne družbene razmere« so bile vzrok povečanega obsega »dela od doma« in naraščanja količine »virtualnega komuniciranja« pri projektu.

»Kodiranje in dekodiranje sporočil« v projektnem timu je bilo z »okoljem komunikacijskega procesa« povezano preko »prenosa sporočil«. Izbiri »komunikacijskih kanalov« sta namreč med ostalimi de-

javniki pogojevala »lokacija dela« in »delovni čas« posameznih članov projektnega tima, bogastvo posameznega »komunikacijskega kanala« pa narekuje možnosti »oblikovanja sporočila« in kakovost »interpretiranja sporočila«. Posledici dislociranosti članov projektnega tima v mednarodnem okolju sta bila tudi različen materni »jezik« članov projektnega tima ter potreba po uvedbi skupnega jezika, ki hkrati ni bil njihov materni jezik. Potreba po komuniciranju v tujem »jeziku« je povečala kompleksnost »kodiranja in dekodiranja sporočil« v projektnem timu.

Nekateri »dejavniki uspešnosti komuniciranja« so bili tesno povezani z »okoljem komunikacijskega procesa«. »Lokacija dela« oz. dislociranost posameznih članov projektnega tima je bila posredno, preko »prenosa sporočil«, vzrok določenim »komunikacijskim motnjam«, hkrati pa je imelo pomanjkanje »osebnega stika« pomembno vlogo pri oblikovanju »osebnih odnosov« in medsebojnega »zaupanja« v izbranem globalnem projektnem timu. Različen »delovni čas« članov projektnega tima, predvsem časovne razlike med posameznimi vpletenimi lokacijami, je prav tako privedel do »komunikacijskih motenj« zaradi omejene razpoložljivosti članov za komuniciranje. Tudi »izredne družbene razmere« so bile vzrok številnim »komunikacijskim motnjam« v projektnem timu, poleg tega so preusmerjale pozornost članov projektnega tima stran od delovnih vsebin in so vplivale na »osebne odnose«, »osebne lastnosti«, »jasnost vlog« in »motiviranost za komuniciranje«.

Izbrani globalni projektni tim je »komunikacijske kanale« izbral glede na njihovo primernost za predvidene »teme komuniciranja«, kar pojasni povezavo med »prenosom sporočil« in »temami komuniciranja«. Kompleksnost »teme komuniciranja« se je v izbranem globalnem projektnem timu odražala v kompleksnosti »kodiranja in dekodiranja sporočil«. »Motiviranost za komuniciranje« članov izbranega globalnega projektnega tima, ki je eden »dejavnikov uspešnosti komuniciranja«, je bila različna glede na »temo komuniciranja«.

Možnosti ter kakovost »kodiranja in dekodiranja sporočil« v izbranem globalnem projektnem timu so bile omejene z bogastvom »komunikacijskega kanala«. Zaradi rabe tujega »jezika«, torej uradnega jezika organizacije, je bila pomembnost pravilne izbire »komunikacijskega kanala« toliko izrazitejša. »Dejavniki uspešnosti komuniciranja«, predvsem podkategoriji »komunikacijske motnje« ter »znanja in veščine komuniciranja«, so v primeru izbranega globalnega projektnega tima

narekovali kakovost »prenosa sporočil« med člani, predvsem pri »virtualnem komuniciranju«. Hkrati so posamezne kategorije »dejavnikov uspešnosti komuniciranja«, med njimi »komunikacijske motnje«, »kultura«, »motiviranost za komuniciranje«, »osebni odnosi«, »osebnostne lastnosti«, »zaupanje« in »znanje in veščine komuniciranja«, vplivale na posameznikovo izbiro »komunikacijskih kanalov«.

Med »dejavniki uspešnosti komuniciranja« ter »kodiranjem in dekodiranjem sporočil« smo zasledili tesno povezavo. »Znanja in veščine komuniciranja«, »zaupanje«, »osebnostne lastnosti«, »osebni odnosi«, »motiviranost za komuniciranje«, »kultura« in »jasnost vlog v projektnem timu« so se odražali pri posameznikovem »oblikovanju sporočila«. Iste kategorije dejavnikov, ki jim lahko dodamo še »komunikacijske motnje«, so se odražale tudi pri posameznikovem »interpretiranju sporočila«. Podrejeno kategorijo »jezik« smo sicer uvrstili v kategorijo »kodiranje in dekodiranje sporočil«, saj slednje temelji na jeziku, vendar bi jo vsebinsko lahko enakovredno uvrstili tudi med »dejavnike uspešnosti komuniciranja« oz. »znanja in veščine komuniciranja«.

nju priznavajo temeljno in integrativno vlogo v procesih projektnega managementa. Udeleženci v raziskavi so komuniciranje prepoznali kot vezni element, »lepilo« oz. »hrbtenico«, projektnega tima, preko katerega potekajo vse ključne dejavnosti na projektu, kot ugotavljajo tudi Justyna Zajac (2012) ter Jennifer M. Brill, M. J. Bishop in Andrew E. Walker (2006).

Ena od udeleženk v raziskavi je izrazila zanimivo stališče, da je komuniciranje edini način za vpogled v razmišljanje drugih ljudi, kar se sklada z ugotovitvami Lovlyn Ekeowe Kelvin-Iloafu (2016) ter Cristine B. Gibson in Susan G. Cohen (2003). Slednji ugotavljata, da se samo preko komuniciranja v globalnih projektnih timih lahko ustvarja skupno razumevanje. Hkrati je komuniciranje dejavnost, ki je članom izbranega globalnega projektnega tima pri delu na projektu vzela največ časa, kar opažajo tudi Binder (2009), Christian Büll, Silke Palkovits-Rauter in Monika Beata Szabo (2019) ter Justyna Zajac (2012). Ocene članov izbranega globalnega projektnega tima o porabljenem času za komuniciranje na projektu sicer dojemamo kot netočne, saj smo ugotovili, do so posamezni udeleženci v raziskavi le delno razumeli, kaj pojem komuniciranje zajema, in so se pri interpretaciji osredotočali zgolj na element prenosa sporočila, ki predstavlja le del okvira pojma.

Razumevanje komuniciranja zgolj kot goli prenos informacije je preveč poenostavljeno in tako zgolj omejeno uporabno (McKay, Marshall in Grainger 2014). Stewart L. Tubbs in Sylvia Moss (2003) menita, da komuniciranje presega okvir prenosa informacij, saj preko komuniciranja pravzaprav ustvarjamo pomen. Gre za ključni instrument družbenih interakcij in medij, preko katerega se vzpostavljajo in ohranjajo vsi odnosi (Kelvin-Iloafu 2016). V kontekstu projektnega dela komuniciranje soustvarja potek in izide projekta (Jarvenpaa in Keating 2012; Ziek in Anderson 2015; Maynard idr. 2018) ter predstavlja ključno orodje za doseganje skupnega razumevanja in posledično ciljev projekta (Söderlund 2011; Čuhlová 2018). Hkrati je prepoznano kot ključni dejavnik uspešnosti projekta (Müller 2003; Rajkumar 2010; Aarseth, Rolstadås in Andersen 2013; Muszyńska 2017; Pozin idr. 2017).

Sklepamo torej, da se člani izbranega globalnega projektnega tima niso zavedali dejanskega obsega pojma komuniciranja in je bil torej dejanski delež komuniciranja pri delu na projektu višji od poročanega. Komuniciranje pri projektu namreč dejansko poteka, kot se je izrazil eden od udeležencev v raziskavi, nenehno, saj se vsi vidiki projektnega managementa vključujejo komuniciranje, bodisi s projektnim timom bodisi eksternimi deležniki projekta (Muszyńska 2017). Komunicira-

nje ima osrednjo vlogo tudi v organizacijah nasploh (Barnard 1938). V kontekstu organizacij ima interno komuniciranje dve glavni vlogi, in sicer zagotavljanje informacij in ustvarjanje občutka skupnosti znotraj organizacij (Friedl in Tkalec Verčič 2011), gre namreč za najosnovnejši element timskega dela (Hoegl in Gemuenden 2001). Komuniciranje je osnovni gradnik, ki povezuje ljudi v organizaciji in jih zavezuje k istemu cilju, hkrati je torej tudi osnovni gradnik organizacijske kulture.

10.2 Vloga projektnega vodje

Med raziskavo smo ugotovili, da ima kljub enakovrednem položaju v hierarhiji izbrane organizacije projektni vodja v primerjavi z ostalimi člani specifično vlogo v globalnem projektnem timu. Projektni vodja ni zgolj eden od članov tima, temveč vodja, obraz projekta, s čimer se strinja tudi Justyna Zajac (2012), Henrie in Sousa-Poza (2005) ter Liz Lee-Kelley (2006) pa dodajajo, da je specifična vloga projektnega vodje posebej značilna za globalne projektne time. Tudi Kalyvas (2009) se strinja, da vloga projektnega vodje v globalnem projektnem timu pre-sega vlogo v tradicionalnem.

Hkrati se v različnih kulturah pojavljajo razlike v dojemanju vloge projektnega vodje v timu (Huang in Chung 2014). Projektni vodja je v splošnem odgovoren za učinkovito komuniciranje v projektnem timu, komuniciranje pa je hkrati tako njegova najpomembnejša veščina (Linjuan Men in Yue 2019; Browne idr. 2016) kot tudi njegova najpomembnejša naloga, čemur pritrjujejo številni avtorji (Oertig in Buergi 2006; Noe 2009; Binder 2009; Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019; Zajac 2012; Butt, Naaranoja in Savolainen 2016; Snyder Stackpole 2013; Ammeter in Dukerich 2002; Caniëls, Chiocchio in van Loon 2019; Chiocchio 2007; Thamhain in Gemmill 1974; Ziek in Anderson 2015; Henderson 2004; 2008; Pinto in Pinto 1991; Knutson 2001; 309; Kliem 2008; Zulch 2014a; 2014b; Powell, Piccoli in Ives 2004; Tavčar idr. 2005).

Xiaojin Wang in Lanfeng Liu (2007) sicer menita, da je najpomembnejša naloga projektnega vodje integriranje, Joanne Huang (2016) pa, da je to usklajevanje tima. Projektni vodja je odgovoren tudi za kakovost komuniciranja v projektnem timu (Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008). Spodbujati mora enakovredno vključenost članov v procese komuniciranja (Kliem 2008; Frank Cervone 2014; Batarseh, Daspit in Usher 2017; Sarhadi, Yousefi in Zamani 2018), vendar je sam odgovoren za diseminacijo (Slevin in Pinto 1987, 34; Tavčar idr. 2005; Ziek in

Anderson 2015) ter dokumentiranje (Ziek in Anderson 2015) informacij v projektnem timu.

Med ključnimi nalogami projektnega vodje, kot so jih prepoznali udeleženci v raziskavi, omenimo tudi motiviranje ostalih članov projektnega tima h komuniciranju (Binder 2009; Marković, Krumov in Nikitović 2014; Henderson, Stackman in Lindekilde 2018), usklajevanje komuniciranja na projektu, povezovanje tima in združevanje njegovih članov v smer skupnih ciljev, pri čemer projektni vodja običajno nima formalne avtoritete nad ostalimi člani projektnega tima. Pomanjkanje formalne avtoritete izvira iz hierarhičnega odnosa med projektnim vodjem in funkcijskimi vodji, ki je značilno za šibko matrično obliko organizacije (Stare 2011), kjer formalna avtoriteta funkcijskega vodje pogosto prevlada nad neformalno avtoriteto projektnega vodje.

Rezultati so skladni s stališčem Liz Lee-Kelley in Tima Sankeyja (2008) ter Stareta (2011), ki trdijo, da globalni projekti potrebujejo projektnega vodjo s formalno avtoriteto, vendar pa je ta v praksi redkost in si morajo tako projektni vodje vpliv izboriti drugače. Avtoriteta projektnih vodij je le redko v sorazmerju z njihovo odgovornostjo (Henderson 2004; Henderson 2004; Oertig in Buergi 2006; Wang in Liu 2007; Marković, Krumov in Nikitović 2014; Kloppenborg 2015). Zaradi njegove specifične vloge v timu ter pomanjkanja formalne avtoritete potrebuje projektni vodja ustrezne osebnostne lastnosti ter hkrati obvladati potrebna znanja in veščine, predvsem s področja vodenja in komuniciranja. Potrebne veščine komuniciranja pokrivajo tako pisno kot govorno komuniciranje, javno nastopanje, rabo IKT (Brill, Bishop in Walker 2006; Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008; Kalyvas 2009; Mohd Yusuf 2012) ter medkulturne veščine (Obikunle 2002; Müller in Turner 2004; Binder 2009; Ranf 2010; Thomas 2013; Lima in Patah 2016; Browne idr. 2016; Huang 2016; Čuhlová 2018; Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019).

Med vodstvenimi veščinami projektnega vodje izpostavljamo veščine odločanja, načrtovanja, usklajevanja tima, delegiranja nalog in motiviranja ostalih članov tima. S svojim odnosom do dela in projekta postavlja smernice in vzor za odnos drugih članov projektnega tima, čemur pritrjuje Benita Zulch (2014b). Posebej pomembne so tudi mehke veščine (FitzPatrick 1997; Rodrigues in Sbragia 2013; Kloppenborg 2015; Gray in Ulbrich 2017; Mikhieieva in Waidmann 2017), predvsem pri projektih z medkulturno udeležbo. Med drugimi zahtevanimi lastnostmi projektnih vodij izpostavljamo še samoiniciativnost, pril-

godljivost (Binder 2009), interdisciplinarnost, splošno razgledanost in sposobnost večopravnosti.

Ugotovili smo, da je za projektnega vodjo pomembna uravnoteženost med prilagodljivostjo glede kulturnih razlik med deležniki na projektu (Kalyvas 2009; Mohd Yusuf 2012) in hkrati neomajnostjo sledenja skupnim ciljem projekta, čemur pritrjuje tudi Joanne Huang (2016). Judy McKay, Peter Marshall in Nick Grainger (2014) ugotavljajo, da mora tako projektni vodja pri dejavnostih v projektu komuniciranje usklajevati med številnimi jezikovnimi igrami, povečevanje razlik med njimi pa povečuje verjetnost komunikacijskih motenj. Hkrati je projektni vodja nenehno razpet med posvečanjem podrobnostim v projektu, ko je to potrebno, in nenehnem bdenjem nad celotnim projektom, čemur pritrujeta Gray in Ulbrich (2017).

Strinjamo se s stališčem Thamhaina (2012), da vloga projektnega vodje zahteva odlično razumevanje poslovnega okolja in vpletenih kultur v kombinaciji s sofisticiranimi spretnostmi vodenja. V nasprotju z naborom nalog projektnega vodje, ki ga ponudi Benita Zulch (2014b), so v izbrani organizaciji člani projektnih timov, vključno s projektnim vodjem, na posamezen projekt delegirali funkcijski šefi; tako projektni vodja ne sodeluje pri izbiri in delegiranju projektnega tima. Prav tako so okrnjene pristojnosti vodenja in motiviranja projektnega tima ter odločanja na projektu, ki v pretežni meri spadajo v domeno funkcijskih šefov posameznih oddelkov v organizaciji ali višjega managementa.

Definiranje vlog članov projektnega tima ter oblikovanje in delegiranje nalog tima, ki jih med nalogami projektnega vodje omenjajo Tavčar idr. (2005) ter Benita Zulch (2014a), je v primeru izbranega globalnega projektnega tima v domeni organizacije. Vendar pa rezultati potrjujejo stališče Benite Zulch (2014a), da mora projektni vodja poskrbeti za načrt komuniciranja pri projektu, ter Joanne Huang (2016), ki trdi, da je odgovornost projektnega vodje izvajanje načrta projekta in odstranjevanje ovir, ki pri tem nastanejo.

Ugotavljamo tudi, da je vloga projektnega vodje v izbrani organizaciji še vedno pretežno vezana na življenjski cikel projekta (Thamhain 2012; Ekechukwu in Lammers 2020), njihova udeležba v procesih vizij in načrtovanja, usklajevanja projektov z uresničevanjem vizije organizacije ter izbire projektov iz širšega portfelja (McKay, Marshall in Grainger 2014) pa je odvisna predvsem od pripravljenosti nadrejenih v posameznih oddelkih organizacije. Naše ugotovitve pritrjujejo Ekechukwu in Lammersu (2020), ki pravita, da prihodnost pripada kreativnim, pro-

aktivnim projektnim vodjem, ki spremembe ustvarjajo, imajo vizijo prihodnosti in izzivajo strast, vendar pa mora po našem mnenju pogoje za ta kakovostni preskok ustvariti organizacija, predvsem preko opolnomočenja ključnih zaposlenih, s čimer se strinjajo Benita Zulch (2014b), Krumm idr. (2016) ter Quisenberry (2018).

10.3 Organizacija

Organizacije morajo ustrezno podpirati uspešno komuniciranje v svojih globalnih projektnih timih, zato morajo prilagoditi svoje procese za podporo globalnim projektnim timom (Binder 2007, 11; Yazici 2009). Organizacija namreč predstavlja okolje, kontekst, znotraj katerega globalni projektni timi delujejo. Hulya J. Yazici (2009) organizacijski kontekst definira s procesi managementa, z organizacijsko kulturo ter organizacijskimi sistemi posamezne organizacije. Ugotovili smo, da je organizacijski kontekst pomemben dejavnik uspešnosti komuniciranja v globalnih projektnih timih, kar sovpada z ugotovitvami Henrija in Souse-Poze (2005), Hulye J. Yazici (2009), Stareta (2011), Thamhaina (2012), Lime in Pataha (2016), Shopee Dubé in Jacqueline Katane (2017) ter Izabele Andresse Machado dos Santos idr. (2019).

Izbrana organizacija je primer klasične, do nedavnega predvsem produktno orientirane multinacionalke v avtomobilski industriji, ki se zaradi zahtev trga po vse hitrejšem in cenovno učinkovitem razvoju novih izdelkov v zadnjem obdobju pospešeno prilagaja novim oblikam dela, predvsem projektom, in v tem sklopu uvaža tudi metodologijo projektnega vodenja, kar se sklada z zaznanimi trendi v literaturi, ki predvidevajo spremembe v organizacijski strukturi sodobnih organizacij. Te morajo stremeti k prilagodljivejšim, odprtejšim oblikam, ki temeljijo na sodobnih tehnologijah in znanju (Powell, Piccoli in Ives 2004; Marković, Krumov in Nikitović 2014; Zuofa in Ochieng 2017) ter omogočajo hitre reakcije v dinamičnem poslovnem okolju (Zuofa in Ochieng 2017). Kompleksni mednarodni, tehnološko podprti projekti se namreč lahko uspešno izpeljejo le v ustreznem organizacijskem okolju (Thamhain 2013; Fossum idr. 2019).

Za produktno orientirane organizacije je tako značilen vertikalni management, ki pa ne ustreza horizontalnemu projektnemu managementu, za katerega je značilna nizka razlika v moči (Hofstede 1983; Andersen 2003). Hkrati tradicionalne, hierarhične organizacijske strukture ne promovirajo ustrezne prakse komuniciranja, ki je potrebna za uspeh v sodobnem okolju (Hauck idr. 2004, 147). Sodobne enostavnej-

še organizacijske strukture na drugi strani omogočajo hiter in enostaven pretok informacij: tako je kompleksnost organizacijske strukture prepoznana kot dejavnik uspešnosti komuniciranja na projektu (Kelvin-Iloafu 2016). V sklopu prizadevanj za spremembe v organizacijski strukturi je bila v organizaciji uvedena tudi projektna pisarna, katere primarna naloga je skrb za metodologijo projektnega vodenja.

Udeleženci v raziskavi so na področju metodologije projektnega vodenja v organizaciji v zadnjih letih opazili precejšen napredek. Pri uvajanju metodologije projektnega managementa gre za vzajemni vpliv, saj uvajanje projektnega managementa spreminja organizacijo in njen način delovanja, hkrati pa obstoječa metodologija dela v organizaciji in avtomobilski industriji vpliva na uvajanje projektnega managementa ter ga nenehno razvija. Tovrsten primer je apliciranje orodij nenehnega izboljševanja, kot so Kaizen in PDCA, na procese projektnega managementa v organizaciji. Ker gre za veliko multinacionalko, razpršeno po vsem svetu, s kompleksno organizacijsko strukturo in z obsežnim birokratskim aparatom, se kot celota težko agilno odziva na hitre spremembe, ki postajajo stalnica v sodobnem svetu.

Projektni management kot agilna metodologija delovanja organizacij je veliko primernejši za majhne organizacije, kjer ima projektni vodja običajno višjo avtoriteto in pooblastila za samostojno odločanje ter tako lahko hitreje reagira na spremembe v projektu, kot v svojih raziskavah ugotavljajo tudi Orr idr. (2011) ter Thamhain (2012). Izbrana organizacija se tako spopada z izzivom, kako kljub svoji velikosti in okornosti pospešiti svoje interne procese in doseči boljši vstop oz. uvažanje na trg (angl. *time-to-market*).¹¹ Menimo, da je pri tem ključno pravopolnomočenje vloge projektnih vodij, čemur pritrjujejo Azar Izmailov, Diana Korneva in Artem Kozhemiakin (2016) ter Ramsing (2009).

Preko spodbujanja pripadnosti zaposlenih organizaciji in močne organizacijske kulture, ki med drugim izvira iz dolgoletne tradicije in velikosti izbrane organizacije, se ta uspešno spoprijema s premoščanjem razlik med številnimi kulturami, ki so vpletene v njeno delovanje. Organizacija zgodovinsko temelji na mednarodnem poslovanju in je s svojimi številnimi enotami prisotna po vsem svetu, tako ima medkulturnost vtisnjeno v samem ustroju. Med indikatorji, ki nakazujejo kulturni raznolikosti naklonjeno organizacijsko kulturo, lahko omenimo globalni sistem rekrutiranja zaposlenih, številne možnosti pripravištev in študijskih praks v tujini, obeleževanje tedna kulturne

¹¹ Časovni interval med idejno zasnovo produkta in njegovim uvajanjem na trgu.

raznolikosti v organizaciji, podpiranje službenih potovanj ter mreženja med zaposlenimi različnih kultur.

Hkrati izbrana organizacija zaposlene dejavno podpira z nudenjem jezikovnih tečajev in medkulturnih usposabljanj. Nenazadnje pa sta mednarodnost in raznolikost zapisani tudi med ključnimi vrednotami organizacije. Vodja projektne pisarne v izbrani organizaciji je mnenja, da mora kultura projektnega tima nadvladati posamezne narodnostne kulture v projektne timu, kar je mogoče doseči samo s podporo ustreznega organizacijskega konteksta. Kot zagovarjajo številni avtorji, lahko močna in prilagodljiva organizacijska kultura, ki je odprta za sveže ideje in raznolikost, premosti ovire, ki izhajajo iz različnih narodnostnih kultur, zmanjša pojavnost konfliktov in prispeva k uspešnosti projektnega tima (Hofstede 1983; Paul in McDaniel 2004; Kendra in Taplin 2004; Henttonen in Blomqvist 2005; Blazevski 2019).

Udeleženci v raziskavi so organizacijsko kulturo izbrane organizacije ocenili kot zelo odprto, kar so utemeljevali s tem, da se lahko zaposleni svobodno izražajo in je komuniciranje dovoljeno neodvisno od organizacijske hierarhije. Tako lahko vsakdo od zaposlenih glede svojih težav ali predlogov naslavlja neposredno višji management, kar v nekaterih drugih organizacijah v industriji ni praksa. Tudi Mainga (2017) v svoji raziskavi zagovarja odprto organizacijsko kulturo kot primerno okolje projektne managementa, slednja se po njegovem mnenju lahko odraža tudi v večji inovativnosti članov projektne timov. Nenazadnje tudi Marcia Hagen in Sunyoung Park (2013) opažata pozitivno zvezo med odprtim komuniciranjem in uspešnostjo organizacije. Odprtost organizacijske kulture v izbrani organizaciji se izkazuje tudi s pretežno svobodo izbire komunikacijskih kanalov med zaposlenimi, ki jo Cristina B. Gibson in Susan G. Cohen (2003) povezujeta z ohlapnejšo hierarhijo, čeprav Müller (2003) v svoji raziskavi tovrstnega vpliva ne zazna.

Med raziskavo smo ugotovili tudi, da izbrana organizacija internemu komuniciranju pripisuje pomembno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture, kar sovpada z ugotovitvami Rite Linjuan Men in Cen April Yue (2019). Tako gre v korak s časom tudi pri uvajanju novih načinov internega komuniciranja z zaposlenimi, kjer poizkuša uporabljati sodobne komunikacijske kanale, kot so intranet, mobilna aplikacija za zaposlene in interno družbeno omrežje. Organizacija se namreč zaveda pomena ohranjanja in razvoja družbenega kapitala ter poizkuša z novimi pristopi spodbujati mreženje zaposlenih, hkrati pa

k sodelovanju pritegniti sveže, perspektivne kadre in obenem preprečevati fluktuacijo.

Pri tem je treba omeniti tudi skrb organizacije za razvoj zaposlenih, ki temelji na kakovostno zastavljenem sistemu internih izobraževanj, pripravniških programov za študente, možnosti dela v tujini in napredovanja znotraj organizacije ter številnih drugih vzvodih. Vendar pa smo poleg omenjenih pozitivnih organizacijskih vidikov zasledili tudi določene možnosti za izboljšave. Takšne so npr. ublažitev razlik med plačnimi sistemi na posameznih lokacijah organizacije ter pobude za prenovo plačnega sistema predvsem v slovenski enoti organizacije, ki naj bi predvsem izkušenejše zaposlene bolj pošteno nagradil za njihovo delo. Organizacija sicer komuniciranju pripisuje velik pomen, vendar pa se to ne odraža v njenem ključnem procesu vodenja razvojnih projektov, kjer priprava načrta komuniciranja ni nikjer omenjena.

Med pomanjkljivostmi smo zaznali tudi slabo definiran proces prenosa znanj med zaposlenimi, ki je pogosto nestrukturiran in neformaliziran ter temelji izključno na »dobri volji«¹ posameznih zaposlenih, kar se sklada z ugotovitvami Muszynske (2017), da večina komunikacijskih procesov v projektih običajno poteka nenačrtovano, pri čemer jih vodijo trenutne preference posameznikov, ne pa dejanske potrebe, protokoli in postopki.

Kljub pripadnosti isti krovni organizaciji smo ugotovili, da se organizacijske kulture njenih posameznih enot nekoliko razlikujejo. Organizacijsko okolje, v katerem je izbrani projektni tim deloval, je bilo tako kompleksno, saj je združevalo tako elemente skupne organizacijske kulture izbrane organizacije kot elemente organizacijskih kultur njenih posameznih enot. Znotraj slovenske enote organizacije smo opazili tudi pojav oddelčnih kultur, kjer so se zaposleni bolj kot s pripadnostjo organizaciji ali projektnemu timu poistovetili s pripadnostjo posameznemu oddelku.

Po Kerznerju in Saladisu (2009) bi lahko v primeru izbrane organizacije v tem primeru govorili o kulturi izoliranosti. Menimo, da je pojavu močnih oddelčnih kultur v veliki meri botrovala skupna lokacija oz. vsakodnevni osebni stik zaposlenih znotraj posameznih oddelkov. Negativna plat močnih oddelčnih kultur je bila zaznana povečana tekmovalnost med oddelki, kar se je negativno odražalo v uspešnosti komuniciranja v izbranem globalnem projektnem timu. Tudi Pinto (2010) ugotavlja, da lahko organizacijska kultura v kontekstu projektnega

managementa vpliva na način interakcije in vzajemne podpore med oddelki pri zasledovanju ciljev projekta. Podobno kot organizacijske kultur, tudi delovni procesi v posameznih enotah organizacije niso bili povsem poenoteni. Odstopanja so se pojavljala predvsem pri enotah, ki jih je v sklopu politike širitve poslovanja organizacija priključila šele kasneje. Med temi sta tudi slovenska in kitajska enota, v katerih je deloval izbrani globalni projektni tim.

Vendar smo hkrati ugotovili, da organizacija v zadnjem času veliko naporov usmerja v poenotenje procesov na svojih posameznih lokacijah, kar se sklada s prevladujočim mnenjem v literaturi, da morajo biti globalni projektni timi integrirani in poenoteni med različnimi lokalnimi poslovnimi procesi, slogi vodenja, sistemi operativne podpore in organizacijskimi kulturami. Uspešen management kulturno raznolikih projektnih timov namreč zahteva poenoten vodstveni proces (Ramsing 2009; Thamhain 2012). Pri tem Thamhain (2012) rešitve ne vidi v strogi centralizaciji operacij, temveč v spretno oblikovanem sistemu managementa z dovolj prilagodljivosti in prikrojenosti lokalnemu vodenju, ki dosledno deluje v okviru uveljavljenih organizacijskih norm in kultur. Medtem ko je relativno lažje poenotiti komuniciranje in dokumentacijske standarde med organizacijami, se je z razlikami v kulturi težje spoprijemati (Eriksson idr. 2002).

10.4 Osební stik

Rezultati raziskave kažejo, da ima osebni stik v vseh fazah projekta, predvsem pa v začetni fazi in v konfliktnih situacijah, pomembno vlogo pri uspešnosti komuniciranja v globalnem projektnem timu, čemur pritrjujejo tudi številne dosedanje raziskave (Joinson 2002; Eriksson idr. 2002; Powell, Piccoli in Ives 2004; Henttonen in Blomqvist 2005; Oertig in Buergi 2006; Mohd Yusuf 2012; Gilson idr. 2015; Huang 2016; Burrows 2020). Ugotovili smo tudi, da ob napredku IKT osebna srečanja postajajo sicer vse manj potrebna (Redlich idr. 2018), vendar osebni stik med člani globalnih projektnih timov kljub temu ostaja nenadomestljiv (Lukić in Vračar 2018; Hosseini 2018).

Pomembnost vloge osebnega stika pri komuniciranju je izpostavil izbruh pandemije koronavirusa, ki je v trenutku onemogočila vse fizične stike med člani izbranega globalnega projektnega tima. Tako smo imeli edinstveno priložnost primerjati kakovost komuniciranja v izbranem globalnem projektnem timu v obdobju pred in po fizični izolaciji. Anthony Lee Patti, James Patrick Gilbert in Sandra Hartman

(1997, 31) ter Krumm idr. (2016) delovanje članov na isti geografski lokaciji povezujejo z višjo frekvenco osebnih stikov.

Pozitivni učinek osebnega stika na komuniciranje v izbranem globalnem projektne timu je bilo sicer zaznati že pred izbruhom pandemije, ko smo pri članih izbranega globalnega projektne tima na isti lokaciji opažali odprtejšo in pogostejšo komuniciranje, ki se je odražalo v višji stopnji povezanosti in medsebojnega sodelovanja kot pri dislociranih, kar sovпада s predhodnimi ugotovitvami Anthonyja Leeja Pattija, Jamesa Patricka Gilberta in Sandre Hartman (1997, 31), Anthonyja P. Ammeterja in Janet M. Dukerich (2002), Jane Webster in Williama J. K. Wonga (2008), Krumma idr. (2016) ter Iulie Dumitrașcu-Băldău in Dănuța Dumitrașcuja (2019).

Tako smo ugotovili, da so člani izbranega globalnega projektne tima, ki so sedeli pretežno v isti pisarni, izkazovali višjo stopnjo medsebojnega razumevanja in poznavanja ter so redneje in odprteje medsebojno komunicirali. Prav slednje je po našem mnenju botrovalo tudi pojavu oddelčnih kultur v slovenski enoti izbrane organizacije. V času izvedbe projekta so se znotraj slovenske enote organizacije člani izbranega projektne tima nekajkrat preselili, kar je vplivalo na frekvenco medsebojnih osebnih stikov, pri čemer je upad količine osebnih stikov vsakokrat privedel do upada dinamike komuniciranja. Osební stik se je znotraj izbranega projektne tima pretežno vzdrževal preko formalnih srečanj, najpogostejše sestankov, le redkeje so se člani izbranega globalnega projektne tima namensko družili tudi neformalno.

Neformalne oblike komuniciranja med člani tima so vključevale pogovore na hodniku, ob pisalni mizi, skupne kave ali obroke posameznih članov, pogosto pa so bili neformalni pogovori vtakani v delovne vsebine, npr. kot uvod v sestanke tima. Med neformalna druženja projektne tima lahko deloma uvrstimo tudi uvodni sestanek evropskega dela projektne tima in obiske evropskega dela projektne tima na Kitajskem. Udeleženci v raziskavi so premoščanje kulturnih razlik po izbruhu pandemije koronavirusa označili kot težje v primerjavi z obdobjem pred izbruhom, ko so bili osebni stiki med dislociranimi člani izbranega projektne tima vsaj deloma prisotni. Ugotovili smo tudi, da je v začetni fazi projekta najpomembnejši stik med projektne vodjo in razvojnim inženirjem, kasneje pa se jima pridružijo tudi ostale funkcije pri projektu.

Osební stik je povezan z drugim dejavnikom uspešnosti komuniciranja v globalnih projektne timih, in sicer medsebojnim zaupanjem,

kar potrjujeta Kaisa Henttonen in Kirsimarja Blomqvist (2005). Ugotovili smo, da se je instantna oblika medsebojnega zaupanja med člani v izbranem globalnem projektnem timu sicer vzpostavila že ob začetnih virtualnih stikih, vendar se je po večinskem mnenju udeležencev v raziskavi medsebojno zaupanje popolnoma utrdilo šele ob prvem osebnem stiku med slovenskim in kitajskim delom tima. Osebni stik ima namreč pomembno vlogo tudi pri vzpostavljanju medsebojnega poznanstva med člani projektnega tima, ki ga udeleženci v raziskavi prav tako prepoznajajo kot dejavnik uspešnosti komuniciranja, čemur pritrjujejo Tavčar idr. (2005), Maynard idr. (2018) ter Janine Hacker idr. (2019). Osebni stik pri tem deluje kot katalizator, preko katerega se medsebojno poznanstvo hitreje vzpostavi in utrdi.

Udeleženci v raziskavi so osebna poznanstva, ki izvirajo iz osebnega stika, povezovali z visoko stopnjo medsebojnega zaupanja. Predhodno osebno poznanstvo se izkaže predvsem koristno za kasnejšo učinkovitejšo virtualno interakcijo, kar potrjuje Maynard idr. (2018). V primeru globalnih projektnih timov so geografske razdalje med posameznimi člani običajno precejšnje; tako je osebni stik mogoče vzpostaviti zgolj preko potovanj, ki pa so neizogibno povezana s stroški in časovnimi izgubami. Vendar pa so identificirane neopredmetene koristi tovrstnih osebnih stikov, kot so vzpostavljanje medsebojnih vezi, »povezovanje glasu z obrazom«, okrepitev medsebojnega zaupanja in priložnost za osebni razvoj ter učenje o novih kulturah, posebej v začetni fazi projekta in ob ključnih mejnikih, v primeru izbranega globalnega projektnega tima upravičile finančni in časovni vložek, saj so se odrazile v okrepljenem občutku pripadnosti timu, boljšem sodelovanju članov in učinkovitejšem medsebojnem komuniciranju, s čimer se strinjajo tudi Linda S. Henderson (2004) ter Mary Beth Pinto in Jeffrey K. Pinto (1990).

Z osebnim stikom med člani globalnega projektnega tima je tesno povezan tudi pojem delo od doma. Delo od doma se je kot prevladujoča oblika dela v izbranem globalnem projektnem timu pojavilo šele ob izbruhu pandemije koronavirusa. Pred izbruhom pandemije ta oblika dela v izbrani organizaciji ni obstajala, po pogovorih z nekaterimi njenimi vodilnimi predstavniki je imela organizacija do opravljanja dela od doma predhodno celo odklonilen odnos. Vzrok za to naj bi bile predvsem omejene možnosti nadzora nad delom zaposlenih. Ob izbruhu pandemije je bila izbrana organizacija soočena s situacijo, ko je bil prehod na delo od doma edina možnost za nadaljnje opravljanje dela, zato je bila prisiljena »ugrizniti v kislo jabolko« in se prilagoditi situaci-

ji. Pri hitri uvedbi dela od doma v izbrani organizaciji sta zelo pomagali razpoložljivost obstoječe IKT in predhodna privajenost zaposlenih na virtualne oblike dela. Tako izbrani organizaciji ni bilo treba uvajati novih orodij in metod, temveč je uporabila že ustaljene.

V raziskavi po dvoletnem obdobju pandemije, ko je delo z vmesnimi krajšimi povratki na delovno mesto pretežno potekalo od doma, ugotavljamo, da je bila izkušnja uvedbe dela od doma za organizacijo pozitivna, saj so se pri tej obliki dela izkazali številni finančni in prostorski prihranki. Hkrati je organizacija usvojila nekatere nove načine merjenja učinkovitosti zaposlenih, ki lahko uspešno nadomeščajo fizični nadzor. Ob tem je nujno upoštevati dejstvo, da je ob izbruhu pandemije koronavirusa delo od doma postalo primarna oblika opravljanja dela na globalni ravni. Velika večina svetovnih držav se je namreč soočala s pandemijo in kot posledica zaježitvenih ukrepov v teh državah so se morale organizacije odločiti bodisi med začasno zamrznitvijo vseh dejavnosti ali opravljanjem dela od doma, pri čemer se jih je večina odločila za slednje.

Po obdobju pandemije se organizacije sedaj soočajo z vrnitvijo v normalne razmere in ustaljene načine delovanja, vendar pri tem ugotavljamo, da je izkušnja pustila določene nepovratne posledice, ki bodo ostale. Organizacije so namreč prepoznale številne pozitivne vidike opravljanja dela od doma, slednje so prepoznali tudi njihovi zaposleni. Hkrati se ob nenehnem razvoju IKT vedno lažje premošča tudi negativne vidike omenjene oblike dela. Tako bo delo od doma, vsaj v delni obliki, po našem mnenju ostalo praksa v večini svetovnih organizacij, prav tako pa bo možnost opravljanja dela od doma nekaj, po čemer bodo bodoči kandidati povprašali na zaposlitvenih razgovorih, s čimer se strinjajo Lucy L. Gilson idr. (2015).

Delo od doma so večinoma pozitivno sprejeli tudi člani izbranega globalnega projektnega tima. Med ključnimi prednostmi dela od doma so tako izpostavili prilagodljivost delovnega časa in lokacije ter lažje usklajevanje dela in osebnega življenja. Pri tem je treba poudariti, da so bili vsi člani tima pripadniki mlajših generacij, ki so odrasle z uporabo IKT. V okviru izbrane organizacije smo namreč opazili, da se je nenaklonjenost delu od doma pojavljala predvsem pri starejših posameznikih, torej je po našem mnenju vsaj deloma generacijsko pogojena, kar potrjuje ugotovitve Lucy L. Gilson idr. (2015).

Pred izbruhom pandemije je virtualno komuniciranje potekalo predvsem med dislociranimi člani izbranega globalnega projektnega tima,

torej med slovenskim in kitajskim delom. Po izbruhu pandemije koronavirusa pa so popolnoma virtualno obliko sodelovanja prevzeli tudi člani tima, ki so pred tem sicer delovali na isti lokaciji in pretežno sodelovali preko osebnih stikov. Vendar pa so se tudi dislocirani člani izbranega globalnega projektnega tima imeli priložnost medsebojno osebno spoznati preko službenih poti na Kitajsko pred izbruhom pandemije; tako v našem preučevanem primeru nikakor ne moremo govoriti o popolnoma virtualnem projektnem timu. Ugotovili smo tudi, da je bilo za izbran projektni tim zelo koristno, da se je osebni stik med člani tima zgodil v začetni fazi projekta in tako postavil oz. utrdil temelje nadaljnjega sodelovanja.

Večina članov izbranega globalnega projektnega tima pri prehodu na popolnoma virtualno obliko dela ni poročala o posebnih težavah in je komuniciranje tudi po prehodu primerljivo učinkovito, vendar so imeli v danem primeru člani izkušnje predhodnih medsebojnih stikov. Vprašanje, kako bi komuniciranje pri projektu potekalo v primeru, da bi bil izbrani globalni projektni tim že od samega začetka popolnoma virtualen, tako ostaja neodgovorjeno. Udeleženci v raziskavi se kljub pretežno pozitivnim izkušnjam z delom od doma zavračali možnost, da bi ta oblika dela popolnoma nadomestila tradicionalno. Kot ključno oviro so poleg odsotnosti osebne komunikacije izpostavili pomanjkanje družbenih stikov.

Poleg tega so udeleženci osebne stike na delovnem mestu povezovali tudi z višjo stopnjo inovativnosti, torej bi odsotnost osebnih stikov vodila v manjšo inovativnost zaposlenih. Tako so predlagali hibridno rešitev, ki bi v primernem razmerju vključevala tako delo na lokaciji organizacije kot delo od doma. Razmerje bi bilo pri tem odvisno predvsem od potreb posameznega delovnega mesta v organizaciji oz., v kontekstu projektnega dela, zadolžitev posameznega člana projektnega tima. Na omenjen kompromisni način bi lahko tako zajeli večino prednosti obeh oblik dela, hkrati pa v največji meri zajezili njune slabosti.

Eno ključnih vprašanj, ki smo si ga med raziskavo vedno znova zastavljali, je, ali ima tehnologija potencial, da popolnoma nadomesti osebne stike. Medtem ko nekateri avtorji (Gassmann in von Zedtwitz 2003; Tavčar idr. 2005; Mohd Yusuf 2012; Handgraaf idr. 2012) zagovarjajo stališče, da je to ob uporabi bogatejših komunikacijskih kanalov, kot so npr. videopovezave, mogoče, se številni drugi (Patti, Gilbert in Hartman 1997, 31; Ammeter in Dukerich 2002; Powell, Piccoli in Ives 2004; Henttonen in Blomqvist 2005; Henttonen in Blomqvist 2005;

Lee-Kelley in Sankey 2008; Ebrahim, Ahmed in Taha 2009; Hofstede, Hofstede in Minkov 2010; Alami 2016; Zuofa in Ochieng 2017; Jurack 2020) s tem ne strinjajo.

Gassmann in von Zedtwitz (2003) menita, da je primernost projekta za virtualno izvedbo odvisna tudi od njegove kompleksnosti. Tako so za virtualno izvedbo primernejši manj kompleksni, enostavnejši projekti (Tavčar idr. 2005). Udeleženci v raziskavi so bili soglasnega mnenja, da virtualno komuniciranje nikoli ne bo v popolnosti nadomestilo osebnega, saj je osebno komuniciranje med vsemi najučinkovitejši kanal komuniciranja in ga v nekaterih elementih s tehnologijo ni moč odpraviti.

Tako je prenos posameznih informacij, kot so npr. izražanje čustev, telesna govorica, stisk rok in pogled iz oči v oči, moč pristno izvesti le preko osebnega komuniciranja, kar ugotavljajo tudi Zuofa in Ochieng (2017), Quisenberry (2018), Binder (2007, 1), Rebecca A. Bull Schaefer in Laura Erskine (2012), Mei Lu idr. (2006, 19) ter Hosseini idr. (2015). Liz Lee-Kelley in Tim Sankey (2008) ter He, Offerman in Ven (2017) dodajajo, da je osebni stik posebej dragocen za vzpostavljanje zaupanja in odnosov v timu, zato je pomemben zlasti v začetni fazi projekta. Ob odsotnosti osebnega stika so namreč identitete drugih članov dvoumnejše (Henttonen in Blomqvist 2005).

Tudi specifične naloge v globalnih projektih, npr. pregled novih naprav, izdelkov, proizvodnih linij, je mogoče kakovostno opraviti zgolj preko osebnega stika. Vendar pa udeleženci hkrati prepoznavaajo številne druge naloge v projektu, kjer je virtualno komuniciranje popolnoma enakovredna ali celo boljša izbira, saj v primerjavi z osebnim komuniciranjem prinaša določene prednosti, kot so prilagodljivost lokacije in delovnega časa, manjše prostorske potrebe ter zmanjševanje potnih stroškov. Poleg tega je virtualno komuniciranje v primerjavi z osebnim abstraktnejše, tako lahko premosti nekatere negativne vidike osebnega komuniciranja, kot so npr. pristranskost, negativni vpliv osebnih poznanstev ali kulturne razlike (Jarvenpaa in Leidner 1999; Powell, Piccoli in Ives 2004; Henttonen in Blomqvist 2005).

Pri tem se strinjamo s stališčem Dubravke Čečez Kecmanović idr. (1999), ki ugotavljajo da uporaba virtualnih kanalov, v konkretnem primeru elektronske pošte, ublaži razlike v moči in statusu ter zmanjša informacijsko in čustveno razliko med zaposlenimi, zato je uporaba virtualnega komuniciranja ključnega pomena za spodbujanje demokracije v organizacijah, saj poveča zaznano medsebojno podobnost med člani tima (Jarvenpaa in Leidner 1999; Powell, Piccoli in Ives 2004;

Henttonen in Blomqvist 2005). Nenazadnje pa nove tehnologije, ki izboljšujejo izkušnjo virtualne prisotnosti, kot je npr. videopovezava, odpirajo nove možnosti sodelovanja, vrzel med osebnim in virtualnim komuniciranjem pa tako postaja čedalje manjša.

10.5 Načrt komuniciranja

Načrtovanje komuniciranja v globalnem projektnem timu po mnenju udeležencev v raziskavi pozitivno prispeva k uspešnosti komuniciranja, saj med drugim izboljša deljenje informacij v projektnem timu, preprečuje neželeno razkrivanje informacij ter izboljša jasnost vlog v projektnem timu. Stališče udeležencev v raziskavi potrjujejo ugotovitve številnih avtorjev (Fitzpatrick 1997; Gibson in Cohen 2003; Powell, Piccoli in Ives 2004; Ochieng 2008; Binder 2007; Frank Cervone 2014; Kelvin-Iloafu 2016; Henderson, Stackman in Lindekilde 2016; Kennedy, Sommer in Nguyena 2017; Caldas in Gupta 2017; Mikhieieva in Waidmann 2017; Burrows 2020). Ob tem se udeleženci v raziskavi strinjajo tudi z Ivete Rodrigues in Robertom Sbragio (2013) ter Kloppenborg (2015), da je treba načrt komuniciranja pripraviti že v fazi načrtovanja projekta. Učinkovito komuniciranje Liz Lee-Kelly, Alf Crossman in Anne Cannings (2004) opišejo kot točno, natančno in preprosto.

Pri opredelitvi načrtovanja komuniciranja so se udeleženci v raziskavi osredotočali predvsem na dogovor glede rabe komunikacijskih kanalov glede na vsebino sporočila, opredelitev ciljev komuniciranja in dokumentiranje projekta. V literaturi smo zaznali številne opredelitve vsebine načrta komuniciranja na projektih. Cynthia Snyder Stackpole (2013) tako v obvladovanje komuniciranja na projektu vključi pravočasno in primerno generiranje, zbiranje, distribucijo, hranjenje, pridobivanje ter razpolaganje s projektnimi informacijami. Ivete Rodrigues in Roberto Sbragia (2013) v načrt komuniciranja vključita opredelitev vlog posameznikov, njihove odgovornosti in dolžnosti, avtoriteto ter komunikacijske kanale in protokole.

Project Management Institute (2017) med vsebine načrta projektnega managementa uvrsti opredelitev razlogov za deljenje informacij, odgovornih oseb, sprejemnikov informacij, časovni okvir in frekvenco distribucije, predvidene metode in tehnologije prenosa informacije, posebne zahteve komuniciranja z deležniki, pravila komuniciranja, kot so npr. jezik, oblika in stopnja podrobnosti, časovne in stroškovne vire za dejavnosti komuniciranja, proces eskalacij, slovar, diagram poteka, omejitve komuniciranja ter smernice ali osnutke.

Podrobnejše opredelitve načrta komuniciranja podajo še Kloppenborg (2015), Deanna M. Kennedy, S. Amy Sommer in Phung Anh Nguyen (2017), Muszyńska (2017) ter Zuofa in Ochieng (2017). Udeleženci v raziskavi so kot enega najpomembnejših elementov načrtovanja komuniciranja izpostavili tudi definiranje ciljev komuniciranja, ki ga med elementi načrta komuniciranja v literaturi sicer nismo zasledili.

Rezultati potrjujejo tudi stališče Kelleherja (2001), ki ugotavlja, da imajo različne vloge v organizaciji različne preference rabe komunikacijskih kanalov, kar je treba upoštevati pri načrtovanju komuniciranja. Prav tako se strinjamo s predhodnimi ugotovitvami Herrere idr. (2020), da je učinkovitost komuniciranja v timu odvisna od frekvence interakcij oz. intenzivnosti komuniciranja, ki ju lahko delno obvladujemo z načrtovanjem komuniciranja. Pri tem se lahko na učinkovitosti komuniciranja negativno odraža tako premalo (Chiocchio 2007; Chiocchio idr. 2012; Hagen in Park 2013) kot preveč intenzivno komuniciranje posameznikov (Hagen in Park 2013; Kelvin-Iloafu 2016; Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019; Jurack 2020). Ugotovili smo tudi, da se je ob prehodu na popolnoma virtualno komuniciranje, torej ob povečanju deleža virtualnega komuniciranja, potreba po načrtovanju komuniciranja v izbranem globalnem projektne timu povečala, kar sovпада s stališčem Liz Lee-Kelley in Tima Sankeyja (2008), Chhaya in Kleinerja (2013, 30) ter Lipperta in Dulewicza (2018).

V izbrani organizaciji so sicer opredeljeni številni elementi komuniciranja, kot npr. jezik, predvideni komunikacijski kanali in način dokumentiranja projektov, med obveznimi dokumenti projektov v organizaciji najdemo tudi dokument, ki poimensko opredeljuje vse vloge in strukturo projektne tima, vendar pa izdelava individualnih načrtov komuniciranja pri posameznem projektu v sklopu organizacijske projektne metodologije ni predvidena. Tako priprava podrobnejšega načrta komuniciranja pri posameznem projektu v organizaciji temelji predvsem na samoiniciativnosti posameznega projektne vodje, katerega kot odgovornega za pripravo načrta komuniciranja prepoznajo tudi Benita Zulch (2014a), Ojala (2004), Binder (2009), David W. Parker, Rosina Kunde in Luca Zeppetella (2017) ter Bär, Fiege in Weiß (2017).

10.6 Dokumentiranje

Bow in Taylor (2008), Kliem (2008) ter Kloppenborg (2015) dokumentiranje uvrščajo med ključne komponente komuniciranja, kar potrjujejo tudi rezultati raziskave v izbranem globalnem projektne timu.

Dokumentiranje projekta je temelj za njegovo obvladovanje, saj članom projektnega tima in drugim deležnikom omogoča dostopnost podatkov ter sledljivost dejavnosti v projektu. Podobno ugotavlja Kliem (2008), ki med koristmi dokumentiranja izpostavi sledljivost odločitev in dejavnosti na projektu, prenos znanj in zavarovanje dogovorov s ključnimi deležniki na projektu.

Organizacije imajo preko ustreznega dokumentiranja projektov boljši nadzor nad svojimi dejavnostmi, hkrati pa je tako omogočen tudi prenos znanj. Informacije o posameznem projektu morajo biti organizaciji vedno na voljo (Eriksson idr. 2002; Lee-Kelley in Sankey 2008). Dokumentiranje projekta je med drugim tudi temelj dejavnostim poročanja v organizacijah. Podatki v projektnem repozitoriju morajo biti dokumentirani na primeren način, saj je to bistveno za kakovost njihovega kasnejšega dekodiranja oz. razumevanja. Hkrati dokumentiranje projekta z razvojem IKT ponuja nove možnosti sodelovanja deležnikov pri projektu, kot npr. pri skupni rabi datotek (Aritz, Walker in Cardon 2017).

Ugotavljamo, da mora biti način dokumentiranja projektov čim bolj standardiziran, transparentnejši, jasnejši, bolj strukturiran in enostavnejši. Poleg tega je pomembno, da je količina dokumentiranih podatkov v projektu obvladljiva, torej da se v projektnem repozitoriju hrani le pomembne podatke. V izbrani organizaciji so bila pravila za dokumentiranje projektov definirana v njenih procesih in so tako del načrta komuniciranja na projektu. Odgovornost za ustrezno dokumentiranje projekta po opredelitvi vlog v organizaciji sicer nosijo vsi člani tima, vendar imata pri tem glavno vlogo projektni vodja in inženir projektne kakovosti. V primeru izbranega globalnega projektnega tima so se člani organizacijskih pravil dokumentiranja pri projektu držali v različni meri, tako sta za zagotavljanje ustreznega dokumentiranja projekta skrbela predvsem projektni vodja in inženir projektne kakovosti.

Bistveno vlogo pri dokumentiranju v izbranem globalnem projektnem timu je imel inženir projektne kakovosti. Poleg projektnega repozitorija v okolju SAP je bil pomemben medij za dokumentiranje projekta v primeru izbranega globalnega projektnega tima tudi elektronska pošta. Značilnost elektronske pošte je namreč, da se izmenjana sporočila trajno shranijo in tako vsa izmenjana vsebina ostane dokumentirana. Nekateri člani izbranega globalnega projektnega tima so prav zato elektronsko pošto uporabljali kot primaren komunikacijski kanal ali pa so po njej npr. potrjevali ustne dogovore ter tako dokumentirali odločitve v projektu. Preko elektronske pošte so deležniki pri izbranem

Preglednica 10.1 Primerjava lastnosti ključnih komunikacijskih kanalov v izbranem globalnem projektne timu

	Elektronska pošta	MS Teams (klepet)	MS Teams (konference)	Telefonski klic	Osebnostno komuniciranje
Dokumentiranost in sledljivost podatkov	visoka	nizka	ne podpira	ne podpira	ne podpira
Sinhrono komuniciranje	delno podpira	podpira	podpira	podpira	podpira
Asinhrono komuniciranje	podpira	podpira	ne podpira	ne podpira	ne podpira
Enostavnost in prilagodljivost diseminacije	dobro	dobro	dobro	šibko	šibko
Varstvo podatkov	ustrezno	ustrezno	ustrezno	ustrezno	ustrezno
Možnost deljenja vsebin/priponk	podpira	podpira	podpira	ne podpira	ne podpira
Dostopnost in razpoložljivost	visoka	visoka	visoka	visoka	omejena
Odvisnost od infrastrukture	visoka	visoka	visoka	srednja	nizka
Okoljski vpliv	majhen	majhen	majhen	majhen	visok
Nevarnost pasivne udeležbe v procesu komuniciranja	visoka	visoka	visoka	nizka	nizka
Sledljivost sprejema poročil	visoka	visoka	nizka	nizka	nizka
Sledljivost razumevanja poročil	nizka	srednja	visoka	visoka	visoka
Možnost hkratnega komuniciranja več udeležencev	podpira	podpira	podpira	omejena	podpira
Kapaciteta (»bogatstvo«) komunikacijskega kanala	nizka	nizka	srednja	srednja	visoka
Preverjanje razpoložljivosti sogovornika	ne podpira	podpira	podpira	ne podpira	podpira

projektu običajno tudi pripravljali zapisnike sestankov. Razvoj IKT ponuja nove možnosti dokumentiranja projektov, hkrati pa proces dokumentiranja lajša ali celo avtomatizira, kar članom globalnih projektne timov omogoča, da se posvetijo konkretnim nalogam pri projektih.

10.7 Informacijsko-komunikacijska tehnologija

IKT je bila v raziskavi prepoznana kot temelj in osnovni pogoj za komuniciranje v izbranem globalnem projektne timu, kar potrjuje stališča Brichalla in Lyonsa (1995), Cristine B. Gibson in Susan G. Cohen (2003), Bergiela, Bergiela in Balsmeierja (2008), Bibi Noraini Mohd Yusuf (2012) ter Kanagarajooja, Fulforda in Standinga (2020). Njena razpoložljivost je prinesla preobrat v načinu komuniciranja med ljud-

mi (Harley 2011), zato predstavlja pomemben dejavnik uspešnosti komuniciranja v globalnih projektih timih (Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008; Lee-Kelley in Sankey 2008; Anantatmula in Thomas 2010; Dubé in Katane 2017).

Pomen IKT za komuniciranje v globalnih projektih timih sta pomagali izpostaviti predvsem dve izredni družbeni situaciji, najprej epidemija SARS-a v letu 2003 (Lee-Kelley in Sankey 2008), nato pa pandemija koronavirusa v letih 2019–2022, ko je bilo osebno komuniciranje v družbi dlje časa onemogočeno. Vendar pa je med obema dogodkoma preteklo skoraj dvajset let in je zato pri njuni obravnavi treba poudariti bistvene razlike v stopnji razvoja IKT in razpoložljivosti komunikacijske infrastrukture. Medtem ko se je v letu 2003 virtualizacija komuniciranja zaradi splošno nižje stopnje razvoja IKT in pomanjkljive infrastrukture zdela le kot začasna alternativa osebni komunikaciji, se je v letu 2022 razmerje moči spremenilo. Virtualno komuniciranje dandanes postaja vse enakovrednejša alternativa osebni komunikaciji, kar priznavajo tudi Gassmann in Zedtwitz (2003) ter Lucy L. Gilson idr. (2015).

Med raziskavo smo identificirali številne prednosti in slabosti obeh oblik komuniciranja, marsikatera so bile predhodno že izpostavljene v razpoložljivi literaturi. Težko govorimo o absolutni prevladi ene vrste komuniciranja, tako da glede na rezultate raziskave menimo, da je za komuniciranje v globalnih projektih timih najboljša hibridna rešitev, ki vključuje tako osebno kot virtualno komuniciranje. Pri tem pa je delež virtualnega komuniciranja dandanes višji kot kadar koli prej. Strinjamo se tudi s stališčem Gaudesa idr. (2007) ter Jane Webster in Williama J. K. Wonga (2008), da z napredkom tehnologije meja med tradicionalnim in globalnimi projektnimi timi postaja vse bolj zabrisana.

Kot najpogosteje uporabljano IKT v izbranem projektnem timu smo zaznali elektronsko pošto, mobilni telefon in Microsoft Teams oz. virtualne konference, kar se sklada z ugotovitvami Christiana Bülla, Silke Palkovits-Rauter in Monike Beata Szabo (2019). Preglednica 10.1 prikazuje primerjavo lastnosti prepoznanih ključnih kanalov v izbranem globalnem projektnem timu.

Ena od ugotovitev je, da kljub nenehnemu razvoju tehnologije, ki ponuja nove in nove možnosti komuniciranja, elektronska pošta ostaja še vedno aktualna (Panteli, Yalabik in Rapti 2018; Ward in Given 2019).

Večinoma so udeleženci v raziskavi kot najboljši in najpriljubljenejši komunikacijski kanal sicer izpostavili osebno komuniciranje, ven-

dar pa so med prednostmi virtualnega komuniciranja pred osebnim izpostavili transparentnost, sledljivost, dostopnost, hitrost izmenjave podatkov ter neodvisnost od časa in lokacije. Preko virtualnega komuniciranja se razdalje med posamezniki različnih kultur manjšajo in izmenjava informacij poteka veliko hitreje (Zajac 2012; Dumitrașcu-Băldău in Dumitrașcu 2019). Jane Webster in William J. K. Wong (2008) virtualno komuniciranje povezuje tudi z višjo stopnjo zadovoljstva članov projektnih timov pri delu na projektih. Tradicionalni komunikacijski kanali ne zadoščajo naraščajočim potrebam komuniciranja pri globalnih projektih (Chiocchio 2007; Harley 2011).

Ugotovitvam Hosseinija idr. (2018), da virtualnost negativno vpliva na številne dimenzije komuniciranja, nasprotujejo Dubravka Čežec Kecmanović idr. (1999), ki ugotavljajo, da težko govorimo o bodisi pozitivnem bodisi negativnem vplivu virtualnega komuniciranja na kakovost sodelovanja, saj ga oblikujeta specifični družbeni in organizacijski kontekst. Mei Lu idr. (2006, 19) kot slabost virtualnega komuniciranja izpostavijo odsotnost neverbalnega komuniciranja. Virtualne medije prepoznajo kot bistveno vitkejšo od osebne komunikacije, saj ti prenašajo le omejen nabor komunikacijskih podatkov. Med slabostmi virtualnega komuniciranja za organizacije Liz Lee-Kelley in Tim Sankey (2008) omenita tudi odvisnost od razpoložljivosti infrastrukture, saj morajo organizacije za vse udeležence projekta zagotavljati enako možnost dostopa do komunikacijskega omrežja in enako priložnost za prispevanje delovnih rezultatov (Čežec Kecmanović idr. 1999).

Številni avtorji rabo bogatejših komunikacijskih kanalov povezujejo z boljšo uspešnostjo izvedbe nalog (Gibson in Cohen 2003; Chiocchio 2007; Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008; Aritz, Walker in Cardon 2017), vendar pa smo pri udeležencih v raziskavi zaznali zelo deljena mnenja o rabi videopovezave pri komuniciranju. Medtem ko so nekateri udeleženci pri tem prepoznali številne koristi, kot jih prepoznajo tudi Carla Joinson (2002), Bergiel, Bergiel in Balsmeier (2008), Bibi Noraini Mohd Yusuf (2012) ter Iulia Dumitrașcu-Băldău in Dănuț Dumitrașcu (2019) in predvsem pri komuniciranju udeležencev z različnimi materinimi jeziki tudi Elizabeth S. Veinott idr. (1999), ter dejali, da jo pri svojem delu pogosto uporabljajo, so imeli nekateri drugi do njene rabe celo rahlo odklonilen odnos. Vzrok vidimo v dejstvu, da gre za relativno novo tehnologijo, ki se v praksi še ni povsem ukoreninila, hkrati pa raba videopovezave v nasprotju z npr. elektronsko pošto

ali s programi za takojšnje sporočanje precej bolj posega v intimnost posameznika.

V raziskavi smo nadalje ugotovili, da je prevelika razpršenost rabe IKT škodljiva za učinkovitost komuniciranja v timu. Enotnost rabe IKT pri projektu mora biti zagotovljena v načrtu komuniciranja (Mikhieieva in Waidmann 2017), pri čemer mora biti pri izbiri upoštevan tako kulturni (Gibson in Cohen 2003; Hofstede, Hofstede in Minkov 2010) kot drugi relevantni vidiki, npr. razpoložljivost infrastrukture in enostavnost uporabe (Bull Schaefer in Erskine 2012), primernost posamezne tehnologije za zadano nalogo (Kloppenborg 2015) in ciljno publiko (Fox in Grösser 2015), upoštevanje individualnih želja, izkušenj z uporabo, enostavnosti, zanesljivosti, priročnosti, potrebe po dokumentiranju, nujnosti naloge ter tipa informacije (Powell, Piccoli in Ives 2004; Welch 2012; Snyder in Lee-Partridge 2013).

Kljub temu da sodobni komunikacijski kanali veliko obetajo, se lahko investicija izkaže kot neuspešna, če je zaposleni ne sprejmejo in je dejavno ne uporabljajo (Snyder in Lee-Partridge 2013), kar se je po mnenju udeležencev v raziskavi v primeru izbrane organizacije izkazalo pri poizkusu uvedbe internega družbenega omrežja, katerega raba se kljub intenzivni interni marketinški kampanji med zaposlenimi ni ukoreninila. Skrb za enotnost rabe IKT prepoznamo kot nalogo matične organizacije, v kateri projektni tim deluje.

V primeru izbranega globalnega projektnega tima je bila raba IKT v organizaciji prepoznana kot neenotna, saj se je razlikovala med posameznimi oddelki in geografskimi enotami organizacije. Vendar pa je v času trajanja naše raziskave izbrana organizacija izvajala pospešene dejavnosti poenotenja rabe IKT. Prepoznali smo težnjo organizacije k prehodu z večjega števila razpršenih orodij na manjše število celovitih, zmogljivejših orodij. Udeleženci v raziskavi so sicer ocenili, da gre izbrana organizacija z rabo IKT v korak s časom, hkrati zaposlenim tudi nudi potrebno podporo in izobraževanja s tega področja, vendar pa ne v popolnosti izkorišča potenciala IKT oz. je še »daleč od virtualnega delovnega okolja«. Ugotovitve se pridružujejo identificiranemu zaostanku dejanske rabe sodobnih tehnologij za tehnološkim razvojem, ki ga v svoji raziskavi prepoznata že Liz Lee-Kelley in Tim Sankey (2008).

10.8 Kulturne razlike

Globalni projektni management je utemeljen z raznolikostjo (Anantatmula in Thomas 2010; Huang in Chung 2014; Mingaleva in Deputatova 2018). Večkulturnost je ena ključnih značilnosti globalnih projektnih timov, ki slednje ločujejo od tradicionalnih. Obvladovanje kulturnih razlik pri globalnih projektih je torej nujen gradnik uspešnosti komuniciranja (Ainamo idr. 2010; Mohd Yusuf 2012; Marković, Krumov in Nikitović 2014; Lima in Patah 2016; Huang 2016; 2016; Čuhlová 2018; Taras idr. 2019; Büll, Palkovits-Rauter in Szabo 2019), kar smo na primeru izbranega globalnega projektnega tima ugotovili tudi sami. Indijski udeleženec v raziskavi je kot bistvo kulturnih razlik izpostavil način posameznikovega razmišljanja, kar sovпада s stališčem Christiana Bülla, Silke Palkovits-Rauter in Monike Beata Szabo (2019), Joanne Huang in Arthurja Chunga (2014), Dušana Markovića, Kruma Krumova in Zorane Nikitović (2014) ter Iulie Dumitrașcu-Băldău in Dănuța Dumitrașcuja (2019). Kulturne razlike so se v izbranem globalnem projektnem timu izražale na številne načine, med drugim pri preferencah rabe komunikacijskih kanalov in delovnih navadah posameznikov, ki jih kot relevantne pri sodelovanju posameznikov različnih kultur pri projektih prepozna tudi Joanne Huang (2016).

Vpliv kulturnih razlik na uspešnost komuniciranja v izbranem globalnem projektnem timu je bil sicer precej neizrazit, k čemur so pripomogle predvsem pripadnost članov projektnega tima isti organizaciji in predhodne izkušnje virtualnega načina dela. Kitajski udeleženec v raziskavi je tako sodelovanje s preostalim delom tima označil kot dobro, saj so zaradi zgodovine skupnega sodelovanja dobro poznali slovensko kulturo, hkrati pa so številni kitajski kolegi predhodno delovali v nemških podjetjih. Med pozitivnimi vidiki večkulturnosti v izbranem globalnem projektnem timu so udeleženci v raziskavi izpostavili sinergije različnih pogledov na reševanje težav pri projektu, ki jih omenjajo tudi Bergiel, Bergiel in Balsmeier (2008) ter Tabassi, Abdullah in Bryde (2018). Kot se je izrazil slovenski udeleženec v raziskavi, je zmes »nasprotnih polov« v projektnem timu dobrodošla.

Po izkušnjah nemške udeleženke v raziskavi kulturni stereotipi kot produkti mehanizmov kategoriziranja, kot jih opišejo Dušan Marković, Krum Krumova in Zorana Nikitović (2014), pri ljudeh največkrat držijo, nasprotno pa je nemški udeleženec v raziskavi povedal, da po njegovih izkušnjah temu ni vedno tako. Nenazadnje pa je slovenski udeleženec v raziskavi omenil, da je dojemanje posamezne kulture re-

lativno in da je meje med kulturami težko zarisati oz. so te v sodobnem svetu vedno bolj zabrisane, čemur pritrjujejo Anne-Marie Søderberg in Nigel Holden (2002) ter Joanne Huang in Arthur Chung (2014). Izpostavil je posameznikovo pojmovanje »domovine«, ki se spreminja z njegovo oddaljenostjo od doma. Tako smo si globalno vsi ljudje podobni, saj se vsem zdijo pomembne iste osnovne vrednote.

Opaženo je bilo, da se kitajska kultura precej razlikuje od ostalih kultur, kar ugotavlja tudi Ghemawat (2001). Kitajsko tržišče smo identificirali kot agilnejše od evropskega in precej zaprto za tuje deležnike, z močno tendenco po poslovanju v maternem jeziku (Sarker in Sahay 2002). Udeleženci v raziskavi so pri kitajskih sodelavcih v primerjavi z evropskimi zaznali višjo pripadnost narodu. Ghemawat (2001) kot enega od razlogov za relativno zaprtost kitajskega tržišča za evropske deležnike vidi kitajsko osredotočenost na odnose, ki ni skladna z evropsko osredotočenostjo na transakcije. Andersen (2003) kitajsko osredotočenost na odnose vidi tudi kot oviro pri vzpostavljanju projektnega managementa, saj je ta osredotočen na naloge, ne na odnose.

Druga ovira pri vzpostavljanju projektnega managementa na Kitajskem, na katero opozorita Xiaojin Wang in Lanfeng Liu (2007), je strogo upoštevanje hierarhije, kjer je zadovoljstvo nadrejenih pomembnejše od izpolnitve naloge. Projektni management je bil namreč razvit v zahodnem svetu (Huang in Chung 2014) in predpostavlja miselno naravnost ter odnos do projektnega dela zahodnega sveta (Wang in Liu 2007), ki pa nista nujno primerna tudi za druge kulture (Hofstede 1984, 1; Huang 2016).

Slovenski člani tima so kitajskim pripisovali višjo stopnjo individualizma, hkrati so se pritožili nad pogosto neodzivnostjo kitajskih kolegov, ki jo omenjata tudi Liz Lee-Kelley in Tim Sankey (2008). Omenjeno neodzivnost bi lahko povezali z razlago, ki jo ponudita Joanne Huang in Arthur Chung (2014). Kitajcem namreč evropski način neposrednega razpravljanja o težavah ni blizu. Tako ne marajo neprijetnih, neposrednih vprašanj in strogega poročanja, del informacije pogosto raje zadržijo zase in si tako ohranijo več manevrskega prostora. Kot razlagata Iulia Dumitrașcu-Băldău in Dănuț Dumitrașcu (2019), se namreč tendenca po neposrednem izražanju med kulturami razlikuje. Hkrati naj bi Kitajci formalno komuniciranje pri projektu pogosto dojemali kot znak nezaupanja (Wu idr. 2017). Nemška udeleženka v raziskavi je kitajski način dela označila kot spontan, kar po Zakarii in Mohd Yusofu (2020) sovпада z značilnostmi kolektivističnih kultur.

Tudi Pan in Zhang (2004) kitajski delovni kulturi pripisujeta nagnjenost k negotovosti.

Kitajskim članom tima je nemška sogovornica sicer priznala višjo hitrost dela v primerjavi z evropskimi, kar ugotavljata tudi Joanne Huang in Arthur Chung (2014). Po njenem mnenju višja hitrost kitajskih članov izvira prav iz spontanega, samoiniciativnega in individualnega delovanja ter agilnosti njihovega tržišča. Skrb za druge in harmonija sta po mnenju nemške udeleženke v raziskavi vrednoti evropskih mediteranskih držav. Pri azijskih državah pa opaža višjo stopnjo individualizma in neposrednosti kot pri evropskih. Ugotovitev o kitajskem individualizmu se ne sklada s stališčem Lija, Lama in Fuja (2000), ki Kitajce opišejo kot previdne, samozatirane in skromne, torej izrazito nenaklonjene individualizmu. Lippert in Dulewicz (2018) sicer opozarjata, da se pojmovanje odgovornosti med individualističnimi in kolektivističnimi kulturami razlikuje, vendar je nemški udeleženec v raziskavi pri kitajskih sodelavcih izpostavil naraščajoče prevzemanje odgovornosti v zadnjih letih.

Slovenski udeleženec v raziskavi je izpostavil nezanesljivost obljub kitajskih sodelavcev, poleg tega naj bi ti izpolnjevanju časovnih rokov velikokrat dajali prednost pred doseganjem ustrezne kakovosti, kar se sklada z navedbami Joanne Huang in Arthurja Chunga (2014). Kitajski udeleženec v raziskavi o kitajski delovni kulturi pove, da daje velik poudarek na osebnih odnosih v timu, kar potrjujejo Chan (1963), Joanne Huang in Arthur Chung (2014) ter Suying Yang idr. (2020) ter je prav tako značilnost kolektivističnih kultur (Zakaria in Mohd Yusof 2020). Indijski udeleženec je o svojih izkušnjah sodelovanja s Kitajci povedal, da so zelo predani delu in pripravljeni delati dlje ter več, vendar se ne vedno držijo dogovorjenih rokov. Profesionalni in osebni odnosi se pri Kitajcih po njegovem mnenju prepletajo, kar pa ne velja za Evropo, s čemer se strinja tudi Jurack (2020). Dodal je, da so pri Kitajcih za dosego dobrih rezultatov zelo pomembne jasno opredeljene zahteve, kar Hall (1976) sicer prepozna kot značilnost kultur nizkega konteksta.

Preko opazovanja z udeležbo smo o kitajskih članih izbranega globalnega projektnega tima ugotovili, da so bili v primerjavi z ostalimi člani pripravljeni delati več in dlje, s čimer se strinjata Liz Lee-Kelley in Tim Sankeyy (2008). Pri delu so bili zelo hitri in prilagodljivi odklonom od prvotnega načrta, kar ugotavljajo tudi Joanne Huang (2016) ter Joanne Huang in Arthur Chung (2014). Prilagodljivost in naklonjenost kompromisom Chanthika Pornpitakpan (2005) ter Dušan Marković,

Krum Krumov in Zorana Nikitović (2014) umeščajo med značilnosti kolektivističnih narodov. Hierarhične odnose v organizaciji so kitajski člani tima zelo spoštovali, kar potrjuje ugotovitve Judy S. L. Tsui (2001), Jennerja idr. (1998) ter Honga in Engeströma (2004). Kitajsko tržišče smo v raziskavi prepoznali kot precej individualistično, agresivno in tekmovalno, o čemer poroča tudi Jurack (2020). Tudi kitajski udeleženec v raziskavi je evropski stil komuniciranja opisal kot uglajenjši v primerjavi z agresivnejšim kitajskim. Ugotovitev nas je presenetila, saj smo pričakovali harmoničnost in usmerjenost v medsebojne odnose.

V individualističnih kulturah ima namreč naloga prednost pred odnosi (Hofstede 1983; Rodrigues in Sbragia 2013), značilnost kitajske kulture pa naj bi bila harmoničnost in usmerjenost v medsebojne odnose (Kirkbride in Tang 1992; Chen in Tjosvold 2002; Tjosvold in Sun 2002; Tjosvold, Hui in Yu 2003; Pan in Zhang 2004; Huang in Chung 2014). Zaznana tekmovalnost se odraža tudi na trgu dela; tako so bila na obravnavanem projektu pričakovanja in posledično pritisk na kitajske deležnike veliki. Opazili smo tudi kar precejšnjo fluktuacijo na strani kitajskih deležnikov projekta. Pogosto fluktuacijo v projektnih, ki znatno negativno vpliva na razvoj medsebojnega zaupanja in učinkovitost projektnega tima, omenjata tudi Margaret Oertig in Thomas Buerger (2006). V konkretnem primeru smo odnos med kupcem in dobaviteljem na kitajskem trgu spoznali kot zelo avtoritativen, kar opazata tudi Xiaojin Wang in Lanfeng Liu (2007).

O slovenskih članih tima smo od udeležencev v raziskavi izvedeli, da ti izkazujejo večjo pripadnost organizaciji od nemških in kitajskih sodelavcev. Nemška udeleženka v raziskavi Slovincem pripisuje tendenco po premišljenem načinu dela. Slovenski udeleženec v raziskavi je o Slovencih povedal, da so univerzalnejši in raje posegajo v delo drugih, kar sovпада s težnjo po večopravilnosti in improviziranju, ki ju pri Slovencih opaza Stare (2011). Slovenci po mnenju indijskega udeleženca v raziskavi po profesionalnosti tako nekoliko zaostajajo za Nemci, vsee- no pa so profesionalnejši od Azijcev. Nemški udeleženec v raziskavi je pri Slovencih opazil težnjo po iskanju krivca namesto rešitev.

Nemška udeleženka v raziskavi je Nemce označila kot točne, brezizrazne, strukturirane in premišljene ter dodala, da dosledno upoštevajo hierarhijo. Slovenski udeleženec v raziskavi je Nemce opisal kot ozko usmerjene, tako naj bi se neradi vpletali v delo drugih. Nemce je indijski sogovornik označil kot visoko profesionalne. Prav tako se zelo

natančno držijo obljubljenih rokov. Komuniciranje nemške članice izbranega globalnega projektnege tima smo prepoznali kot jasno, natančno in strukturirano. Pogosto se je pred odločitvami želela dodatno posvetovati z ostalimi člani. Njen funkcijski šef je bil zelo vključen v odločanje, zato je le redkokatere odločitve sprejela samostojno. Glede sledenja načrtovanim dejavnostim na projektu je bila dokaj toga in nenaklonjena nepredvidenim odklonom. Dokumentiranje projekta je bilo zanj zelo pomembno.

10.9 Motiviranost

Motiviranost članov globalnega projektnege tima smo prepoznali kot ključen dejavnik uspešnosti komuniciranja, čemur pritrjujejo Spitzberg in Cupach (1984), Kliem (2008), Liz Lee-Kelley in Tim Sankey (2008), Marcia Hagen in Sunyoung Park (2013) ter Wu idr. (2017). Hkrati se odraža tudi v občutku pripadnosti timu (Ammeter in Duke-rich 2002; Mainga 2017; Thamhain 2013) in zadovoljstvu posameznih članov globalnega projektnege tima (Powell, Piccoli in Ives 2004, 9–10; Wu idr. 2017), pri čemer gre za vzajemni vpliv med omenjenimi dejavniki (Pinto in Pinto 1990; Thamhain 2013; Robert in You 2018; Choi in Cho 2018). V kontekstu monografije bi motiviranost lahko definirali kot stopnjo posameznikove pripravljenost za komuniciranje oz. »tisto, zaradi česar člani globalnega projektnege tima komunicirajo«. Ena od udeleženk v raziskavi je motiviranost opisala kot »usidranje v zavest članov tima, zakaj je pomembno, da sedijo na svojem mestu.« Ključno vlogo motiviranosti udeležencev pri komuniciranju sta povzela druga udeleženca v raziskavi: »Dokler je želja, da se dva razumeta, se bosta razumela. Če pa se nočeta, se ne bosta« oz. »[N]ajprej moraš biti pripravljen komunicirati. Če tega nočeš, komuniciranje ne more biti uspešno.«

Udeleženci v raziskavi so motivacijske dejavnike ločili na materialne in nematerialne. Ugotovili smo, da udeleženci niso povsem zadovoljni s trenutnim sistemom finančnega motiviranja članov globalnih projektnehi timov v izbrani organizaciji in na tem področju pričakujejo izboljšave. S tem povezujejo tudi nekoliko višjo zaznano stopnjo fluktuacije v zadnjem času. Organizacije morajo razumeti potrebe svojih zaposlenih in vzpostaviti ter vzdrževati delovno okolje, ki jih motivira k delu in h komuniciranju (Binder 2009; Yazici 2009).

Pri nematerialnih motivacijskih dejavnikih so udeleženci v raziskavi med drugimi omenili ponos (Ammeter in Dukerich 2002; Powell, Pi-

ccoli in Ives 2004, 9–10), izkušnje (Pinto in Pinto 1990), osebno rast (Powell, Piccoli in Ives 2004, 9–10; Thamhain 2013), kulturo in osebne lastnosti posameznika, kulturne razlike, odprtost in rednost komuniciranja (Jetu, Riedl in Roithmayr 2011; He, Offerman in Ven 2016; Lukić in Vračar 2018), stopnjo virtualnosti komuniciranja (Henttonen in Blomqvist 2005; He, Offerman in Ven 2016; Zuofa in Ochieng 2017), stopnjo medsebojnega poznavanja in zaupanja (Oertig in Buergi 2006; Webster in Wong 2008; Thamhain 2013), primernost komunikacijskega kanala in druge. Pri tem ima po mnenju ene od udeleženk v raziskavi pomembno vlogo tudi starost članov globalnega projektnege tima, saj naj bi bili mlajši ljudje dovtetnejši za nematerialne motivacijske dejavnike.

Udeleženci v raziskavi so se strinjali, da ima vodja projekta pomembno vlogo pri motiviranju ostalih članov globalnega projektnege tima, s čimer se strinjajo številni avtorji (Pinto in Pinto 1990; FitzPatrick 1997; Hyvärä 2006, 39; Oertig in Buergi 2006; Binder 2009; Thamhain 2012; Rodrigues in Sbragia 2013; Marković, Krumov in Nikitović 2014; Lima in Patah 2016; Henderson, Stackman in Lindekilde 2018; Burrows 2020), čeprav morajo biti ti že v osnovi, neodvisno od projektnege vodje, motivirani za komuniciranje pri projektu. Naloga projektnege vodje je, da obstoječo motiviranost, ki jo nosi vsak posamezni član projektnege tima, nadgradi, vzdržuje in poveže z namenom doseganja ciljev projekta. Pri tem je seveda osnovni pogoj visoka motiviranost vodje projekta za delo in komuniciranje pri projektu.

10.10 Zaupanje v timu

Medsebojno zaupanje članov globalnega projektnege tima je osnovni pogoj za njihovo pripravljenost za komuniciranje (Henttonen in Blomqvist 2005; Kalyvas 2009; Snyder in Lee-Partridge 2013; Bond-Barnard, Fletcher in Steyn 2018; Choi in Cho 2018) in tako pomemben dejavnik uspešnosti komuniciranja, čemur pritrjujejo mnogi avtorji (Gibson in Cohen 2003; Tavčar idr. 2005; Bergiel, Bergiel in Balsmeier 2008; Anantatmula in Thomas 2008; Anantatmula in Thomas 2010; Thamhain 2013; Crisp in Jarvenpaa 2013; Aritz, Walker in Cardon 2017; Caldas in Gupta 2017; Parker, Kunde in Zeppetella 2017; Dubé in Katané 2017; Zuofa in Ochieng 2017; Choi in Cho 2018; Lukić in Vračar 2018; Breuer idr. 2019; Hacker idr. 2019). Udeleženci v raziskavi so ga prepoznali tudi kot temelj sodelovanja članov projektnege tima.

V primeru izbranega globalnega projektnega tima se je zaupanje med dislociranimi člani v začetku projekta vzpostavilo popolnoma virtualno, medtem ko so ga kolocirani člani vzpostavili preko osebnega stika. Virtualno vzpostavljanje zaupanja, ki so ga udeleženci v raziskavi prepoznali kot zahtevnejšega v primerjavi s kolociranim (Jarvenpaa in Leidner 1999; Tavčar idr. 2005; Webster in Wong 2008; Jarvenpaa in Keating 2012; Lukić in Vračar 2018; Choi in Cho 2018; Zakaria in Mohd Yusof 2020), sta pri tem olajšala pripadnost članov isti organizaciji in nekatera skupna poznanstva posameznih članov tima v organizaciji. Vlogo predhodnih uspešnih interakcij v kontekstu institucij pri vzpostavitvi začetnega zaupanja v projektnem timu prepoznajo tudi Bibi Noraini Mohd Yusuf (2012) ter Zakaria in Mohd Yusof (2020).

Začetna vzpostavitev zaupanja v izbranem globalnem projektnem timu je tako potekala na način, kot ga opišejo Anne Powell, Gabriele Piccoli in Blake Ives (2004), Tavčar idr. (2005) ter Jane Webster in William J. K. Wong (2008). Udeleženci so pri virtualnem vzpostavljanju zaupanja poleg odsotnosti osebnega stika opazili znatno nižjo stopnjo neformalnega komuniciranja, ki ga kot pomemben dejavnik prepoznajo Mary Beth Pinto in Jeffrey K. Pinto (1990), Margaret Oertig in Thomas Buerger (2006) ter Sirkka Liisa Jarvenpaa in Elizabeth Keating (2012), zato se po njihovem mnenju virtualno vzpostavljanje zaupanja odvija drugače kot v tradicionalnih timih.

Medsebojno zaupanje članov globalnega projektnega tima po mnenju udeležencev v raziskavi temelji na odprtem komuniciranju (Jarvenpaa in Leidner 1999; Gibson in Cohen 2003; Powell, Piccoli in Ives 2004; Kalyvas 2009; Skulmoski in Hartman 2010; Jetu, Riedl in Rothmayr 2011; Sarker idr. 2011; Jarvenpaa in Keating 2012; Mohd Yusof 2012; Hagen in Park 2013; Dubé in Katane 2017; Lukić in Vračar 2018), pozitivnih izkušnjah medsebojnega sodelovanja (Henttonen in Blomqvist 2005; Peters in Karren 2009; Zuofa in Ochieng 2017; Kanagarajoo, Fulford in Standing 2020) in medsebojnem poznavanju članov tima. Eden od udeležencev v raziskavi je podal opažanje, da se je zaupanje med člani izbranega globalnega projektnega tima skrhalo, ko komuniciranje ni bilo redno in odprto.

Ugotovili smo, da so posamezniki v izbranem globalnem projektnem timu do kolociranih pripadnikov iste kulture izkazovali višjo stopnjo zaupanja kot do dislociranih, kar se je negativno odražalo v enotnosti izbranega globalnega projektnega tima in bi lahko pojasnjevalo omenjeno opažanje. Omenjen pojav opisujejo tudi številni drugi

avtorji (Tavčar idr. 2005; Webster in Wong 2008; Jarvenpaa in Keating 2012; Dumitrașcu-Băldău in Dumitrașcu 2019). Vendar je kasneje tudi premostitev konfliktov med dislociranimi člani dodatno utrdila vezi v izbranem globalnem projektnem timu. Osebni stik so udeleženci v raziskavi prepoznali kot dobrodošel katalizator, vendar ne nujen element vzpostavitve in utrditve zaupanja, čemur pritrjujejo Jeanne M. Wilson, Susan G. Straus in Bill McEvily (2006). Nasprotno številni avtorji (Eriksson idr. 2002; Nidiffer in Dolan 2005; Henttonen in Blomqvist 2005; Oertig in Buergi 2006; Ranf 2010; Mohd Yusuf 2012; Rumpf in Akin 2013; Alami 2016) menijo, da pomanjkanje osebnega stika lahko vodi v pomanjkanje zaupanja in posledično okrnjeno sodelovanje članov globalnega projektnega tima.

10.11 Jasnost vlog

Jasnost vlog v izbranem globalnem projektnem timu se po mnenju udeležencev raziskave odraža v uspešnosti komuniciranja, s čemer se strinjajo FitzPatrick (1997), Paula R. Kaiser, William L. Tullar in Diana McKowen (2000), Liz Lee-Kelley in Tim Sankey (2008) ter Ochieng (2008). Nejasnost vlog v projektnem timu se lahko odraža v slabšem občutku pripadnosti timu (Ammeter in Dukerich 2002), nižjem zadovoljstvu članov, nižji stopnji medsebojnega zaupanja (Henttonen in Blomqvist 2005; Webster in Wong 2008; Zakaria in Mohd Yusof 2020) in posledično motiviranosti za komuniciranje. Poleg tega se poveča tveganje za preobremenjenost posameznikov na projektu, kar lahko poleg omenjenih posledic vodi celo v izgorelost in zdravstvene težave. Kloppenborg (2015) meni, da uspešna izvedba projekta od članov tima ne sme zahtevati »junaštev«, torej potrebnih prekomernih prispevkov ali preobremenjevanja. Udeleženci v raziskavi so se strinjali, da mora matična organizacija, v kateri projektni tim deluje, zagotavljati jasnost vlog v njem. Organizacija mora zagotavljati, da so vloge v projektnih timih opredeljene in dokumentirane, člani projektnih timov pa ustrezno seznanjeni s svojo vlogo ter z vlogami ostalih članov projektnega tima. Vlogo organizacije pri zagotavljanju jasnosti vlog v projektnih timih omenjajo tudi Kelly Mac Donald, Davar Rezania in Ron Baker (2020).

V krovnem dokumentu procesa managementa razvojnih projektov v organizaciji so poimensko natančno opredeljene vloge posameznih članov projektnega tima pri generiranju zahtevanih rezultatov projekta. Za vsako od vlog v projektnem timu v organizaciji obstaja tudi predpis, ki določa njegove naloge in pooblastila na projektu. V organi-

zaciji obstaja tudi matrika odgovornosti za globalne projekte, ki določa delitev odgovornosti med vpletenimi projektnimi vodji na projektu. V primeru globalnih projektov v organizaciji ima namreč vsaka od vpletenih lokacij svojega projektnega vodjo, na ravni projekta pa je za posamezen projekt določen tudi globalni projektni vodja.

V primeru izbranega globalnega projektnega tima smo ugotovili tudi, da je organizacija vloge članov projektnega tima sicer opredelila, vendar ti o njih niso bili vedno ustrezno seznanjeni. Predvsem smo opazili, da posamezni člani izbranega globalnega projektnega tima pomanjkljivo poznajo natančne vsebine posameznih nalog, za katerih izvedbo so odgovorni. V zvezi s tem smo v organizaciji pogrešali razpoložljivost specifičnih izobraževanj za posamezne vloge v projektnem timu, kjer bi članom projektnih timov podrobneje predstavili vsebino nalog.

V raziskavi smo ugotovili tudi, da se je obseg zadolžitev pri primerljivih vlogah članov projektnih timov na posameznih lokacijah izbrane organizacije nekoliko razlikoval. Pri tem smo vloge kitajskih članov izbranega globalnega projektnega tima prepoznali kot nejasnejše, hkrati je bil njihov nabor zadolžitev večji. Nasprotno smo pri evropskih članih tima zaznali boljšo jasnost vlog. Razlike po našem mnenju izhajajo predvsem iz specifične narodne in organizacijske kulture na posamezni lokaciji oz. iz zgodovinskih razlik med posameznimi lokacijami. Udeleženci v raziskavi so nejasnost vlog in višjo delovno obremenjenost kitajskih članov izbranega globalnega projektnega tima povezovali z višjo potrebo po sledenju napredku dejavnosti ter dokumentiranju projekta, kar opažajo tudi Kaisa Henttonen in Kirsimarja Blomqvist (2005), Liebel idr. (2018) ter Ekechukwu in Lammers (2020). Prepoznali smo tudi težnjo organizacije k poenotenju opredelitve vlog in obsega zadolžitev na globalni ravni.

V primerih, ko vloge posameznikov pri posameznih nalogah na izbranem projektu niso bile bodisi razumljive bodisi jasno opredeljene, se je projektni tim o njih individualno dogovarjal in dogovore ustrezno dokumentiral. Pri tem je imel ključno vlogo projektni vodja, ki je naloge delegiral ostalim članom tima in obvladoval morebitna nesoglasja, ki so med člani izbranega projektnega tima pri tem nastala.

10.12 Znanja in veščine

Udeleženci v raziskavi so enotno menili, da so za uspešno medkulturno komuniciranje potrebovali nekatere specifične osebne lastnos-

ti in veščine, kar potrjuje stališča Cristine B. Gibson in Susan G. Cohen (2003), Tavčarja idr. (2005), Liz Lee-Kelley (2006), Liz Lee-Kelley in Tim Sankey (2008), Binderja (2009), Thamhaina (2012), Ivete Rodrigues in Roberta Sbragie (2013), Hosseinija idr. (2013) ter Lipperta in Dulewicza (2018). Med veščinami komuniciranja so kot najpomembnejše izpostavili znanje tujih jezikov (Binder 2009; Čuhlová in Yar 2018; Debray in Spencer-Oatey 2019), predvsem angleškega, medkulturne kompetence (Earley in Ang 2003, 59; Congden, Matveev in Desplaces 2009; Binder 2009; Rodrigues in Sbragia 2013; Huang in Chung 2014; Lima in Patah 2016; Luck in Swartz 2018; Henderson, Stackman in Lindekilde 2018; Zakaria in Mohd Yusof 2020) in rabo IKT (Tavčar idr. 2005; Lee-Kelley in Sankey 2008; Mohd Yusuf 2012; Zakaria in Mohd Yusof 2020).

Pri rabi IKT je večina udeležencev omenila rabo videopovezave, ki naj bi bila med razpoložljivimi tehnologijami v organizaciji trenutno najboljši približek osebnemu komuniciranju. Ostale pomembne veščine in lastnosti članov projektnega tima po mnenju udeležencev v raziskavi zajemajo sposobnost pisnega in ustnega komuniciranja (Henderson 2004; Henderson 2008; Kliem 2008; Skulmoski in Hartman 2010; Mohd Yusuf 2012; Zulch 2014b; Gray in Ulbrich 2017; Quisenberry 2018), timskega dela (Hall in Hall 1990, 212; Stohl 2001, 326; Skulmoski in Hartman 2010), tehnična znanja in izrazoslovje, veščine motiviranja in reševanja konfliktov (Gibson in Cohen 2003; Skulmoski in Hartman 2010; Thamhain 2012; Snyder Stackpole 2013; Burrows 2020), poznavanje metodologije projektnega vodenja, pripravljenost za nenehno osebno izpopolnjevanje (Gibson in Cohen 2003; Skulmoski in Hartman 2010; Ziek in Anderson 2015; Gray in Ulbrich 2017) in pripravljenost za službena potovanja.

Udeleženci v raziskavi pri internem komuniciranju v globalnih projektnih timih mehke veščine postavljajo ob bok tehničnim znanjem (Pant in Baroudi 2008; Skulmoski in Hartman 2010; Alvarenga idr. 2020). Koristne so tudi predhodne izkušnje dela in komuniciranja v globalnih projektnih timih (Tavčar idr. 2005; Kloppenborg 2015), posebno v začetnih fazah projektov, ko lahko skrajšajo čas vzpostavljanja projektnega tima in pospešijo prehod v delovno fazo. Udeleženci v raziskavi so menili, da se je potrebnih veščin za komuniciranje v globalnih projektnih timih mogoče naučiti, hkrati pa jih je treba nenehno izboljševati, s čimer se strinjajo Margaret Oertig in Thomas Buergi (2006), Bergiel, Bergiel in Balsmeier (2008), Liz Lee-Kelley in Tim Sankey (2008), Binder (2009), Čuhlová in Yar (2018), Lippert in Dulewicz

(2018), Isabella Crawford idr. (2019) ter Iulia Dumitrașcu-Băldău in Dănuț Dumitrașcu (2019). Slednje po ugotovitvah raziskave prepoznava tudi izbrana organizacija, saj zaposlenim omogoča številna usposabljanja na tem področju (Henttonen in Blomqvist 2005; Yazici 2009; Kloppenborg 2015; Santos idr. 2019).

10.13 Jezik

Jezik je s komunikološkega vidika sicer temeljno sredstvo komuniciranja, vendar lahko upravičeno trdimo, da presega okvir definicije. Gre namreč za nekaj, kar človeka ločuje od ostalih živih bitij in s čimer ljudje utemeljujemo svojo inteligenco. »Meje mojega jezika so meje mojega sveta,« je v začetku 20. stoletja zapisal Wittgenstein (1933). Če po njegovem razmišljanju namreč na svetu, bodisi realnem ali imaginarnem, nekaj obstaja, mora biti o tem mogoče misliti. Jezik kot sredstvo za izražanje misli torej načrtuje meje stvarnosti. Vendar pa koncept omejenosti misli z jezikom pod vprašaj postavlja vse znane jezikovne definicije, saj bi bilo za definiranje jezika najprej treba iz njega »izstopiti«, kar pa je torej ob omejenosti misli z jezikom nemogoče. Vsaka od definicij jezika je tako vnaprej omejena z jezikom samim in potemtakem nesmiselna.

Številni raziskovalci niso enotni glede odnosa med jezikom in človekovim mišljenjem. Medtem ko nekateri mišljenje pogojujejo z obstojem jezika, drugi pojma obravnavajo ločeno ter zagovarjajo stališče, da človek lahko misli neodvisno od obstoja jezika. Zanimiv pogled na jezik nam ponudi Wittgenstein (1967), ki preko koncepta jezikovnih iger slednjega poveže z mislimi in dejanji. Jezik je, posebej v kontekstu obravnave globalnih projektov, treba razumeti kot del kulture (Joinson 2002; Gibson in Cohen 2003; Anantamula in Thomas 2010; Huang in Chung 2014; Rothlauf 2015, 2; Rothlauf 2015, 2; Luck in Swartz 2018; Quisenberry 2018); tako je natančen prenos vsebine sporočila iz enega v drug jezik kot del procesa kodiranja zelo zahtevna naloga, ki terja izredno dobro poznavanje vpletenih kultur in jezikov. Izbrana organizacija jezik opredeljuje kot »osrednje izražanje blagovne znamke, filozofije podjetja ter organizacijske kulture«, hkrati ga dojema kot konkurenčno prednost.

Temeljna hipoteza medkulturnega komuniciranja je, da poslano sporočilo ni nujno enako prejetemu (Dumitrașcu-Băldău in Dumitrașcu 2019). Številni avtorji (Rajkumar 2010; Project Management Institute 2013; Rothlauf 2015) tako jezik upravičeno prepoznajo kot dejavnik

uspešnosti komuniciranja v globalnih projektnih timih, čemur pritrjujejo udeleženci v raziskavi. Trditev eden od udeležencev v raziskavi celo nadgradi z mnenjem, da svetovna ekonomija temelji na medkulturnem komuniciranju v univerzalnem jeziku: »Ekonomija teče na slabi angleščini.« Iulia Dumitrașcu-Băldău in Dănuț Dumitrașcu (2019) ter Susan L. Luck in Stephanie Swartz (2018) angleškemu jeziku kot najpogostejše izbranemu univerzalnemu jeziku mednarodnega sodelovanja dodajajo še kitajskega.

Kot glavno težavo sodelovanja različnih kultur pri globalnih projektih so udeleženci v raziskavi tako izpostavili pomanjkanje znanja skupnega jezika, najpogostejše angleškega. Kitajski udeleženci v raziskavi so ob tem poudarili naraščajoč delež angleško govorečega prebivalstva na Kitajskem, ki ga dejavno spodbuja tamkajšnji izobraževalni sistem in pripomore k odpiranju kitajskega trga ostalemu svetu. Tudi v primeru izbranega globalnega projektnega tima je bil uradni jezik sporazumevanja članov angleščina, ki ni bila materni jezik nobenega od članov tima. Tovrstno vzpostavitev univerzalnega jezika pri globalnem projektu predlagajo tudi Timothy Kayworth in Dorothy Leidner (2000), Anne Powell, Gabriele Piccoli in Blake Ive (2004), Binder (2007, 2), Qiu Wang idr. (2018) ter Iulia Dumitrașcu-Băldău in Dănuț Dumitrașcu (2019). Angleški jezik je služil predvsem za sporazumevanje dislociranih članov tima, medtem pa so se člani tima, ki so delovali na isti lokaciji, običajno sporazumevali v maternem jeziku.

V empiričnem delu smo zaznali tudi prizadevanja slovenske enote organizacije za ohranjanje internega komuniciranja v maternem jeziku, ki sovpadajo s stališčem Qiu Wang idr. (2018), ki opozarjajo na kočljivost procesa standardizacije jezika v organizacijah. Evropski člani izbranega globalnega projektnega tima so poročali o nekoliko slabšem znanju angleškega jezika kitajskih članov, ki je predvsem v začetni fazi projekta oviralo komuniciranje. Na verjetnost pojava komunikacijskih šumov ob standardizaciji jezika opozarjata tudi Margaret Oertig in Thomas Buergi (2006). Ob tem Jane Kassis-Henderson in Leena Lohiala-Salminen (2011), Helene Tenzer, Markus Pudelko in Anne-Wil Harzing (2014) ter Carolin Debray in Helen Spencer-Oatey (2019) opozarjajo, da se slabše znanje jezika članov tima negativno odraža v hitrosti in kakovosti vzpostavljanja zaupanja v timu.

Vendar pa so člani izbranega globalnega projektnega tima ob tem dodali, da se je s trajanjem sodelovanja članov izbranega globalnega projektnega tima uspešnost komuniciranja v timu izboljšala. Slednje

razlagamo s tem, da so člani tima v času sodelovanja spoznali slog komuniciranja in osebnostne lastnosti drugih članov, hkrati pa usvojili specifično izrazoslovje v panogi, kar je olajšalo procesa kodiranja in dekodiranja informacij v timu. Proces medsebojnega spoznavanja v globalnih projektnih timih je po mnenju udeležencev v raziskavi sicer otežen zaradi pretežno virtualnega načina komuniciranja, ki v primerjavi z osebnim ponuja manj priložnosti za neformalno komuniciranje.

Člani izbranega globalnega projektnega tima so komuniciranje s posamezniki iste kulture dojemali kot lažje zaradi skupnega kulturnega ozadja oz. »predhodnega razumevanja«. Poleg skupnega kulturnega ozadja naj bi k lažjemu medsebojnemu razumevanju prispevali tudi dejavniki kot pripadnost isti stroki in predhodne izkušnje medkulturnega komuniciranja. Slednje se sklada z Wittgensteinovo (1967) teorijo, da je pomen besed nemogoče obravnavati ločeno od konteksta, v katerem so te izrečene. Jezik je utemeljen v družbenih praksah, njihovo poznavanje pa je začetna točka za vzpostavljanje skupnega razumevanja. V procesih kodiranja in dekodiranja sporočila je tako nujno upoštevati dejavnike, kot so sogovornikovo kulturno in strokovno ozadje (Fossum idr. 2019) ter osebnostne lastnosti, čemur pritrjujejo Margaret Oertig in Thomas Buergi (2006), Hofstede, Hofstede in Minkov (2010), Bibi Noraini Mohd Yusuf (2012), Joanne Huang in Arthur Chung (2014) ter Dušan Marković, Krum Krumov in Zorana Nikitović (2014).

Vzpostavitev timskega jezika (Zajac 2012) v primeru izbranega globalnega projektnega tima nismo opazili. Udeleženci v raziskavi so glede kodiranja in dekodiranja sporočil v globalnih projektnih timih povedali, da morajo biti za uspešno komuniciranje, kot ga predvidijo David W. Parker, Rosina Kunde in Luca Zeppetella (2017) ter Lippert in Dulewicz (2018), sporočila strukturirana, jasna, nedvoumna in kratka. Namen in bistvo sporočila morata biti jasno razvidna. Poleg procesov kodiranja in dekodiranja sporočila je pri prenosu sporočila pomemben element tudi izbira primerne komunikacijskega kanala, ki upošteva kulturni kontekst in osebnostne lastnosti udeležencev procesa komuniciranja. Tako je po mnenju članov izbranega globalnega projektnega tima s pisnim komuniciranjem moč delno premostiti jezikovne težave.

11 Ugotovitve

Ugotovitve so naslednje:

- a. Udeleženci v raziskavi interno komuniciranje v globalnem projektne timu interpretirajo kot osrednjo, najpomembnejšo dejavnost tima, ki je od članov izbranega globalnega projektne tima terja največ časa med vsemi dejavnostmi pri projektu. S tem se strinjajo celo tisti udeleženci v raziskavi, katerih razumevanje obsega pojma komuniciranje je nepopolno, saj se to omejuje zgolj na proces prenosa sporočil. Čeprav so bili so za uspešno komuniciranje na projektu soodgovorni vsi člani projektne tima, pa je največji delež odgovornosti za uspešnost komuniciranja nosil projektne vodja. Ugotovili smo tudi, da izbrana organizacija ustrezno prepozna pomen internega komuniciranja v globalnem projektne timu, vendar smo zaznali nekatere priložnosti za izboljšavo, predvsem na področjih načrtovanja komuniciranja na projektih ter prenosa znanj med projekti.
- b. Kulturne razlike so se pri internem komuniciranju v izbranem globalnem projektne timu odražale v posameznikovih preferencah izbire komunikacijskih kanalov, stopnji individualizma, pristopu k reševanju konfliktov ter odnosu do dela in razpoložljivosti. Jezikovne razlike so se izražale predvsem v posameznikovi stopnji znanja univerzalnega jezika na projektu in slogu komuniciranja. Kulturne in jezikovne razlike pretežno niso ovirale internega komuniciranja v izbranem globalnem projektne timu. Vzrok temu so predhodne izkušnje članov tima z delom v medkulturnem okolju, univerzalni jezik sporazumevanja in pripadnost članov izbranega globalnega projektne tima isti matični organizaciji, iz česar izhaja prisotnost nekaterih skupnih elementov organizacijske kulture in skupni delovni procesi. Nenazadnje smo ugotovili, da so osebni stik, vzpostavljane osebnih odnosov med člani

izbranega globalnega projektnega tima in izobraževanje o drugih kulturah pozitivno prispevali k premoščanju kulturnih in jezikovnih razlik. Pri premoščanju kulturnih in jezikovnih razlik je imel ključno vlogo projektni vodja.

- c. Razpoložljivost in uporaba IKT je pogojevala obstoj in delo izbranega globalnega projektnega tima. Dokumentiranje projekta je tako v celoti potekalo preko rabe IKT. Komuniciranje v izbranem globalnem projektnem timu je pred pandemijo koronavirusa potekalo pretežno, po izbruhu pa v celoti virtualno. Začetek pandemije koronavirusa je bil tako s stališča rabe IKT ne zgolj prelomna točka pri izbranem projektu, temveč katalizator pospešene virtualizacije dela in komuniciranja na globalni ravni. Najpogosteje uporabljeni komunikacijski kanali v izbranem globalnem projektnem timu so bili elektronska pošta, virtualne konference, programi za takojšnje sporočanje in telefon. Udeleženci v raziskavi med razpoložljivi IKT-sredstvi videokonference prepoznajo kot najboljši približek osebni komunikaciji, čeprav so bile preference udeležencev glede rabe videa deljene. Kljub temu da pri delu v izbranem globalnem projektnem timu niso zaznali posebnih težav, pa udeleženci v raziskavi v splošnem menijo, da IKT pri delu na globalnih projektih ne more v celoti nadomestiti osebnega komuniciranja oz. je primernost rabe IKT odvisna npr. od tipa naloge in vloge posameznika v projektu. Osebnostno komuniciranje je po mnenju udeležencev v raziskavi najtežje nadomestiti v konfliktnih situacijah ter v začetni fazi projekta. Med identificiranimi prednostmi rabe IKT pred osebnim komuniciranjem izpostavljamo boljšo preglednost in sledljivost vsebine komuniciranja, višjo hitrost izmenjave informacij, prilagodljiv odzivni čas, časovni prihranek zaradi odsotnosti potrebe po potovanjih, neodvisnost od fizične lokacije ter prostorski prihranek za organizacije. Med slabostmi rabe IKT v primerjavi z osebnim komuniciranjem smo zaznali predvsem nevarnost postopne družbene osamitve zaradi odsotnosti osebnega stika ter negativne vplive večopravnosti, ki jo raba IKT omogoča, predvsem zmanjšano pozornost udeležencev v procesu komuniciranja. Udeleženci v raziskavi nenazadnje osebno komuniciranje povezujejo tudi z višjo stopnjo inovativnosti pri delovnih nalogah. Nenazadnje so udeleženci v raziskavi

v kontekstu rabe IKT izpostavili tudi delo od doma, ki se je kot specifična oblika opravljanja dela v izbranem projektne timu pojavilo po izbruhu pandemije koronavirusa. Ob prednostih te oblike dela, med katerimi so izpostavili prilagodljivost delovnega časa, neodvisnost dela od fizične lokacije ter lažje usklajevanje dela in zasebnega življenja, so opozorili na nekatere slabosti, ki izvirajo iz odsotnosti osebnega stika in so skupne identificiranim slabostim rabe IKT. Udeleženci v raziskavi menijo, da se bo v prihodnosti pri delu na globalnih projektih v organizacijah uveljavila hibridna oblika dela, ki bo vključevala tako delo od doma kot na fizični lokaciji organizacije. V kontekstu izbrane organizacije udeleženci v raziskavi pozivajo k poenotenju rabe IKT, boljšemu izkoriščanju potenciala razpoložljivih orodij in njihovi integraciji oz. vzpostavitvi celostnega orodja vodenja življenjskega cikla produktov.

- d. Udeleženci v raziskavi so med dejavnike uspešnosti internega komuniciranja v izbranem globalnem projektne timu s perspektive posameznika uvrstili motiviranost za komuniciranje, znanje tujih jezikov, strokovno znanje, medkulturne kompetence, veščine rabe IKT, osebnostne lastnosti ter predhodne izkušnje z delom na globalnih projektih. V kontekstu projektnega tima so med dejavniki uspešnosti prepoznali medosebne odnose v timu, timski duh, osebni stik, medsebojno zaupanje, jasnost vlog v timu, razpoložljivost IKT, frekvenco komuniciranja, primernost izbire komunikacijskega kanala, načrtovanje in obvladovanje komuniciranja, odprtost komuniciranja ter nenazadnje kakovost dokumentiranja. Komuniciranje v globalnih projektne timih temelji na IKT, zato je njena razpoložljivost temeljnega pomena za uspešnost komuniciranja. Motiviranost članov projektnega tima je prepoznana kot bistven gradnik uspešnega internega komuniciranja, pri čemer člani projektnega tima lahko motivirajo tako finančni kot nefinančni dejavniki. Posedovanje ustreznih znanj in veščin je prepoznano kot osnovni pogoj za delo v globalnih projektne timih. Organizacije morajo poskrbeti, da v projekte delegirajo primerno usposobljene kadre glede na predviden nabor nalog. Hkrati mora organizacijsko okolje, v katerem projektne tim deluje, spodbujati nenehno izpopolnjevanje in prenos znanj med zaposlenimi. Zavest o primerni usposobljenosti

sodelavcev na projektu pozitivno prispeva k posameznikovemu zaupanju vanje in posledično timskega duhu. Dejavniki, kot so motiviranost, medsebojno zaupanje v timu, medosebni odnosi, frekvenca komuniciranja ter odprtost komuniciranja v timu, soustvarjajo timski duh, ki se prav tako odraža v uspešnosti komuniciranja. Posebej v začetni fazi projekta ima pomembno vlogo pri gradnji timskega duha osebni stik med člani. Pomembno za uspešnost je tudi primerno in pravočasno načrtovanje komuniciranja v timu, ki je tako kasneje podlaga za njegovo obvladovanje. Izbira primernih komunikacijskih kanalov glede na sporočilo je tako pogojena z načrtovanjem komuniciranja ter s posameznikovimi veščinami komuniciranja. Ustrezno dokumentiranje pri projektu med drugim omogoča sledenje aktivnostim in spremembam v projektu, zagotavlja razpoložljivost podatkov vsem članom tima ter izboljša transparentnost komuniciranja, kar se odraža v uspešnosti komuniciranja, nenazadnje pa tudi v stopnji zaupanja med člani projektnega tima. Udeleženci v raziskavi projektnega vodjo izpostavijo kot odgovornega za vzpostavitev timskega duha in uspešnost komuniciranja v projektnem timu. Pri tem velja poudariti, da v izbrani organizaciji projektni vodja nima formalne avtoritete nad člani projektnega tima, zato še posebej do izraza pridejo njegove mehke veščine komuniciranja.

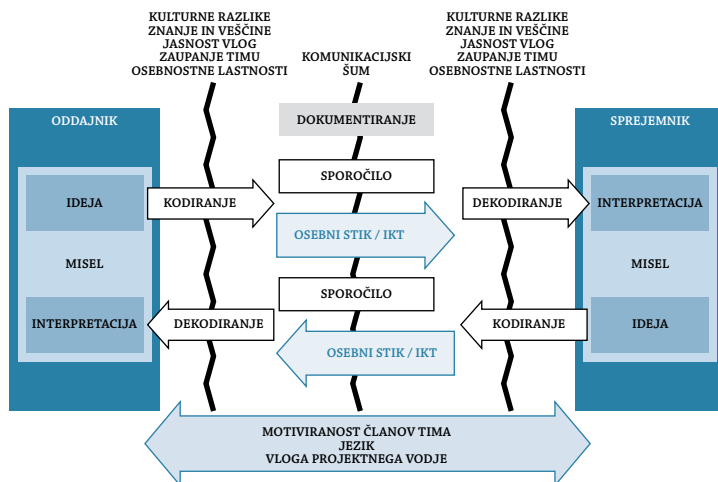
- e. Udeleženci v raziskavi so med potrebnimi znanji in veščinami za komuniciranje v globalnem projektnem timu izpostavili znanje jezikov, strokovno znanje in poznavanje tehničnega izrazoslovja, veščine rabe IKT, medkulturne kompetence, veščine reševanja konfliktov, poznavanje osnov projektnega dela ter veščine timskega dela. Pri vlogi projektnega vodje so poleg omenjenih kot pomembne prepoznali še vodstvene veščine, veščine usklajevanja, obvladovanje komuniciranja, interdisciplinarnost, splošno razgledanost ter sposobnost hitrega preklapljanja med opravili. V konkretnem primeru izbranega globalnega projektnega tima so udeleženci v raziskavi ob odsotnosti formalne avtoritete projektnega vodje v timu izpostavili tudi veščine motiviranja. Pri komuniciranju v globalnem projektnem timu se kot koristne izkažejo predhodne izkušnje dela posameznih članov v tovrstnem okolju. Nenazadnje so za uspešno komuniciranje v globalnih projektnih timih

pomembne tudi posameznikova sposobnost samorefleksije in težnje po nenehnem izpopolnjevanju zahtevanih znanj ter veščin.

12 Teoretični model internega komuniciranja v globalnih projektnih timih

Kateri koli okvir, ki obravnava zasnovo globalnega virtualnega projektnega tima, mora biti večdimenzionalen (Prasad in Akhilesh 2002). Za vzpostavitev teoretičnega konceptualnega modela internega komuniciranja v globalnih projektnih timih smo uporabili analitični postopek, ki je značilen za utemeljeno teorijo, kot sta jo razvila Glaser in Strauss (1967). Podatki so bili sistematično zbirani in analizirani z namenom sestavljanja okvira, ki pojasnjuje zbrane podatke (Heppner, Kivlighan in Wampold 2008). Med celotnim raziskovalnim procesom smo razvili analitično interpretacijo podatkov za osredotočenje na nadaljnje zbiranje podatkov, ki so bili nato uporabljeni za informiranje in izpopolnjevanje naših razvijajočih se teoretičnih analiz, kot to predlaga Kathy Charmaz (2000, 509) s teoretičnim vzorčenjem kot procesom neneh-

Okolje komunikacijskega procesa: projektni tim, organizacija, načrt komuniciranja



Slika 12.1 Predlagan teoretični model internega komuniciranja v globalnih projektnih timih

nega analitičnega procesa na terenu. Pri ustvarjanju teoretičnega modela je bil poudarjen pomen rabe nenehne komparativne metode po Glaserju in Straussu (1967) in teoretičnega zapisovanja za zapisovanje idej, komentarjev, razlag sprememb kategorij, nastajajočih teoretičnih razmislekov ter povezav v literaturi (Pidgeon in Henwood 1996, 95).

Predlagani teoretični model internega komuniciranja v globalnih projektnih timih, kot ga prikazuje slika 12.1, je osnovan na medkulturnem modelu komuniciranja, ki ga ponudi Project Management Institute (2017).

Pri tem smo z našim modelom medkulturni model komuniciranja po PMBOK na podlagi rezultatov naše raziskave smiselno preuredili in nadgradili z elementi, ki smo jih identificirali pri analizi in soočenju rezultatov raziskave z obstoječo teorijo. Omenjeni elementi, s katerimi smo dopolnili oz. nadgradili obstoječ medkulturni model komuniciranja po PMBOK, so tako rezultat kritičnega soočenja rezultatov z obstoječo teorijo, pri čemer smo se opirali na identificirane kategorije najvišjega reda in model odnosov med njimi, kot ga prikazuje slika 12.1, ter odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Ti elementi so »projektni tim«, »organizacija«, »načrt komuniciranja«, »misel«, »ideja«, »interpretacija«, »kulturne razlike«, »znanja in veščine«, »jasnost vlog«, »zaupanje v timu«, »osebnostne lastnosti«, »dokumentiranje«, »motiviranost članov tima«, »jezik«, »vloga projektnega vodje«, »osebni stik« ter »IKT«.

Komuniciranje se po našem predlaganem modelu podobno kot pri nekaterih obstoječih modelih komuniciranja prične kot oddajnikova misel oz. ideja, ki jo ta nato preko procesov kodiranja in prenosa sporočila posreduje sprejemniku. Slednji sporočilo dekodira ter tako pretvori v misel, ki jo tokrat poimenujemo interpretacija. Pri tem se v procesu prenosa sporočila pojavljajo komunikacijski šumi, v procesu kodiranja in dekodiranja sporočila pa se odražajo dejavniki uspešnosti komuniciranja.

Naš predlagani model tako vključuje elemente Gallove teorije (McKay, Marshall in Grainger 2014), ki med ključne procese komuniciranja za doseganje zelenih rezultatov projekta uvršča produkcijo in interpretacijo idej med ključnimi deležniki. Po sprejemnikovi interpretaciji sporočila se proces komuniciranja lahko bodisi prekine, vodi v povraten odziv, preko katerega oddajnik preverja pravilnost sprejemnikove interpretacije, ali pa sprejemnikova interpretacija predstavlja iztočnico za novo idejo, na osnovi katere se proces komuniciranja ponovi v

obratni smeri. V prvem primeru govorimo o enosmernem komuniciranju, v preostalih dveh pa je komuniciranje dvosmerno.

S predlaganim teoretičnim modelom internega komuniciranja v globalnih projektnih timih smo celoten proces komuniciranja umestili v okolje komunikacijskega procesa, v katerem proces komuniciranja poteka in ga sestavljajo elementi »projektni tim«, »načrt komuniciranja« ter »organizacija«. Medkulturni model komuniciranja po PMBOK okolja komunikacijskega procesa ne upošteva, torej gre v tem smislu za nadgradnjo obstoječega modela. Dodani elementi »misel«, »ideja« in »interpretacija« pri oddajniku oz. sprejemniku odražajo odnos človekove misli in jezika, kar izpostavi Wittgenstein (1933). V kontekstu našega modela »misel« tako interpretiramo kot nekaj, kar ni nujno omejeno z jezikom, medtem ko je »ideja« osnovana na jeziku in je kot taka podvržena omejitvam jezika.

Do »interpretacije« na strani sprejemnika pridemo v našem modelu preko konceptualizacije misli oz. ideje in njenega kodiranja na strani oddajnika, prenosa sporočila in dekodiranja na strani pošiljatelja. Uspešnost omenjenih procesov se odraža v skladnosti interpretacije sprejemnika z idejo oddajnika. Z našim modelom komuniciranja v globalnih projektnih timih kot tri ključne elemente uspešnosti omenjenih procesov predlagamo »motiviranost članov tima«, »jezik« in »vloga projektnega vodje«. Uspešnost procesov kodiranja in dekodiranja sporočila poleg omenjenih dodatno narekujejo še elementi »kulturne razlike«, »znanja in veščine«, »jasnost vlog«, »zaupanje v timu« ter »osebne lastnosti«.

Uspešnost prenosa sporočila, katerega nosilca sta elementa »osebni stik« in »IKT«, pa poleg treh ključnih elementov narekujeta elementa »komunikacijski šum« in »dokumentiranje«. Medkulturni model komuniciranja po PMBOK med dejavnike uspešnosti komuniciranja uvrsti pošiljateljevo in sprejemnikovo trenutno čustveno stanje, znanje, ozadje, osebnost, kulturo in predsodke. Ob pretežnem prekrivanju identificiranih dejavnikov uspešnosti pri obeh modelih komuniciranja se pri našem modelu dodatno pojavijo elementi »motiviranost članov tima«, »jezik«, »vloga projektnega vodje«, »jasnost vlog« ter »zaupanje v timu«, ki tako predstavljajo nadgradnjo prejšnjega modela.

Predlagan teoretični model internega komuniciranja v globalnih projektnih timih komuniciranja ne obravnava kot izoliran proces, temveč je ta umeščen v kompleksnem družbenem sistemu. Prav tako v nasprotju s Shannon-Weaverjevim modelom naš model upošteva kon-

tekst komuniciranja, prenos in proces ustvarjanja pomena ter vpliv sprejemnikovega pogleda na svet in njegovih referenčnih okvirov na interpretacijo sporočila. V model smo namreč vgradili elemente, kot sta posameznikova motiviranost in koncept jezika (Wang idr. 2018), ter misli in vlogo projektnega vodje (McKay, Marshall in Grainger 2014), ki se v monografiji izkažejo kot osrednji pojmi, na katerih temelji interno komuniciranje v izbranem globalnem projektnem timu.

Poleg tega smo dejavnikom uspešnosti komuniciranja, kot jih prepozna medkulturni model komuniciranja po PMBOK in se nanašajo predvsem na kulturne razlike, ki smo jih sicer kot dejavnik uspešnosti identificirali in dodali dodatno identificirane dejavnike, in sicer znanja in veščine komuniciranja, osebnostne lastnosti, medsebojno zaupanje ter jasnost vlog. V proces prenosa sporočila, kjer v grobem ločujemo med osebnim stikom in rabo IKT, smo kot pomemben element vključili tudi dokumentiranje.

Medkulturni model komuniciranja po PMBOK je sicer uporaben kot poenostavljen prikaz komuniciranja posameznikov ali majhnih skupin, ne moremo pa ga neposredno aplicirati na komuniciranje po elektronski pošti ali družbenih medijih. Z našo nadgradnjo je model komuniciranja univerzalnejši in primernejši za prikaz komuniciranja preko IKT, vendar pa se naš model še vedno osredotoča na komuniciranje dveh posameznikov. Identificirana slabost našega modela je torej, da nezadostno pokriva komuniciranje več posameznikov oz. skupine. Ker je predlagani teoretični model osnovan na raziskavi v posameznem izbranem globalnem projektnem timu, ga brez nadaljnjih raziskav, ki bi preverile njegovo širšo veljavnost, tudi ne moremo neposredno posploševati, kar hkrati predstavlja izhodišče za nadaljnje raziskave.

13 Zaključek

Sodobno poslovanje temelji na medkulturnem sodelovanju. Globalni projekti postajajo osrednja oblika izvajanja dejavnosti organizacij, ki se pospešeno prilagajajo sodobnemu dinamičnemu poslovnemu okolju, ki ga zaznamujejo nenehne spremembe. Sodobne organizacije morajo biti tako za preživetje sposobne hitrega odziva, kar spreminja paradigmo uspešnih organizacij. Velike organizacije s tega organizacijsko strukturo, z okorelimi delovnimi procesi in posledično s počasno odzivnostjo se tako v sodobnem poslovnem okolju ne znajdejo. Kot uspešne se izkazujejo prilagodljive, vitke organizacije z globalno miselno naravnanoostjo, katerih ključni kapital so kompetentni zaposleni. Kot odziv velikih organizacij na novonastalo situacijo se te pospešeno reorganizirajo, pri čemer funkcijsko organizacijsko strukturo vse bolj nadomeščata matrična in projektna organizacijska struktura. Skladno z naraščanjem deleža dejavnosti, ki jih organizacije opravljajo preko globalnih projektov, imajo predvsem projektni vodje pa tudi ostali člani globalnih projektnih timov v njih vse pomembnejšo vlogo, vseeno pa opazujemo, da njihova formalna avtoriteta ostaja relativno nizka, vsekakor pa nesorazmerna z njihovo naraščajočo odgovornostjo.

V teoretičnem delu monografije ugotavljamo, da ima interno komuniciranje v globalnih projektnih timih osrednjo vlogo pri uresničevanju temeljnih smotrov in ciljev projekta. Pri raziskovanju vloge internega komuniciranja pri delu globalnih projektnih timov smo poskušali pojem obravnavati interdisciplinarno, torej z različnih vidikov. Pri tem smo ugotovili, da je komuniciranje kompleksen pojem, ki presega splošno interpretacijo, da gre za goli prenos sporočila med posamezniki, ki so jo zavzeli tudi nekateri udeleženci v raziskavi. V delu smo vlogo internega komuniciranja v globalnih projektnih timih raziskali tako teoretično, preko kritičnega pregleda obstoječe literature, kot empirično, z raziskavo v izbranem globalnem projektnem timu. Poleg tega smo raziskali tudi, kateri so ključni dejavniki uspešnosti komuniciranja, specifični za globalne projektne time. Potrdili smo izhodiščno

predpostavko, da mednje sodijo kulturne in jezikovne razlike, IKT ter znanja in veščine komuniciranja. Dodatno pa smo ugotovili, da med ključne dejavnike uspešnosti internega komuniciranja v globalnih projektnih timih sodijo tudi motiviranost, jezik, vloga projektnega vodje, organizacijsko okolje, osebni stik, načrtovanje komuniciranja, dokumentiranje, zaupanje v timu ter jasnost vlog.

Odgovorili smo na zastavljena raziskovalna vprašanja. Nadalje smo pripravili model odnosov med identificiranimi kategorijami najvišjega reda ter jih pojasnili. Preko soočenja rezultatov raziskave z obstoječo literaturo smo ob opori modela odnosov med identificiranimi kategorijami podatkov določili ključne pojme, na osnovi katerih smo pripravili teoretični model internega komuniciranja v globalnih projektnih timih. Nenazadnje smo podali tudi priporočila in smernice za nadaljnje raziskovanje na obravnavanem področju ter prakso.

Osebni stik pri internem komuniciranju v globalnih projektnih timih kljub razvoju IKT ostaja nenadomestljiv, česar glede na rezultate predvidoma ne bo spremenil niti nadaljnji razvoj tehnologije v prihodnosti. Vendar pa na drugi strani delež komuniciranja preko IKT v globalnih projektnih timih postaja vse večji, saj ima tovrstna oblika komuniciranja v primerjavi z osebnim stikom številne prednosti. Komuniciranje s tem postaja vse neodvisnejše od časa in prostora, kar ima med drugim za posledico tudi vznik novih oblik dela, kot je delo od doma.

Rezultati nakazujejo, da bo v prihodnosti tako delo kot komuniciranje na projektih potekalo hibridno, deloma ob fizični prisotnosti in deloma na daljavo, pri čemer bo porazdelitev fleksibilna glede na naravo posamezne naloge na projektu. Omenjena porazdelitev je hkrati predmet načrtovanja komuniciranja na projektu. Slednje se prav tako odraža v uspešnosti internega komuniciranja v globalnih projektnih timih in je povezano s še enim dejavnikom uspešnosti, in sicer jasnostjo vlog v timu. V načrtu komuniciranja morajo biti opredeljeni vsi procesi komuniciranja, vključno z dokumentiranjem. Dokumentiranje smo namreč prepoznali kot zelo pomemben, a pogosto zapostavljen proces, zato smo ga tudi posebej izpostavili. IKT pri tem ponuja nove možnosti dokumentiranja projektov in hkrati lajša, do neke mere pa lahko celo avtomatizira proces dokumentiranja.

Kot osnovni pogoj komuniciranja v izbranem globalnem projektnem timu smo identificirali motiviranost članov. Odsotnost motiviranosti oz. nizka motiviranost namreč onemogoča vsakršno komuniciranje, hkrati motiviranosti ne moremo premostiti z nobenim drugim dejav-

nikom uspešnosti. Na drugi strani pa je visoka motiviranost članov projektnega tima izredno močan dejavnik uspešnosti komuniciranja, ki lahko pomaga premostiti odsotnost drugih identificiranih dejavnikov uspešnosti. Ob tem smo presenetljivo ugotovili, da se motiviranost v obstoječi literaturi zelo redko pojavlja med identificiranimi dejavniki uspešnosti komuniciranja v globalnih projektnih timih.

Medsebojno zaupanje članov globalnih projektnih timov se kot dejavnik uspešnosti sodelovanja pogosto pojavlja v obstoječi literaturi in je predmet številnih predhodnih raziskav, zato ne preseneča, ko se kot pomemben dejavnik uspešnosti pojavlja tudi v tej monografiji. Zanimivo pa je, da nismo našli modela komuniciranja, ki bi v svoji zgradbi upošteval element medsebojnega zaupanja udeležencev; tako smo identificirano vrzel odpravili z našim modelom.

Jezik je osnova tako človekovega mišljenja kot komuniciranja, tako da je razumevanje jezika bistveno za razumevanje omenjenih procesov. Raziskovanje jezika je omejeno z jezikom samim; raziskovalci se ob preučevanju jezika od slednjega ne moremo distancirati, saj bi morali »izstopiti« iz svojih misli, kar se zdi nemogoče. Številni avtorji so sicer poskušali odgovoriti na vprašanje, ali so človeške misli neodvisne od jezika, kar se navezuje na osnovno filozofsko ontološko vprašanje odnosa biti in mišljenja. Ne preseneča tudi, da vprašanje ostaja neodgovorjeno. Pojem jezik smo odstrli ravno toliko, kot je bilo treba za njegovo umestitev v proces komuniciranja v globalnih projektnih timih, vsekakor pa gre za kompleksno samostojno temo, ki se ji je treba v prihodnje še posvetiti.

13.1 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Prihodnje raziskave bi lahko preverile veljavnost ugotovitev raziskave in predlaganega modela komuniciranja na drugih primerih globalnih projektnih timov. Rezultate raziskave bi bilo zanimivo primerjati z rezultati prihodnjih raziskav v tradicionalnih in na drugi strani popolnoma virtualnih projektnih timih. Glede na pomanjkanje etnografskih raziskav na področju raziskovanja globalnih projektnih timov bi želeli raziskovalce spodbuditi k izbiri te vrste raziskave.

Posamezni identificirani dejavniki uspešnosti, kot so vloga osebnega stika, motiviranosti in zaupanja v timu, kličejo k dodatnim poglobljenim raziskavam, ki bi podrobneje pojasnile njihovo vlogo pri komuniciranju globalnih projektnih timov ter medsebojne odnose v njih.

Predlagan teoretični model komuniciranja v globalnih projektih bi bilo treba preveriti na vzorcu drugih projektih timov v avtomobilski industriji pa tudi v drugih panogah.

Globalni projekti ostajajo kompleksen in aktualen fenomen ter kot taki kličejo k nadaljnjemu multidisciplinarnemu raziskovanju in razvoju specifičnih teorij na tem področju.

13.2 Priporočila za prakso

Rezultati in ugotovitve lahko globalnim projektim timom pomagajo pri načrtovanju in izvajanju procesov internega komuniciranja pri projektu. Hkrati imajo lahko od rezultatov raziskave korist tudi organizacije, ki že izvajajo oz. se lotevajo projektov v mednarodnem okolju.

Načrtovanje komuniciranja je pomemben del aktivnosti projektnega managementa, posebej pri globalnih projektih, kjer večina komuniciranja poteka elektronsko. V okvir načrtovanja komuniciranja mora biti vključena tudi raba sodobne IKT. Ključno vlogo in odgovornost za uspešno komuniciranje ima projektni vodja, zato je pomembna izbira prave osebe za to vlogo. Za delo v globalnih projektih timih je treba delegirati člane, ki imajo ustrezne osebnostne lastnosti ter znanja, veščine in izkušnje na zahtevanih področjih. Slednje poleg tehničnih znanj vključujejo številna dodatna, kot so mehke veščine in medkulturne kompetence.

Organizacije k uspešnosti komuniciranja v globalnih projektih timih lahko pripomorejo z motiviranjem in opolnomočenjem članov projektih timov, s prilagoditvami organizacijskih struktur z zadostno formalno avtoriteto projektih vodij, celostnim sistemom izobraževanj in usposabljanj za zaposlene ter z zagotavljanjem ustreznega delovnega okolja, podprtega s sodobno tehnologijo. Nenazadnje morajo organizacije skrbeti tudi za zrelost metodologije projektnega vodenja, vključno z načrtovanjem komuniciranja na projektih, kjer imajo lahko pomembno vlogo projektne pisarne.

Literatura

- Aarseth, Wenche, in Hans Christian Sørhaug. 2009. »Improving Business Performance in Multi-Company Projects through 'Cooperative Power': Presentation of a Collaborative Tool Model.« *International Journal of Business Performance Management* 11 (4): 364–382.
- Aarseth, Wenche, Asbjørn Rolstadås in Bjorn Andersen. 2013. »Managing Organizational Challenges in Global Projects.« *International Journal of Managing Projects in Business* 7 (1): 103–132.
- Abbasi, Alireza, in Ali Jaafari. 2018. »Evolution of Project Management as a Scientific Discipline.« *Data and Information Management* 2 (1): 91–102.
- Adair, Wendi L., Ivona Hideg in Jeffrey R. Spence. 2013. »The Culturally Intelligent Team: The Impact of Team Cultural Intelligence and Cultural Heterogeneity on Team Shared Values.« *Journal of Cross-Cultural Psychology* 44 (6): 941–962.
- Adenfelt, Maria, in Katarina Lagerström. 2006. »Enabling Knowledge Creation and Sharing in Transnational Projects.« *International Journal of Project Management* 24 (3): 191–198.
- Ahuja, Vanita, Jay Yang in Ravi Shankar. 2010. »IT-Enhanced Communication Protocols for Building Project Management.« *Engineering, Construction and Architectural Management* 17 (2): 159–179.
- Ainamo, Antti, Karlos Artto, Raymond E. Levitt, Ryan J. Orr, W. Richard Scott in Risto Tainio. 2010. »Global Projects: Strategic Perspectives.« *Scandinavian Journal of Management* 26 (4): 343–351.
- Airton Molena, Ricardo, in Leonardo Rovai. 2016. »Reference Model for Improved Communicability in Projects.« *International Journal of Managing Projects in Business* 9 (3): 682–706.
- Akemu, Onajomo, in Samer Abdelnour. 2020. »Confronting the Digital: Doing Ethnography in Modern Organizational Settings.« *Organizational Research Methods* 23 (2): 296–321.
- Alam, Mehmood, Andy Gale, Mike Brown in Asharul Islam Khan. 2010. »The Importance of Human Skills in Project Management Professional Development.« *International Journal of Managing Projects in Business* 3 (3): 495–516.
- Alami, Adam. 2016. »Global Project Management Challenges.« *PM World Journal* 5 (1). <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:113685720>.

- Aldiabat, Khaldoun, in Carole-Lynne Le Lavenec. 2018. »Data Saturation: The Mysterious Step in Grounded Theory Methodology.« *The Qualitative Report* 23 (1): 245–261.
- Allen, Thomas J., Denis M. Lee in Michael L. Tushman. 1980. »R&D Performance as Afunction of Internal Communication, Project Management, and the Nature of the Work.« *IEEE Transactions on Engineering Management EM* 27 (1): 2–12.
- Alvarenga, Jeferson C., Robson R. Branco, André L. A. Guedes, Carlos A. P. Soares in Wainer da Silveira e Silva. 2020. »The Project Manager Core Competencies to Project Success.« *International Journal of Managing Projects in Business* 13 (2): 277–292.
- Ammeter, Anthony P., in Janet M. Dukerich. 2002. »Leadership, Team Building, and Team Member Characteristics in High Performance Project Teams.« *Engineering Management Journal* 14 (4): 3–10.
- Amuomo, Nixon, in Collins Odoyo. 2020. »Ethnography, Its Strengths, Weaknesses and Its Application in Information Technology and Communication as a Research Design.« *Computer Science and Information Technology* 8 (2): 50–56.
- Anantatmula, Vittal S., in Michael Thomas. 2008. »Global Projects: How to Manage Them Successfully?« Project Management Institute, 16. julij. <https://www.pmi.org/learning/library/global-projects-manage-successfully-team-7146#:~:text=In%20order%20to%20manage%20a,relevant%20legal%20and%20political%20issues>.
- . 2010. »Managing Global Projects: A Structured Approach for Better Performance.« *Project Management Journal* 41 (2): 60–72.
- Anbari, Frank T., Erzhen V. Khilkhanova, Maria V. Romanova, Mateo Ruggia, Han-Huei Tsay in Stuart A. Umpleby. 2009. »Managing Cross Cultural Differences in Projects.« Project Management Institute, 13. oktober.
- Andrade Scroferneker, Cleusa Maria. 2006. »Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional.« *Revista FAMECOS: Mídia, Cultura e Tecnologia* 13 (31): 47–53.
- Andersen, Erling S. 2003. »Understanding Your Project Organization's Character.« *Project Management Journal* 34 (4): 4–11.
- Aritz, Jolanta, Robyn Walker in Peter Cardon. 2017. »Media Use in Virtual Teams of Varying Levels of Coordination.« *Business and Professional Communication Quarterly* 81 (2): 222–243.
- Armstrong, G. Blake, in Stan Allen Kaplowitz. 2001. »Sociolinguistic Inference and Intercultural Coorientation: A Bayesian Model of Communicative Competence in Intercultural Interaction.« *Human Communication Research* 27 (3): 350–381.
- Atkinson, Roger. 1999. »Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, Its Time to Accept Other Success Criteria?« *International Journal of Project Management* 17 (6): 337–342.

- Aycan, Zeynep. 2002. »Leadership and Teamwork in Developing Countries: Challenges and Opportunities.« *Online Readings in Psychology and Culture* 7 (2). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1066>.
- Azevedo, Ana, Kam Jugdev in Gita Mathur. 2022. »The Impact of Organizational Support for the Project Management Process on Project and Firm Performance.« *International Journal of Managing Projects in Business* 15 (7): 1013–1031.
- Bal, Jay, in John Gundry. 1999. »Virtual Teaming in the Automotive Supply Chain.« *Team Performance Management* 5 (6): 174–193.
- Bär, Christian, Jens Fiege in Markus Weiß. 2017. *Anwendungsbezogenes Projektmanagement: Praxis und Theorie für Projektleiter*. Berlin: Springer.
- Barnard, Chester. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barrett, Deborah J. 2006. »Strong Communication Skills a Must for Today's Leaders.« *Handbook of Business Strategy* 7 (1): 385–390.
- Baskerville, Richard, in Joe Nandhakumar. 2007. »Activating and Perpetuating Virtual Teams: Now That We're Mobile, Where Do We Go?« *IEEE Transactions on Professional Communication* 50 (1): 17–34.
- Batarseh, Fadi S., Joshua J. Daspit in John M. Usher. 2017. »The Collaboration Capability of Global Virtual Teams: Relationships with Functional Diversity, Absorptive Capacity, and Innovation.« *International Journal of Management Science and Engineering Management* 13 (1). <https://doi.org/10.1080/17509653.2016.1275865>.
- Battistuzzo, Flavio Jorge, in Marcos Roberto Piscopo. 2015. »Global Projects: A Bibliometric Study of International Business Journals.« *Internext* 10 (2): 31–45.
- Bedeian, Arthur G. 1993. *Management*. Orlando, FL: Dryden.
- Bell, Graham. 1982. *The Masterpiece of Nature: The Evolution and Genetics of Sexuality*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Beranek, Peggy M., Joanna Broder, Bruce A. Reineg, Nicholas C. Romano, Jr. in Stacia Sump. 2005. »Management of Virtual Project Teams: Guidelines for Team Leaders.« *Communications for the Association for Information Systems* 16 (10): 247–259.
- Bergiel, Blaise J., Erich B. Bergiel in Phillip W. Balsmeier. 2008. »Nature of Virtual Teams: A Summary of Their Advantages and Disadvantages.« *Management Research News* 31 (2): 99–110.
- Bergman, Manfred Max. 2003. »The Broad and the Narrow in Ethnography on Organisations.« *Forum Qualitative Social Research* 4 (1): 213–220.
- Berlogar, Janko. 1996. »Organizacijsko komuniciranje: moč in nemoč kritičnega pristopa.« *Teorija in praksa* 33 (4): 604–614.
- Bernard, Russell H. 1994. *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches*. Walnut Creek, CA: AltaMira.

- Berssaneti, Fernando Tobal, in Marly Monteiro Carvalho. 2015. »Identification of Variables that Impact Project Success in Brazilian Companies.« *International Journal of Project Management* 33 (3): 638–649.
- Beugre, Constant D., in O. Felix Offodile. 2001. »Managing for Organizational Effectiveness in Sub-Sahara Africa: A Cultural Fit Model.« *International Journal of Human Resource Management* 12 (4): 535–550.
- Bhagwati, Jagdish. 2004. *In Defense of Globalization*. New York: Oxford University Press.
- Binder, Jean Carlo. 2007. *Global Project Management: Communication, Collaboration and Management Across Borders*. Aldershot: Gower.
- . 2009. »The Global Project Management Framework: Communication, Collaboration, and Management Across Borders.« Prispěvek predstavljen na PMI EMEA Global Congress, Amsterdam, Nizozemska, 18.–20. maj.
- Bjorvatn, Torbjørn, in Andreas Wald. 2018. »Project Complexity and Team-Level Absorptive Capacity as Drivers of Project Management Performance.« *International Journal of Project Management* 36 (6): 876–888.
- Blazevski, Ivan. 2019. »The Relevance of Intercultural Competence for Intercultural Management.« *Knowledge International Journal* 26 (6): 1681–1686.
- Bond-Barnard, Taryn Jane, Lizelle Fletcher in Herman Steyn. 2018. »Linking Trust and Collaboration in Project Teams to Project Management Success.« *International Journal of Managing Projects in Business* 11 (2): 432–457.
- Bordia, Prashant. 1997. »Face-To-Face Versus Computer-Mediated Communication: A Synthesis of the Experimental Literature.« *Journal of Business Communication* 34 (1): 99–118.
- Bow, William, in Bruce Taylor. 2008. *Project Management Communications Bible*. Indianapolis, IN: Wiley.
- Bowman, Joel P., in Andrew S. Targowski. 1987. »Modeling the Communication Process: The Map Is Not the Territory.« *Journal of Business Communication* 24 (4): 21–34.
- Breuer, Christina, Joachim Hüffmeier in Guido Hertel. 2016. »Does Trust Matter More in Virtual Teams? A Meta-Analysis of Trust and Team Effectiveness Considering Virtuality and Documentation as Moderators.« *Journal of Applied Psychology* 101 (8): 1151–1177.
- Breuer, Christina, Joachim Hüffmeier, Frederike Hibben in Guido Hertel. 2019. »Trust in Teams: A Taxonomy of Perceived Trustworthiness Factors and Risk-Taking Behaviors in Face-To-Face and Virtual Teams.« *Human Relations* 73 (1): 3–34.
- Brichall, David, in Laurence S. Lyons. 1995. *Creating Tomorrow's Organization*. London: Pitman.

- Brill, Jennifer M., M. J. Bishop in Andrew E. Walker. 2006. »The Competencies and Characteristics Required of an Effective Project Manager: A Web-Based Delphi Study.« *Educational Technology, Research and Development* 54 (2): 115–140.
- Bristol, Phil, in Gary Yeatts. 2010. »Speak the Language of Leadership.« Project Management Institute, 12. oktober. <https://www.pmi.org/learning/library/leadership-competencies-develop-strategic-roles-6627>.
- Browne, Winifred, Suzanne Dreitlein, My Ha, John Manzoni in Alejandra Mere. 2016. »Two Key Success Factors for Global Project Team Leadership: Communications and Human Resource Management.« *Journal of Information Technology and Economic Development* 7 (2): 40–48.
- Buchholz, Ulrike, in Susanne Knorre. 2023. »Communication-Centered Management: A New Paradigm for Internal Communication.« V *Internal Communication and Management*, uredili Ulrike Buchholz in Susanne Knorre, 3–10. Wiesbaden: Springer.
- Bücker, Joost, Olivier Furrer in Yanyan Lin. 2015. »Measuring Cultural Intelligence (CQ): A New Test of the CQ Scale.« *International Journal of Cross Cultural Management* 15 (3): 259–284.
- Büll, Christian, Silke Palkovits-Rauter in Monika Beata Szabo. 2019. »Project Management in a Cultural Context.« V *Proceedings 8th International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries*, uredili Žaneta Ilmete, Gundars Bērziņš, Rūta Čiutienė, Tatiana Yurieva, Jerzy Kisielnicki, Michael J. Littman, Arvi Kuura, José Ramon Otegi Olaso, Wolfgang Tysiak in Carsten Wolff, 51–65. Riga: University of Latvia.
- Bull Schaefer, Rebecca A., in Laura Erskine. 2012. »Virtual Team Meetings: Reflections on a Class Exercise Exploring Technology Choice.« *Journal of Management Education* 36 (6): 777–801.
- Burrows, James. 2020. »Improving Team Collaboration as a Project Manager.« *The Kabod* 6 (2): 4.
- Butt, Aurangzeab, Marja Naaranoja in Jussi Savolainen. 2016. »Project Change Stakeholder Communication.« *International Journal of Project Management* 34 (8): 1579–1595.
- Caldas, Carlos, in Ashish Gupta. 2017. »Critical Factors Impacting the Performance of Mega-Projects.« *Engineering, Construction and Architectural Management* 24 (6): 920–934.
- Cameron, Kim S., in Robert E. Quinn. 1999. *Competing Values Leadership: Creating Value Organization*. Cheltenham: Elgar.
- . 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Bass.
- Campbell, G. Michael. 2011. *The Complete Idiot's Guide to Project Management*. Indianapolis, IN: Alpha.
- Caniëls, Marjolein C. J., François Chiochio in Neeltje van Loon. 2019. »Collaboration in Project Teams: The Role of Mastery and Performance Cli-

- mates.« *International Journal of Project Management* 37 (1). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.09.006>
- Caronia, Letizia. 2018. »How 'At Home' Is an Ethnographer at Home? Territories of Knowledge and the Making of Ethnographic Understanding.« *Journal of Organizational Ethnography* 7 (2): 114–134.
- Certo, Samuel C. 1997. *Modern Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Chan, Wing-Tsit. 1963. *A Source Book in Chinese Philosophy*. Princeton, CA: Princeton University Press.
- Chan, Curtis Kwinyen. 2017. »Organizational Culture Gone Awry: The Double-Edged Sword of Ambiguity.« Doktorska disertacija, Harvard University.
- Charmaz, Kathy. 2000. »Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods.« V *The Handbook of Qualitative Research*, uredila Norman K. Denzin in Yvonna S. Lincoln, 509–535. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chen, Guoquan, in Dean Tjosvold. 2002. »Conflict Management and Team Effectiveness in China: The Mediating Role of Justice.« *Asia Pacific Journal of Management* 19 (4): 557–572.
- Cheng, Xusen., Shixuan Fu, Jianshan Sun, Yajing Han, Jia Shen in Alex Zarifis. 2016. »Investigating Individual Trust in Semi-Virtual Collaboration of Multicultural and Unicultural Teams.« *Computers in Human Behavior* 62:267–276.
- Cheung, Sai On, Tak Wing Yiu in Man Chung Lam. 2013. »Interweaving Trust and Communication with Project Performance.« *Journal of Construction Engineering and Management* 139 (8): 941–950.
- Chhay, Rathtana V., in Brian H. Kleiner. 2013. »Effective Communication in Virtual Teams.« *Industrial Management* 55 (4): 27–30.
- Chiocchio, François. 2007. »Project Team Performance: A Study of Electronic Task and Coordination Communication.« *Project Management Journal* 38 (1): 97–109.
- Chiocchio, François, Simon Grenier, Thomas O'Neill, Karine Savaria in J. Douglas Willms. 2012. »The Effects of Collaboration on Performance: A Multilevel Validation in Project Teams.« *International Journal of Project Organisation and Management* 4 (1). <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2012.045362>.
- Choi, Ok-Kyu, in Erin Cho. 2018. »The Mechanism of Trust Affecting Collaboration in Virtual Teams and the Moderating Roles of the Culture of Autonomy and Task Complexity.« *Computers in Human Behavior* 91 (4): 305–315.
- Collyer, Simon. 2016. »Culture, Communication, and Leadership for Projects in Dynamic Environments.« *Project Management Journal* 47 (6): 111–125.
- Congden, Steven W., Alexei V. Matveev in David E. Desplaces. 2009. »Cross-Cultural Communication and Multicultural Team Performance:

- A German and American Comparison.« *Journal of Comparative International Management* 2 (2): 73–89.
- Conrads, Julian, in Sebastian Lotz. 2015. »The Effect of Communication Channels on Dishonest Behavior.« *Journal of Behavioral and Experimental Economics* 58:88–93.
- Crawford, Isabella, Stephanie Swartz, Susan Luck in Belem Barbosa. 2019. »Building Intercultural Competence Through Virtual Team Collaboration Across Global Classrooms.« Prispevek predstavljen na Learning, Teaching and Student Experience Conference of the Chartered Association of Business Schools, Manchester, Anglija, 14.–15. maj.
- Creasy, Todd, in Vittal S. Anantatmula. 2013. »From Every Direction: How Personality Traits and Dimensions of Project Managers Can Conceptually Affect Project Success.« *Project Management Journal* 44 (6): 36–51.
- Crisp, C. Brad, in Sirkka Liisa Jarvenpaa. 2013. »Swift Trust in Global Virtual Teams.« *Journal of Personnel Psychology* 12 (1): 45–56.
- Curtin, Tom, in Jacqueline Jones. 2001. »Communications Management for Difficult and Unpopular Projects.« *Journal of Communication Management* 5 (3): 277–286.
- Czarniawska, Barbara. 2017. »Organization Studies as Symmetrical Ethnology.« *Journal of Organizational Ethnography* 6 (1): 2–10.
- Čečez Kecmanović, Dubravka, Debra Moodie, Andy Busuttil in Fiona Plesman. 1999. »Organisational Change Mediated by E- Mail and Intranet: An Ethnographic Study.« *Information Technology and People* 12 (1): 9–26.
- Čuhlová, Renata. 2018. »The Dynamics of International Projects and the Role of Intercultural Communication.« *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research* 8 (1): 51–53.
- Čuhlová, Renata, in Muhammad Yar. 2018. »Role of Intercultural Training in a Process of Human Resource Internationalization.« *Acta Academica Karviniensia* 18 (3): 15–26.
- Dalcher, Darren. 2012. »The Nature of Project Management: A Reflection on the Anatomy of Major Projects by Morris and Hough.« *International Journal of Managing Projects in Business* 5 (4): 643–660.
- . 2022. »Rethinking the Future of Project Management.« V *Rethinking Project Management for a Dynamic and Digital World*, uredil Darren Dalcher, 1–21. Hoboken, NJ: Routledge.
- Davaei, Mahboobeh, Marjaana Gunkel, Valerio Veglio in Vas Taras. 2022. »The Influence of Cultural Intelligence and Emotional Intelligence on Conflict Occurrence and Performance in Global Virtual Teams.« *Journal of International Management* 28 (4): 100969.
- De La Cruz Jr., Horacio. 2023. »A Philosophical Perspective of Project Management's Human Dimension.« *International Journal of Business Administration* 14 (1). <https://doi.org/10.5430/ijba.v14n1p1>.

- Project Team.« Prispevek predstavljen na 9th International Conference on Manufacturing Science and Education – MSE 2019 'Trends in New Industrial Revolution', Sibiu, Romunija, 5.–7. junij.
- Durnell Cramton, Catherine, in Kara Lynn Orvis. 2003. »Overcoming Barriers to Information Sharing in Virtual Teams.« V *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*, uredili Christina B. Gibson in Susan G. Cohen, 214–229. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Earley, P. Christopher, in Soon Ang. 2003. *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Prevedel Marko Sedmak. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Ebrahim, Nader Ale, Shamsuddin Ahmed in Zahari Taha. 2009. »Virtual Teams: A Literary Review.« *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 3 (3): 2653–2669.
- Ekechukwu, John, in Thorsten Lammers. 2020. »Technology to Enhance Project Leadership Practice: The Case of Civil Construction.« V *Digital Transformation in Business and Society: Theory and Cases*, uredila Babu George in Justin Paul, 247–271. Cham: Palgrave Macmillan.
- El Khatib, Mounir, Amna Kherbash, Aysha Al Qassimi in Kaltham Al Mheiri. 2022. »How Can Collaborative Work and Collaborative Systems Drive Operational Excellence in Project Management?« *Journal of Service Science and Management* 15 (3): 297–307.
- Eriksson, Mikael, Joakim Lilliesköld, Narcisa Jonsson in Damir Novosel. 2002. »How to Manage Complex, Multinational R&D Projects Successfully.« *Engineering Management Journal* 14 (2): 53–60.
- Fayard, Anne-Laure, in Gerardine DeSanctis. 2009. »Enacting Language Games: The Development of 'We-Ness' in Online Forums.« *Information Systems Journal* 20 (4): 383–416.
- Fekry Youssef, Mayar, Ali Fathy Eid in Laila Mohamed Khodeir. 2022. »Challenges Affecting Efficient Management of Virtual Teams in Construction in Times of the COVID-19 Pandemic.« *Ain Shams Engineering Journal* 14 (7): 102008.
- Fernando, Yudi, Tim Walters, Mohamad Norris Ismail, Yong Won Seo in Masatoshi Kaimasu. 2018. »Managing Project Success Using Project Risk and Green Supply Chain Management: A Survey of Automotive Industry.« *International Journal of Managing Projects in Business* 11 (2): 332–365.
- Ferraro, Gary P. 1998. *The Cultural Dimension of International Business*. 3. izd. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Ferrell, Jared, in Kelsey Kline. 2018. »Facilitating Trust and Communication in Virtual Teams.« *People and Strategy* 41 (2): 30–35.

- FitzPatrick, Liam. 1997. »Project Management and Communication Management: Two Growing Disciplines with Much to Offer Each Other.« *Journal of Communication Management* 2 (1): 59–69.
- Forsberg, Kevin, Harold Mooz in Howard Cotterman. 2005. *Visualizing Project Management*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Fossum, Knut R., Jean C. Binder, Tage Madsen, Wenche Aarseth in Bjorn Andersen. 2019. »Success Factors in Global Project Management: A Study of Practices in Organizational Support and the Effects on Cost and Schedule.« *International Journal of Managing Projects in Business* 13 (1): 128–152.
- Fox, Stephen, in Stefan Grösser. 2015. »Economical Information and Communication Design for Multi-National Projects.« *International Journal of Managing Projects in Business* 8 (3): 574–585.
- Frank Cervone, H. 2014. »Effective Communication for Project Success.« *OCLC Systems and Services* 30 (2): 74–77.
- Friedl, Julia, in Ana Tkalac Verčič. 2011. »Media Preferences of Digital Natives' Internal Communication: A Pilot Study.« *Public Relations Review* 37 (1): 84–86.
- Fusch, Patricia I., Gene E. Fusch in Lawrence R. Ness. 2017. »How to Conduct a Mini-Ethnographic Case Study: A Guide for Novice Researchers.« *The Qualitative Report* 22 (3): 923–941.
- Galle, Per. 1999. »Artefact Specification, Design and Production as a Process of Communication.« Prispevek predstavljen na Eleventh International Conference on Systems Research, Informatics and Cybernetics, Melbourne, Avstralija, 2–7. avgust.
- Gallego, Jaime S., Isabel Ortiz-Marcos in Javier Romero Ruiz. 2021. »Main Challenges during Project Planning when Working with Virtual Teams.« *Technological Forecasting and Social Change* 162:120353.
- Gassmann, Oliver, in Maximilian von Zedtwitz. 2003. »Trends and Determinants of Managing Virtual R&D Teams.« *R&D Management* 33 (3): 243–262.
- Gaudes, Andrew, Bonnie Hamilton-Bogart, Stephen Marsh in Hilary Robinson. 2007. »A Framework for Constructing Effective Virtual Teams.« *Journal of E-Working* 1:83–97.
- Geertz, Clifford. 1973. *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic.
- . 2008. »Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture.« V *The Cultural Geography Reader*, uredila Timothy S. Oakes in Patricia L. Price, 29–39. New York: Routledge.
- Gerbner, George. 1966. »On Defining Communication: Still Another View.« *Journal of Communication* 16 (2): 210–217.
- Ghemawat, Pankaj. 2001. »Distance Still Matters.« *Harvard Business Review* 79 (8): 137–147.

- Gibson, Christina B. 1997. »Do You Hear What I Hear? A Framework for Reconciling Intercultural Communication Difficulties Arising from Cognitive Styles and Cultural Values.« V *New Perspectives on International Industrial Organizational Psychology*, uredila P. Christopher Earley in Miriam Erez, 335–362. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gibson, Cristina B., in Susan G. Cohen. 2003. *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gilson, Lucy L., M. Travis Maynard, Nicole C. Jones Young, Matti Vartiainen in Marko Hakonen. 2015. »Virtual Teams Research.« *Journal of Management* 41 (5): 1313–1337.
- Glaser, Barney G., in Anselm L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Aldine Transaction.
- Gold, Raymond L. 1958. »Roles in Sociological Field Observations.« *Social Forces* 36 (3): 217–223.
- Gomes, Patricia, Eulália Santos in Elisete Martins. 2023. »An Exploratory Analysis of Internal Communication in Times of the COVID-19 Pandemic.« *Global Business and Organizational Excellence* 42 (5): 37–49.
- Govindaras, Baskaran, Tuan Sau Wern, Sharangeet Kaur, Idris Akmal Haslin in R. Kanesaraj Ramasamy. 2023. »Sustainable Environment to Prevent Burnout and Attrition in Project Management.« *Sustainability* 15 (3): 2364.
- Gransberg, Douglas D., William D. Dillon, Lee Reynolds in Jack Boyd. 1999. »Quantitative Analysis of Partnered Project Performance.« *Journal of Construction Engineering and Management* 125 (3): 161–166.
- Gray, Karmin, in Frank Ulbrich. 2017. »Ambiguity Acceptance and Translation Skills in the Project Management Literature.« *International Journal of Managing Projects in Business* 10 (2): 423–450.
- Gregory, Anne. 2008. »Competencies of Senior Communication Practitioners in the UK: An Initial Study.« *Public Relations Review* 34 (3): 215–223.
- Griffin, Abbie, in John Hauser. 1992. »Patterns of Communication among Marketing, Engineering, and Manufacturing: A Comparison between Two New Product Teams.« *Management Science* 38 (3): 360–373.
- Gullion, Jessica S. 2016. *Writing Ethnography*. Rotterdam: Sense.
- Hacker, Janine, Michael Johnson, Carol Saunders in Amanda L. Thayer. 2019. »Trust in Virtual Teams: A Multidisciplinary Review and Integration.« *Australasian Journal of Information* 23:2–30.
- Hagen, Marcia, in Sunyoung Park. 2013. »Ambiguity Acceptance as a Function of Project Management: A New Critical Success Factor.« *Project Management Journal* 44 (2): 52–66.
- Hall, Edward T. 1976. *Beyond Culture*. Garden City, NY: Anchor.
- Hall, Edward T., in Mildred Reed Hall. 1990. *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*. Yarmouth, ME: Intercultural.

- Hammersley, Martyn. 2006. »Ethnography: Problems and Prospects.« *Ethnography and Education* 1 (1): 3–14.
- . 2020. »Ethics of Ethnography.« V *Handbook of Research Ethics and Scientific Integrity*, uredil Ron Iphofen, 445–457. Cham: Springer.
- Hammersley, Martyn, in Paul Atkinson. 1995. *Ethnography: Principles in Practice*. London: Routledge.
- Handgraaf, Michel J. J., Kerry F. Milch, Kirstin C. Appelt, Philip Schuette, Nicole A. Yoskowitz in Elke U. Weber. 2012. »Web-Conferencing as a Viable Method for Group Decision Research.« *Judgment and Decision Making* 7 (5): 659–668.
- Hargie, Owen, in Dennis Tourish. 2009. *Auditing Organizational Communication*. London: Routledge.
- Harley, James. 2011. »Collaboration and the Use of Online Collaborative Toolsets in the Project Management Environment.« *International Journal of Managing Projects in Business* 4 (2): 345–354.
- Harrin, Elizabeth. 2010. *Social Media for Project Managers*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Hartono, Budi, Luthfi Dzulfikar in Retno Damayanti. 2020. »Impact of Team Diversity and Conflict on Project Performance in Indonesian Start-Ups.« *Journal of Industrial Engineering and Management* 13 (1): 155–178.
- Hauck, Allan J., Derek H. T. Walker, Keith D. Hampson in Renaye J. Peters. 2004. »Project Alliancing at National Museum of Australia: The Collaborative Process.« *Journal of Construction Engineering and Management* 130 (1): 143–152.
- Hauptman, Oscar, in Karim K. Hirji. 1996. »The Influence of Process Concurrence on Project Outcomes in Product Development: An Empirical Study of Cross-Functional Teams.« *IEEE Transactions on Engineering Management* 43 (2): 153–164.
- Haywood, Martha. 1998. *Managing Virtual Teams: Practical Techniques for High-Technology Project Managers*. Boston, MA: Artech House.
- He, Simin, Theo Offerman in Jeroen van de Ven. 2016. »The Sources of the Communication Gap.« *Management Science* 63 (9): 2832–2846.
- Henderson, Linda S. 2004. »Encoding and Decoding Communication Competencies in Project Management: An Exploratory Study.« *International Journal of Project Management* 22 (6): 469–476.
- . 2008. »The Impact of Project Manager's Communication Competencies: Validation and Extension of a Research Model for Virtuality, Satisfaction, and Productivity on Project Teams.« *Project Management Journal* 39 (2): 48–59.
- Henderson, Linda S., Richard W. Stackman in Rikke Lindekilde. 2016. »The Centrality of Communication Norm Alignment, Role Clarity, and Trust in Global Project Teams.« *International Journal of Project Management* 34 (8): 1717–1730.

- . 2018. »Why Cultural Intelligence Matters on Global Project Teams.« *International Journal of Project Management* 36 (7): 954–967.
- Henrie, Morgan E. 2014. *Cultural Influences in Engineering Projects*. New York: Momentum.
- Henrie, Morgan E., in Andres Sousa-Poza. 2005. »Project Management: A Cultural Literary Review.« *Project Management Journal* 36 (2): 5–14.
- Henry, Kevin. 2019. »Cultural Considerations for Germans Working with Japanese in Virtual Teams for Project Management.« Diplomsko delo, Hochschule Furtwangen University.
- Henttonen, Kaisa, in Kirsimarja Blomqvist. 2005. »Managing Distance in a Global Virtual Team: The Evolution of Trust through Technology-Mediated Relational Communication.« *Strategic Change* 14 (2): 107–119.
- Heppner, P. Paul, Dennis M. Kivlighan in Bruce E. Wampold. 2008. *Research Design in Counseling*. 3. izd. Belmont, CA: Thomson Brooks/Cole.
- Herrera, Rodrigo F., Claudio Mourgues, Luis Alarcon in Eugenio Pellicer. 2020. »Understanding Interactions between Design Team Members of Construction Projects Using Social Network Analysis.« *Journal of Construction Engineering and Management* 146 (6). Hoegl, Martin, in Hans Georg Gemuenden. 2001. »Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence.« *Organization Science* 12 (4): 435–449.
- Hofstede, Geert. 1983. »Cultural Dimensions for Project Management.« *Project Management* 1 (1): 41–48.
- . 1984. »Cultural Dimensions in Management and Planning.« *Asia Pacific Journal of Management* 1:81–99.
- . 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- . 2011. »Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context.« *Online Readings in Psychology and Culture* 2 (1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede in Michael Minkov. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hong, Jianzhong, in Yrjö Engeström. 2004. »Changing Principles of Communication between Chinese Managers and Workers.« *Management Communication Quarterly* 17 (4): 552–585.
- Hosseini, M. Reza, Jian Zuo, Nicholas Chileshe in Bassam Baroudi. 2015. »Evaluating Virtuality in Teams: A Conceptual Model.« *Technology Analysis and Strategic Management* 27 (4): 385–404.
- Hosseini, M. Reza, Nicholas Chileshe, Jian Zuo in Basam Baroudi. 2013. »A Conceptual Framework for Member Selection in Global Virtual Teams (GVTs).« Prispevek predstavljen na 20th International Business Information Management Association Conference, Kuala Lumpur, Malezija, 25.–26. marec.

- Hosseini, Reza M., Igor Martek, Nicholas Chileshe, Edmundas Zavadskas in Mehrdad Arashpour. 2018. »Assessing the Influence of Virtuality on the Effectiveness of Engineering Project Networks: 'Big Five Theory' Perspective.« *Journal of Construction Engineering and Management* 144 (7). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001494](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001494).
- Huang, Joanne. 2016. »The Challenge of Multicultural Management in Global Projects.« *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 226:75–81.
- Huang, Joanne, in Arthur Chung. 2014. »Optimization of Global Project Management and the Required Tools.« Prispevek predstavljen na IPMA Expert Seminar 2014, Zurich, Švica, 13.–14. februar.
- Hyväri, Irja. 2006. »Success of Projects in Different Organizational Conditions.« *Project Management Journal* 37 (4): 31–41.
- Ihator, Augustine. 2000. »Understanding the Cultural Patterns of the World: An Imperative in Implementing Strategic International PR Programs.« *Public Relations Quarterly* 45 (4): 38–44.
- Ingold, Tim. 2017. »Anthropology Contra Ethnography.« *Hau: Journal of Ethnographic Theory* 7 (1): 21–26.
- International Organization for Standardization. 2017. *Management: Guidelines for Quality Management in Projects. ISO 10006:2017*. 3. izd. Ženeva: International Organization for Standardization.
- Irvine, Judith T. 2012. »Keeping Ethnography in the Study of Communication.« *Langage et société* 139 (1): 47–66.
- Ishtiaque, Faquir, in Laila Habib. 2016. »Impact of Internal Communication in Organizational Development.« *International Journal of Trend in Research and Development* 3 (5): 242–247.
- Islam Shamim, Mahfuzul. 2022. »The Effects of COVID-19 on Project Management Processes and Practices.« *Central Asian Journal of Theoretical and Applied Sciences* 3 (7): 221–227.
- Izmailov, Azar, Diana Korneva in Artem Kozhemiakin. 2016. »Project Management Using the Buffers of Time and Resources.« *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 235:189–197.
- James, Nalita, in Hugh Busher. 2016. »Online Interviewing.« *V Qualitative Research*, uredil David Silverman, 246–260. London: Sage.
- Jarvenpaa, Sirkka Liisa, in Dorothy E. Leidner. 1999. »Communication and Trust in Global Virtual Project Teams.« *Organization Science* 10 (6): 791–815.
- Jarvenpaa, Sirkka Liisa, in Elizabeth Keating. 2012. »Global Offshoring of Engineering Project Teams: Trust Asymmetries Across Cultural Borders.« *Engineering Project Organization Journal* 2 (1–2): 71–83.
- Jarvenpaa, Sirkka Liisa, Thomas R. Shaw in D. Sandy Staples. 2004. »Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams.« *Information Systems Research* 15 (3): 250–267.

- Jenner, Richard A., Len Hebert, Allen Appell in Jane Baack. 1998. »Using Quality Management for Cultural Transformation of Chinese State Enterprises: A Case Study.« *Journal of Quality Management* 3 (2): 193–210.
- Jetu, Fanta Tesgera, René Riedl in Friedrich Roithmayr. 2011. »Cultural Patterns Influencing Project Team Behavior in Sub-Saharan Africa: A Case Study in Ethiopia.« *Project Management Journal* 42 (5): 57–77.
- Johansen, Jane, in Sharlett Gillard. 2005. »Information Resources Project Management Communication: Personal and Environmental Barriers.« *Journal of Information Science* 31 (2): 91–98.
- Johnson, Allan G. 2000. *The Blackwell Dictionary of Sociology*. Oxford: Blackwell.
- Joinson, Carla. 2002. »Managing Virtual Teams.« *HR Magazine* 47 (6): 68–75.
- Joshi, Aparna, Giuseppe Labianca in Paula M. Caligiuri. 2002. »Getting Along Long Distance: Understanding Conflict in a Multinational Team through Network Analysis.« *Journal of World Business* 37 (4): 277–284.
- Juca Monteiro, Nathalia, Robson Luiz Ventura dos Santos, Isabelle Dittert Noleto, Fernando Deschamps in Sergio E. Gouvea da Costa. 2023. »Application of Agile Project Management Approaches in the Automotive Industry.« *V Intelligent and Transformative Production in Pandemic Times*, uredili Chin-Yin Huang, Rob Dekkers, Shun Fung Chiu, Daniela Popescu in Luis Quezada, 545–554. Cham: Springer.
- Jurack, Alexander. 2020. »Communication and Conflict in Sino-German Global Virtual Teams.« Prispevek predstavljen na 53rd Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, Hawaii, Združene države Amerike, 7.–10. januar.
- Kaiser, Paula R., William L. Tullar in Diana McKowen. 2000. »Student Team Projects by Internet.« *Business Communication Quarterly* 63 (4): 75–82.
- Kalyvas, Theodoros I. 2009. »Effective Building and Management of Project Teams within the Multinational and Multicultural Environment of Alitalia s.p.a.« Magistrsko delo, City University of Seattle.
- Kanagarajoo, Muralitheran V., Richard Fulford in Craig Standing. 2020. »The Contribution of Social Media to Project Management.« *International Journal of Productivity and Performance Management* 69 (4): 834–872.
- Karanges, Emma, Kim Johnston, Amanda Beatson in Ian Lings. 2015. »The Influence of Internal Communication on Employee Engagement: A Pilot Study.« *Public Relations Review* 41 (1): 129–131.
- Kassis-Henderson, Jane, in Leena Louhiala-Salminen. 2011. »Does Language Affect Trust in Global Professional Contexts ? Perceptions of International Business Professionals.« *Journal of Rhetoric, Professional Communication and Globalization* 2 (1): 15–33.
- Katz, Ralph. 1982. »The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance.« *Administrative Science Quarterly* 27 (1): 81–104.

- Kaur Bagga, Simranjeet, Shikha Gera in Syed Nadimul Haque. 2022. »The Mediating Role of Organizational Culture: Transformational Leadership and Change Management in Virtual Teams.« *Asia Pacific Management Review* 28 (2): 120–131.
- Kavanaugh, Philip R., in R. J. Maratea. 2019. »Digital Ethnography in an Age of Information Warfare: Notes from the Field.« *Journal of Contemporary Ethnography* 49 (1): 3–26.
- Kavčič, Bogdan. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kawulich, Barbara B. 2005. »Participant Observation as a Data Collection Method.« *Forum: Qualitative Social Research* 6 (2). <https://doi.org/10.17169/fqs-6.2.466>.
- Kayworth, Timothy, in Dorothy Leidner. 2000. »The Global Virtual Manager: A Prescription for Success.« *European Management Journal* 18 (2): 183–194.
- Kelleher, Tom. 2001. »Public Relations Roles and Media Choice.« *Journal of Public Relations Research* 13 (4): 303–320.
- Kelvin-Iloafu, Lovlyn Ekeowa. 2016. »The Role of Effective Communication in Strategic Management of Organizations.« *International Journal of Humanities and Social Science* 6 (12): 93–99.
- Kendra, Korin, in Laura J. Taplin. 2004. »Project Success: A Cultural Framework.« *Project Management Journal* 35 (1): 30–45.
- Kennedy, Deanna M., S. Amy Sommer in Phung Anh Nguyen. 2017. »Optimizing Multi-Team System Behaviors: Insights from Modeling Team Communication.« *European Journal of Operational Research*: 258 (1): 264–278.
- Kerzner, Harold. 2000. *Applied Project Management*. New York: Wiley.
- . 2003. *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation*. Hoboken, NJ: Wiley.
- . 2009. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken, NJ: Wiley.
- . 2022. *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Kerzner, Harold, in Frank P. Saladis. 2009. *What Functional Managers Need to Know about Project Management*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Khan, Mansoor Hasan. 2018. »Ethnography: An Analysis of Its Advantages and Disadvantages.« Social Science Research Network. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3276755>.
- Khazanchi, Deepak, in Ilze Zigurs. 2005. *Patterns of Effective Management of Virtual Projects: An Exploratory Study*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Kilduff, Emma, in Kathryn Cormican. 2022. »Do You Really Understand Me? An Analysis of Cultural Intelligence in Global Projects.« *Procedia Computer Science* 196:824–831.

- Kirkbride, Paul S., in Sara F. Y. Tang. 1992. »Management Development in the Nanyang Chinese Societies of Southeast Asia.« *Journal of Management Development* 11 (2): 54–66.
- Kliem, Ralph L. 2008. *Effective Communications for Project Management*. Boca Raton, FL: Auerbach.
- Kliem, Ralph L., Irwin S. Ludin in Ken L. Robertson. 1997. *Project Management Methodology: A Practical Guide for the Next Millennium*. New York: Dekker.
- Kloppenborg, Timothy J. 2015. *Contemporary Project Management: Organize, Plan, Perform*. 3. izd. Stamford, CT: Cengage Learning.
- Knoblauch, Hubert. 2005. »Focused Ethnography.« *Forum: Qualitative Social Research* 6 (3), 44.
- Knutson, Joan. 2001. *Succeeding in Project-Driven Organizations: People, Processes, and Politics*. New York: Wiley.
- Koelmans, R. G. 2004. »Project Success and Performance Evaluation.« Prispevek predstavljen na International Platinum Conference: 'Platinum Adding Value', Johannesburg, Južna Afrika, 3.–7. oktober.
- Kohls, Robert L. 1981. *Developing Intercultural Awareness: A Learning Module Complete with Master Lesson Plan, Content, Exercises, and Handouts*. Washington, DC: Society for Intercultural Education, Training and Research.
- Kordeš, Urban, in Maja Smrdu. 2015. *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Korkala, Mikko, in Pekka Abrahamsson. 2007. »Communication in Distributed Agile Development: A Case Study.« *V Conference Proceedings of the EUROMICRO*, 203–210. Institute of Electrical and Electronics Engineers. <https://ieeexplore.ieee.org/document/4301081>.
- Kostalova, Jana, Libena Tetreva in Jan Svedik. 2015. »Support of Project Management Methods by Project Management Information System.« *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 210:96–104.
- Kotter, John. 1997. »Rethinking Leadership.« *V Rethinking the Future*, uredil Rowan Gibson, 166–167. London: Brealey.
- Kozak-Holland, Mark. 2009. *The History of Project Management*. Oshawa: Multi-Media.
- Kreps, Gray L. 1990. *Organizational Communication: Theory and Practice*. 2. izd. New York: Longman.
- Krippendorff, Klaus. 2018. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 4. izd. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Krumm, Stefan, Jens Kanthak, Kai Hartmann in Guido Hertel. 2016. »What Does It Take To Be a Virtual Team Player? The Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics Required in Virtual Teams.« *Human Performance* 29 (2): 123–142.

- Kumar Arora, Sahil. 2023. »Project Failure: A Bad Communication (Case Study).« *International Journal of Management and Humanities* 9 (5): 5–7.
- Kumar, Ranjit. 2019. *Research Methodology: A Step-By-Step Guide for Beginners*. London: Sage.
- Ladner, Sam. 2014. *Practical Ethnography: A Guide to Doing Ethnography in the Private Sector*. Walnut Creek, CA: Left Coast.
- Lai, Chia-Yu, Jack Shih-Chieh Hsu and Yuzhu Li. 2018. »Leadership, Regulatory Focus and Information Systems Development Project Team Performance.« *International Journal of Project Management* 36 (3): 566–582.
- Lauffer, Alexander. 1997. *Simultaneous Management: Managing Projects in a Dynamic Environment*. New York: American Management Association.
- LeCompte, Margaret Diane in Jean Schensul. 2010. *Designing and Conducting Ethnographic Research: An Introduction*. Lanham, MD: AltaMira.
- Lee, Ook. 2002. »Cultural Differences in E-Mail Use of Virtual Teams: A Critical Social Theory Perspective.« *CyberPsychology and Behavior* 5 (3): 227–232.
- Lee, Yeunjae. 2018. »Dynamics of Symmetrical Communication within Organizations: The Impacts of Channel Usage of CEO, Managers, and Peers.« *International Journal of Business Communication* 59 (1): 3–21.
- Lee-Kelley, Liz. 2006. »Locus of Control and Attitudes to Working in Virtual Teams.« *International Journal of Project Management* 24 (3): 234–243.
- Lee-Kelley, Liz, in Tim Sankey. 2008. »Global Virtual Teams for Value Creation and Project Success: A Case Study.« *International Journal of Project Management* 26 (1): 51–62.
- Lee-Kelly, Liz, Alf Crossman in Anne Cannings. 2004. »A Social Interaction Approach to Managing the 'Invisible' of Virtual Teams.« *Industrial Management and Data Systems* 104 (8): 650–657.
- Lewis, James P. 2008. *Mastering Project Management: Applying Advanced Concepts to System Thinking*. New York: McGraw-Hill.
- Lewis, Laurie K., in David R. Seibold. 1998. »Reconceptualizing Organizational Change Implementation as a Communication Problem: A Review of the Literature and Research Agenda.« *Communication Yearbook* 21 (1): 92–151.
- Li, Ji, Kevin C. K. Lam in Pingping Fu. 2000. »Familyoriented Collectivism and Its Effect on Firm Performance: A Comparison between Overseas Chinese and Foreign Firms in China.« *International Journal of Organizational Analysis* 8 (4): 364–379.
- Li, Shuying. 2009. »Risk Management for Overseas Development Projects.« *International Business Research* 2 (3): 193–196.
- Liebel, Grischa, Matthias Tichy, Eric Knauss, Oscar Ljungkrantz in Gerald Stieglbauer. 2018. »Organisation and Communication Problems in Automotive Requirements Engineering.« *Requirements Engineering* 23:145–167.

- Likely, Fraser. 2008. »Securing the Function the Greatest Protection.« *Strategic Communication Management* 12 (3): 15.
- Lima, Nadia, in Leandro Alves Patah. 2016. »Cultural Issue and Its Influence in the Management of Global Project Teams.« *Future Studies Research Journal* 8 (1): 90–112.
- Lin, Bou-Wen, in Daniel Berg. 2001. »Effects of Cultural Differences on Technology Transfer Projects: An Empirical Study of Taiwanese Manufacturing Companies.« *International Journal of Project Management* 19 (5): 287–293.
- Linjuan Men, Rita. 2014. »Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction.« *Management Communication Quarterly* 28 (2): 264–284.
- Linjuan Men, Rita, in Shannon A. Bowen. 2017. *Excellence in Internal Relations Management*. New York: Business Expert.
- Linjuan Men, Rita, in Cen April Yue. 2019. »Creating a Positive Emotional Culture: Effect of Internal Communication and Impact on Employee Supportive Behaviors.« *Public Relations Review* 45 (3): 101764.
- Lippert, Helge, in Victor Dulewicz. 2018. »A Profile of High-Performing Global Virtual Teams.« *Team Performance Management* 24 (3/4): 169–185.
- Littlejohn, Stephen W. 1983. *Theories of Human Communication*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Lu, Mei, Mary, Beth Watson-Manheim, Katherine M. Chudoba in Eleanor H. Wynn. 2006. »Virtuality and Team Performance: Understanding the Impact of Variety of Practices.« *Journal of Global Information Technology Management* 9 (1): 4–23.
- Luck, Susan L., in Stephanie Swartz. 2018. »What's in a Word? Findings from Experiential Group Intercultural Communication Projects.« *Business Communication Research and Practice* 1 (2): 90–94.
- Lukić, Jelena M., in Milana M. Vračar. 2018. »Building and Nurturing Trust among Members in Virtual Project Teams.« *Strategic Management* 23 (3): 10–16.
- Mac Donald, Kelly, Davar Rezanian in Ron Baker. 2020. »A Grounded Theory Examination of Project Managers' Accountability.« *International Journal of Project Management* 38 (1): 27–35.
- Magnusson, Peter, Anja Schuster in Vas Taras. 2014. »A Process-Based Explanation of the Psychic Distance Paradox: Evidence from Global Virtual Teams.« *Management International Review* 54 (3): 283–306.
- MAHLE Electric Drives Slovenija. B. l. »MAHLE Electric Drives Slovenija d.o.o., Šempeter pri Gorici.« <https://www.jobs.MAHLE.com/slovenia/sl/about-us/our-locations/2179.jsp>.
- . 2023. »MEDS Intranet.« Interno gradivo, MAHLE Electric Drives Slovenija.

- MAHLE GmbH. B. I. »We Shape Future Mobility.« <https://www.MAHLE.com/en/about-MAHLE/>.
- . 2020. »Classification Policy.« Interno gradivo, MAHLE GmbH.
- . 2023a. »Business Processes.« Interno gradivo, MAHLE GmbH.
- . 2023b. »Communications.« Interno gradivo, MAHLE GmbH.
- . 2023c. »Diversity and Inclusion.« Interno gradivo, MAHLE GmbH.
- . 2023d. »Global Mobility.« Interno gradivo, MAHLE GmbH.
- . 2023e. »MAHLE Intranet.« Interno gradivo, MAHLE GmbH.
- . 2023f. »Overview of PM tools in XM.« Interno gradivo, MAHLE GmbH.
- . 2023g. »PDP Package Ver 04.04.« Interno gradivo, MAHLE GmbH.
- . 2023h. »PDP Role descriptions.« Interno gradivo, MAHLE GmbH.
- . 2023i. »Personnel Development.« Interno gradivo, MAHLE GmbH.
- . 2023j. »Project Lifecycle Management.« Interno gradivo, MAHLE GmbH.
- . 2023k. »Rasic Matrix for Multilocal Projects.« Interno gradivo, MAHLE GmbH.
- . 2023l. »Team Staffing.« Interno gradivo, MAHLE GmbH.
- Mainga, Wise. 2017. »Examining Project Learning, Project Management Competencies, and Project Efficiency in Project-Based Firms (PBFs).« *International Journal of Managing Projects in Business* 10 (3): 454–504.
- Majchrzak, Ann, Ronald E. Rice, Arvind Malhotra, Nelson King in Sulin Ba. 2000. »Technology Adaptation: The Case of a Computer-Supported Inter-Organizational Virtual Team.« *MIS Quarterly* 24 (4): 569–600.
- Malhotra, Arvind, Ann Majchrzak in Benson Rosen. 2007. »Leading Virtual Teams.« *Academy of Management Perspectives* 21 (1): 60–69.
- Margineanu, Laurentiu, Gabriela Prostean in Serban Popa. 2015. »Conceptual Model of Management in Automotive Projects.« *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 197:1399–1402.
- Marković, Dušan, Krum Krumov in Zorana Nikitović. 2014. »Challenges in Managing Cross-Cultural Virtual Project Teams.« *International Review* 1 (2): 7–24.
- Marmer Solomon, Charlene. 1998. »Building Teams across Borders.« *Global Workforce* 3 (6): 12–17.
- Marquardt, Michael J., in Greg Kearsley. 1999. *Technology-Based Learning: Maximizing Human Performance and Corporate Success*. Boca Raton, FL: St. Lucie.
- Martins, Luis L., Lucy L. Gilson in M. Travis Maynard. 2004. »Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here?« *Journal of Management* 30 (6): 805–835.
- Marzagao, Daniela Santana Lambert, in Marly M. Carvalho. 2016. »Critical Success Factors for Six Sigma Projects.« *International Journal of Project Management* 34 (8): 1505–1518.

- Maturana, Humberto R., in Francisco J. Varela. 2001. *The Tree of Knowledge: The Biological Basis of Human Understanding*. São Paulo: Palas Athena.
- Matveev, Alexei V., in Paul E. Nelson. 2004. »Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance: Perceptions of American and Russian Managers.« *International Journal of Cross Cultural Management* 4 (2): 253–270.
- Maxwell, Joseph, in Barbara A. Miller. 2008. »Categorizing and Connecting Strategies in Qualitative Data Analysis.« V *Handbook of Emergent Methods*, uredili Sharlene Hesse-Biber in Patricia Leavy, 461–477. New York: Guildford.
- Mayer, Christina, Thushayanthini Sivatheerthan, Susanne Mütze-Niewöhner in Verena Nitsch. 2023. »Sharing Leadership Behaviors in Virtual Teams: Effects of Shared Leadership Behaviors on Team Member Satisfaction and Productivity.« *Team Performance Management* 29 (1): 90–112.
- Mayer, John D., in Peter Salovey. 1995. »Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings.« *Applied and Preventive Psychology* 4 (3): 197–208.
- Mayfield, Jacqueline, in Milton Mayfield. 2018. *Motivating Language Theory: Effective Leader Talk in the Workplace*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Maynard, M. Travis, John E. Mathieu, Lucy L. Gilson, Diana R. Sanchez in Matthew D. Dean. 2018. »Do I Really Know You and Does It Matter? Unpacking the Relationship between Familiarity and Information Elaboration in Global Virtual Teams.« *Group and Organization Management* 44 (1): 3–37.
- McCarty, Teresa L. 2015. »Ethnography in Language Planning and Policy Research.« V *Research Methods in Language Policy and Planning: A Practical Guide*, uredila Francis M. Hult in David Cassels Johnson, 81–93. West Sussex: Wiley.
- McKay, Judy, Peter Marshall in Nick Grainger. 2014. »Rethinking Communication in IT Project Management.« Prispevek predstavljen na 47th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Hawaii, Združene države Amerike, 6.–9. januar.
- Mihaljčić, Zlatko. 2006. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- Mikhieieva, Olga, in Matthias Waidmann. 2017. »Communication Management Tools for Managing Projects in an Intercultural Environment.« V *Proceedings of the International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries*, 159–170. Riga: University of Latvia.
- Milošević, Dragan, in Peerarit Patanakul. 2005. »Standardized Project Management May Increase Development Projects Success.« *International Journal of Project Management* 23 (3): 181–192.
- Mingaleva, Zhanna, in Ludmila Deputatova. 2018. »Features of Universal Elements of Corporate Culture Demonstration in Different Countries: The

- Question of Company's Core Values and Intercultural Interaction.« *People: International Journal of Social Sciences* 4 (2): 761–776.
- Mockaitis, Audra I., Elizabeth L. Rose in Peter Zettinig. 2012. »The Power of Individual Cultural Values in Global Virtual Teams.« *International Journal of Cross Cultural Management* 12 (2): 193–210.
- Mohd Yusuf, Bibi Noraini. 2012. »Communications and Trust is a Key Factor to Success in Virtual Teams Collaborations.« *International Journal of Business and Technopreneurship* 2 (3): 399–413.
- Monrouxe, Lynn, in Rola Ajjaw. 2020. »Ethnography, Methodology: Striving for Clarity.« *Medical Education* 54 (4): 284–286.
- Monteiro de Carvalho, Marly. 2013. »An Investigation of the Role of Communication in IT Projects.« *International Journal of Operations and Production Management* 34 (1): 36–64.
- Mooz, Hal, Kevin Forsberg in Howard Cotterman. 2003. *Communicating Project Management: The Integrated Vocabulary of Project Management and Systems Engineering*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Morris, Peter W. G. 2003. »The Validity of Knowledge in Project Management and the Challenge of Learning and Competency Development.« V *The Wiley Guide to Managing Projects*, uredila Peter W. G. Morris in Jeffrey K. Pinto, 1137–1149. Hoboken, NJ: Wiley.
- Mossoly, Mounir. 2015. »Global Projects: A Conceptual Review on Execution Attitude in Multinational Corporations.« *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 194:125–133.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina Stane, in Janez Damjan. 1992. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, Jurij Bernik, Marjana Merkač Skok in Aleša Svetic. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Müller, Ralf. 2003. »Determinants for External Communications of IT Project Managers.« *International Journal of Project Management* 21 (5): 345–354.
- Müller, Ralf, in J. Rodney Turner. 2004. »Cultural Differences in Project Owner-Manager Communication.« V *Innovations: Project Management Research 2004*, uredili David I. Cleland, Jeffrey Pinto in Dennis P. Slevin, 403–418. London: Project Management Institute.
- Müller, Rebecca, David Schischke, Benedikt Graf in Conny H. Antoni. 2022. »How Can We Avoid Information Overload and Techno-Frustration as a Virtual Team? The Effect of Shared Mental Models of Information and Communication Technology on Information Overload and Techno-Frustration.« *Computers in Human Behavior* 138 (4): 107438.

- Muszyńska, Karolina. 2017. »Patterns of Communication Management in Project Teams.« V *Information Technology for Management: New Ideas and Real Solutions*, uredila Ewa Ziemia, 202–221. New York: Springer.
- . 2021. »A Bibliometric Review of Research on Communication in Virtual Project Teams.« *Procedia Computer Science* 192 (3): 4770–4779.
- . 2022. »Measuring Communication Management Performance in Virtual Project Teams.« *Procedia Computer Science* 207 (3): 3507–3515.
- Nazmul Islam, Mohammad. 2023. »Managing Organizational Change in Responding to Global Crises.« *Global Business and Organizational Excellence* 42 (3): 42–57.
- Næss, Petter. 2018. »Validating Explanatory Qualitative Research: Enhancing the Interpretation of Interviews in Urban Planning and Transportation Research.« *Applied Mobilities* 5 (2): 186–205.
- Nestsiarovich, Kristina, in Dirk Pons. 2020. »Team Role Adoption and Distribution in Engineering Project Meetings.« *Behavioral Sciences* 10 (2): 57.
- Ng, Kok-Yee, Linn Van Dyne in Soon Ang. 2019. »Speaking Out and Speaking Up in Multicultural Settings: A Two-Study Examination of Cultural Intelligence and Voice Behavior.« *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 151 (1): 150–159.
- Nidiffer, Kenneth E., in Dana Dolan. 2005. »Evolving Distributed Project Management.« *IEEE Software* 22 (5): 63–72.
- Noe, Manfred. 2009. *Der effektive Projektmanager*. Erlangen: Publicis KommunikationsAgentur.
- Nokes, Sebastian. 2007. *The Definitive Guide to Project Management: The Fast Track to Getting the JOB done on Time and on Budget*. Harlow: Pearson Education.
- Novais, Zinga, Jorge Gomes in Mário José Batista Romão. 2022. »Integration of Knowledge Sharing Into Project Management.« V *Encyclopedia of Data Science and Machine Learning*, uredil John Wang, 3058–3074. Hershey, PN: IGI Global.
- Nwobodo-Anyadiegwu, Eveth Nkeiruka, Agnes Primrose Nkutha in Alice Kabamba Lumbwe. 2022. »The Effects of Industry 4.0 Integration for Improvement in Project Communication.« V *Proceedings of the 5th European International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, uredila Md Nazrul Islam in Kazi Nusrat Islam, 1591–1599. Southfield, MI: IEOM Society International.
- Obikunle, Olatunji. 2002. »Dealing with Cultural Diversity in Project Management: A Dilemma in Communication.« Prispevek predstavljen na Project Management Institute Annual Seminars and Symposium, San Antonio, TX, Združene države Amerike, 3. oktober.
- Ochieng, Edward G. 2008. »Framework for Managing Multi-Cultural Project Teams.« Doktorska disertacija, Loughborough University.

- Oertig, Margaret, in Thomas Buergi. 2006. »The Challenges of Managing Cross-Cultural Virtual Project Teams.« *Team Performance Management* 12 (1/2): 23–30.
- Ojala, Marydee. 2004. »Being Virtual.« *Online: The Leading Magazine for Information Professionals* 28 (3): 5–8.
- Oke, Ayodeji E. 2022. »Effective Communication: A Measure of Project Success.« *V Measures of Sustainable Construction Projects Performance*, uredil Ayodeji E. Oke, 67–74. Bingley: Emerald.
- Orr, Ryan J., W. Richard Scott, Raymond E. Levitt, Karlos Artto in Jaakko Kujala. 2011. »Global Projects: Distinguishing Features, Drivers, and Challenges.« *V Global Projects Institutional and Political Challenges*, uredil W. Richard Scott, Raymond E. Levitt in Ryan J. Orr, 15–51. New York: Cambridge University Press.
- Pan, Fan, in Zigang Zhang. 2004. »Crosscultural Challenges When Doing Business in China.« *Singapore Management Review* 26 (1): 81–90.
- Pant, Ira, in Bassam Baroudi. 2008. »Project Management Education: The Human Skills Imperative.« *International Journal of Project Management* 26 (2): 124–128.
- Panteli, Niki, Zeynep Y. Yalabik in Andriana Rapti. 2018. »Fostering Work Engagement in Geographically-Dispersed and Asynchronous Virtual Teams.« *Information Technology and People* 32 (1): 2–17.
- Parker, David W., Rosina Kunde in Luca Zeppetella. 2017. »Exploring Communication in Project-Based Interventions.« *International Journal of Productivity and Performance Management* 66 (2): 146–179.
- Patti, Anthony Lee, James Patrick Gilbert in Sandra Hartman. 1997. »Physical Co-Location and the Success of New Product Development Projects.« *Engineering Management Journal* 9 (3): 31–37.
- Patzak, Gerold, in Günter Rattay. 2008. *Projektmanagement: Leitfaden zum management von projekten, projektportfolios, programmen und projektorientierten unternehmen*. Dunaj: Linde.
- Paul, David L., in Reuben R. McDaniel. 2004. »A Field Study of the Effect of Interpersonal Trust on Virtual Collaborative Relationship Performance.« *MIS Quarterly* 28 (2): 183–228.
- Peters, Linda, in Ronald J. Karren. 2009. »An Examination of the Roles of Trust and Functional Diversity on Virtual Team Performance Ratings.« *Group and Organization Management* 34 (4): 479–499.
- Pidgeon, Nick, in Karen Henwood. 1996. »Grounded Theory: Practical Implementation.« *V Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Science*, uredil John T. E. Richardson, 86–101. Leicester: British Psychological Society.
- Pinto, Jeffrey K. 2010. *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. 5. izd. Harlow: Prentice Hall.

- Pinto, Jeffrey K., in John E. Prescott. 1990. »Planning and Tactical Factors in the Project Implementation Process.« *Journal of Management Studies* 27 (3): 305–327.
- Pinto, Mary Beth, in Jeffrey K. Pinto. 1990. »Project Team Communication and Cross-Functional Cooperation in New Program Development.« *Journal of Product Innovation Management* 7 (3): 200–212.
- . 1991. »Determinants of Cross-Functional Cooperation in the Project Implementation Process.« *Project Management Journal* 22 (2): 13–20.
- Pivec, Maja, in Anita Maček. 2018. »Employment Background Influence on Social Media Usage in the Field of European Project Management and Communication.« *Journal of Business Research* 94 (4): 280–289.
- Pornpitakpan, Chanthika. 2005. »The Effect of Cultural Adaptation on Perceived Trustworthiness: Americans Adapting to Chinese Indonesians.« *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 17 (1): 70–88.
- Powell, Anne, Gabriele Piccoli in Blake Ives. 2004. »Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research.« *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems* 35 (1): 6–36.
- Pozin, Mohd Affendi Ahmad, Mohd Nasrun Mohd Nawi, Mohamed Nor Azhari Azman in Angela Lee. 2017. »Improving Communication in Managing Industrialised Building System (IBS) Projects: Virtual Environment.« *Malaysian Construction Research Journal* 2 (2). <https://repo.uum.edu.my/id/eprint/23131>.
- Prasad, Krishna, in Katte B. Akhilesh. 2002. »Global Virtual Teams: What Impacts Their Design and Performance?« *Team Performance Management* 8 (5/6): 102–112.
- Presbitero, Alfred. 2021. »Communication Accommodation within Global Virtual Team: The Influence of Cultural Intelligence and the Impact on Interpersonal Process Effectiveness.« *Journal of International Management* 27 (1): 100809.
- Proctor, Tony, in Ioanna Doukakis. 2003. »Change Management: The Role of Internal Communication and Employee Development.« *Corporate Communications: An International Journal* 8 (4): 268–277.
- Project Management Institute. 2013. *The High Cost of Low Performance: The Essential Role of Communications*. Newton Square, PA: Project Management Institute.
- . 2017. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 6. izd. Newton Square, PA: Project Management Institute.
- Quisenberry, William L. 2018. »Exploring How Emotional Intelligence Contributes to Virtual Teams: Interpretive Analysis of a Phenomenological Study.« *European Scientific Journal* 14 (5): 19–39.
- Radujković, Mladen, in Mariela Sjekavica. 2017. »Project Management Success Factors.« *Procedia: Engineering* 196 (1): 607–615.

- Rajkumar, Sivasankari. 2010. »Art of Communication in Project Management.« Prispevek predstavljen na PMI Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC, Združene države Amerike, 14. julij.
- Ramos, Diana Carolina. 2014. »High Context.« V *Encyclopedia of Diversity and Social Justice*, uredil Sherwood Thompson, 389–390. Lanham, MD: Rowman and Littlefield.
- Ramsing, Line. 2009. »Project Communication in a Strategic Internal Perspective.« *Corporate Communications: An International Journal* 14 (3): 345–357.
- Ranf, Diana Elena. 2010. »Cultural Differences in Project Management.« *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 12 (2): 657–662.
- Ratasuk, Akaraphun, in Peerayuth Charoensukmongkol. 2019. »The Role of Team Trust and Team Conflict on Innovative Performance of Multicultural Teams in the Restaurant Business.« *Thammasat Review* 22 (2). <https://sco1.tci-thaijo.org/index.php/tureview/article/download/205119/156253>.
- Redlich, Beke, David Dorawa, Dominik Siemon in Christoph Lattemann. 2018. »Towards Semi-Virtual Design Thinking: Creativity in Dispersed Multicultural and Multidisciplinary Innovation Project Teams.« Prispevek predstavljen na Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-51), Hilton Waikoloa Village, Hawaii, Združene države Amerike, 3.–6. januar.
- Reeves, Scott, Ayelet Kuper in Brian David Hodges. 2008. »Qualitative Research: Qualitative Research Methodologies: Ethnography.« *British Medical Journal* 337 (7668): 512–514.
- Remidez, Herbert, in Nory B. Jones. 2012. »Developing a Model for Social Media in Project Management Communications.« *International Journal of Business and Social Science* 3 (3): 33–36.
- Ren, Xu, Xiaofang Deng in Lihua Liang. 2018. »Knowledge Transfer between Projects within Project-Based Organizations: The Project Nature Perspective.« *Journal of Knowledge Management* 22 (5): 1082–1103.
- Revutska, Olga, in Klára Antlová. 2022. »Application of Agile Management Approaches in Selected Automotive Companies in Liberec and Central Bohemian Regions.« *E&M Economics and Management* 25 (3): 174–189.
- Rimkunienė, Dalia, in Virgilija Vasilienė-Vasiliauskienė. 2014. »Social Media in Communication of Temporary Organisations: Role, Needs, Strategic Perspective.« *Journal of Business Economics and Management* 15 (5): 899–914.
- Robert, Lionel Peter, in Sangseok You. 2018. »Are You Satisfied Yet? Shared Leadership, Individual Trust, Autonomy, and Satisfaction in Virtual Teams.« *Journal of the Association of Information Science and Technology* 69 (4): 503–513.

- Rodrigues, Ivete, in Roberto Sbragia. 2013. »The Cultural Challenges of Managing Global Project Teams: A Study of Brazilian Multinationals.« *Journal of Technology Management and Innovation* 8 (posebna številka): 38–52.
- Rolstadås, Asbjørn, Iris Tommelein, Per Morten Schiefloe in Glenn Ballard. 2014. »Understanding Project Success through Analysis of Project Management Approach.« *International Journal of Managing Projects in Business* 7 (4): 638–660.
- Rothlauf, Jürgen. 2015. *A Global View on Intercultural Management: Challenges in a Globalized World*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Roulston, Kathryn, in Myungwheon Choi. 2018. »Qualitative Interviews.« *The Sage Handbook of Qualitative Data Collection*, uredil Uwe Flick, 233–249. London: Sage.
- Ruck, Kevin, in Mary Welch. 2012. »Valuing Internal Communication: Management and Employee Perspectives.« *Public Relations Review* 38 (2): 294–302.
- Rumpf, Jörg, in Niyazi Akin. 2013. »Führung virtueller Teams.« *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 44 (4): 373–387.
- Sadler, Philip. 1997. *Leadership*. London: Coopers and Lybrand.
- Safapour, Elnaz, Sharareh Kermanshachi in Shirin Kamalirad. 2021. »Analysis of Effective Project-Based Communication Components within Primary Stakeholders in Construction Industry.« *Built Environment Project and Asset Management* 11 (2): 157–173.
- San Cristóbal, Jose Ramón, Valérie Fernández in Emma Díaz. 2018. »An Analysis of the Main Project Organizational Structures: Advantages, Disadvantages, and Factors Affecting Their Selection.« *Procedia Computer Science* 138:791–798.
- Sangasubana, Nisaratana. 2011. »How to Conduct Ethnographic Research.« *The Qualitative Report* 16 (2): 567–573.
- Sarhadi, Mehrdad, Saied Yousefi in Amin Zamani. 2018. »Participative Project Management as a Comprehensive Response to Postmodernism Criticisms: The Role of Communication.« *International Journal of Managing Projects in Business* 11 (4): 935–959.
- Sarker, Saonee, in Sundeep Sahay. 2002. »Information Systems Development by US-Norwegian Virtual Teams: Implications of Time and Space.« Pri-spevek predstavljen na 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Big Island, Hawaii, Združene države Amerike, 10. januar.
- Sarker, Saonee, Manju Ahuja, Suprateek Sarker in Sarah Kirkeby. 2011. »The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective.« *Journal of Management Information Systems* 28 (1): 273–309.
- Santos, Izabela Andressa Machado dos, Gladys Dorotea Cacsire Barriga, Daniel Jugend in Paulo Augusto Cauchick Miguel. 2019. »Organizational

- Factors Influencing Project Success: An Assessment in the Automotive Industry.« *Production* 29 (5): e20180108.
- Saunders, Carol, Craig Van Slyke in Douglas R. Vogel. 2004. »My Time or Yours? Managing Time Visions in Global Virtual Teams.« *The Academy of Management Executive* 18 (1): 19–31.
- Schensul, Jean J., in Margaret D. LeCompte. 2013. *Essential Ethnographic Methods: A Mixed Methods Approach*. Lanham, MD: AltaMira.
- Schensul, Stephen L., Jean J. Schensul in Margaret D. LeCompte. 1999. *Essential Ethnographic Methods: Observations, Interviews, and Questionnaires*. Walnut Creek, CA: AltaMira.
- Schermerhorn, John R., Jr. 2001. *Management*. 6. izd. New York: Wiley.
- Schiller, Shu Z., in Munir Mandviwalla. 2007. »Virtual Team Research: An Analysis of Theory Use and a Framework for Theory Appropriation.« *Small Group Research* 38 (1): 12–59.
- Schramm, Wilbur. 1954. *The Process and Effects of Mass Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Shannon, Claude. 1948. »A Mathematical Theory of Communication.« *Bell System Technical Journal* 27:379–423.
- Shannon, Claude, in Warren Weaver. 1949. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Shore, Barry, in Benjamin J. Cross. 2005. »Exploring the Role of National Culture in the Management of Large-Scale International Science Projects.« *International Journal of Project Management* 23 (1): 55–64.
- Silvius, Gilbert. 2016. *Strategic Integration of Social Media Into Project Management Practice*. Hersey, NJ: IGI Global.
- Skulmoski, Gregory J., in Francis T. Hartman. 2010. »Information Systems Project Manager Soft Competencies: A Project-Phase Investigation.« *Project Management Journal* 41 (1): 61–80.
- Slevin, Dennis P., in Jeffrey K. Pinto. 1987. »Balancing Strategy and Tactics in Project Management.« *Sloan Management Review* 29 (1): 33–41.
- Snyder, Jason, in Jo Eng Lee-Partridge. 2013. »Understanding Communication Channel Choices in Team Knowledge Sharing.« *Corporate Communications: An International Journal* 18 (4): 417–431.
- Snyder Stackpole, Cynthia. 2013. *A User's Manual to the PMBOK Guide*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Søderberg, Anne-Marie, in Nigel Holden. 2002. »Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World.« *International Journal of Cross Cultural Management* 2 (1): 53–64.
- Söderlund, Jonas. 2004. »Building Theories of Project Management: Past Research, Questions for the Future.« *International Journal of Project Management* 22 (3): 183–191.

- . 2011. »Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation.« *International Journal of Management Reviews* 13 (2): 153–176.
- Sotiriou, Dean, in Dennis Wittmer. 2001. »Influence Methods of Project Managers: Perceptions of Team Members and Project Managers.« *Project Management Journal* 32 (3): 12–20.
- Spitzberg, Brian H., in William R. Cupach. 1984. *Interpersonal Communication Competence*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stare, Aljaž. 2011. »The Impact of the Organizational Structure and Project Organizational Culture on Project Performance in Slovenian Enterprises.« *Management: Journal of Contemporary Management Issues* 16 (2). <https://projekt35.si/wp-content/uploads/2019/09/OrgCultPM-2011.pdf>.
- Stein, Andi. 2006. »Employee Communications and Community: An Exploratory Study.« *Journal of Public Relations Research* 18 (3): 249–264.
- Steyn, Herman. 2012. *Project Management: A Multi-Disciplinary Approach*. Pretoria: Fondazzjoni Patrimonju Malti.
- Steinmann, Horst, in Andreas Georg Scherer. 1998. »Corporate Ethics and Global Business: Philosophical Considerations on Intercultural Management.« V *Ethics in International Business*, uredila Brij Nino Kumar in Horst Steinmann, 13–46. Berlin: Gruyter.
- Stenhouse, David. 1985. *Active Philosophy in Education and Science: Paradigms and Language Games*. London: Allen and Unwin.
- Stewart, Jake. 2006. »Cross Culture Project Management.« Prispevek predstavljen na PMI Global Congress 2006, Seattle, WA, Združene države Amerike, 21.–24. oktober.
- Stohl, Cynthia. 2001. »Globalizing Organizational Communication.« V *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, uredila Fredric M. Jablin in Linda L. Putnam, 323–375. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strudwick, Ruth. 2018. »Tensions in Ethnographic Observation: Overt or Covert?« *Journal of Organizational Ethnography* 8 (2): 185–195.
- Sutrop, Margit, in Kristi Lõuk. 2020. »Ethics of Ethnography.« V *Handbook of Research Ethics and Scientific Integrity*, uredil Ron Iphofen, 213–232. Cham: Springer.
- Tabassi, Amin Akhavan, Aldrin Abdullah in David James Bryde. 2018. »Conflict Management, Team Coordination, and Performance within Multicultural Temporary Projects: Evidence from the Construction Industry.« *Project Management Journal* 50 (1). <https://doi.org/10.1177/8756972818818257>.
- Taras, Vas, Daniel Baack, Dan Caprar, Douglas Dow, Fabian Froese, Alfredo Jimenez in Peter Magnusson. 2019. »Diverse Effects of Diversity: Disaggregating Effects of Diversity in Global Virtual Teams.« *Journal of International Management* 25 (4): 100689.

- Tavčar, Jože, Roman Žavbi, Jouke Verlinden in Jože Duhovnik. 2005. »Skills for Effective Communication and Work in Global Product Development Teams.« *Journal of Engineering Design* 16 (6): 557–576.
- Tavoletti, Ernesto, Robert D. Stephens, Vas Taras in Longzhu Dong. 2022. »Nationality Biases in Peer Evaluations: The Country-Of-Origin Effect in Global Virtual Teams.« *International Business Review* 31 (2): 101969.
- Tenzer, Helene, Markus Pudelko in Anne-Wil Harzing. 2014. »The Impact of Language Barriers on Trust Formation in Multinational Teams.« *Journal of International Business Studies* 45 (5): 508–535.
- Thamhain, Hans J. 2012. »The Changing Role of Team Leadership in Multinational Project Environments.« *Revista de Gestão e Projetos* 3 (2): 4–38.
- . 2013. »Changing Dynamics of Team Leadership in Global Project Environments.« *American Journal of Industrial and Business Management* 3 (2): 146–156.
- Thamhain, Hans J., in Gary R. Gemmill. 1974. »Influences Styles of Project Managers: Some Project Performance Correlates.« *Academy of Management Journal* 17 (2): 216–224.
- Thomas, Alexander. 2013. »Introduction.« V *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation*, uredili Alexander Thomas, Eva Ulrike Kinast in Sylvia Schroll-Machl, 7–9. 2., prenovljena izd. Wiesbaden: Springer.
- Thomas, Janice, in Thomas Mengel. 2008. »Preparing Project Managers to Deal with Complexity: Advanced Project Management.« *International Journal of Project Management* 26 (3): 304–315.
- Tinnirello, Paul C. 2000. *Project Management*. New York: Auerbach.
- . 2001. *New Directions in Project Management*. Boca Raton, FL: Auerbach.
- Tjosvold, Dean, in Haifa Sun. 2002. »Understanding Conflict Avoidance: Relationship, Motivations, Actions, and Consequences.« *International Journal of Conflict Management* 13 (2): 142–164.
- Tjosvold, Dean, Chun Hui in Ziyu Yu. 2003. »Conflict Management and Task Reflexivity for Team In-Role and Extra-Role Performance in China.« *International Journal of Conflict Management* 14 (2): 141–163.
- Tkalac Verčič, Ana, Dejan Verčič in Krishnamurthy Sriramesh. 2012. »Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future.« *Public Relations Review* 38 (2): 223–230.
- Tran, Nhu Quynh, Lila Lenora Carden in Justin Zuopeng Zhang. 2022. »Work from Anywhere: Remote Stakeholder Management and Engagement.« *Personnel Review* 51 (8): 2021–2038.
- Triwardhani, Ike Junita, Wulan Trigartanti in Raditya Pratama Putra. 2020. »Study of Communication Ethnography for Entrepreneurship Culture in the Interpersonal Relations of Teachers and Students.« *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication* 36 (1): 109–123.

- Trompenaars, Fons, in Charles Hampden-Turner. 1997. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. London: Brealey.
- Tshabangu, Icarbord, Stefano Ba in Silas Memory Madondo. 2021. »Ethnographic Research.« V *Research Anthology on Innovative Research Methodologies and Utilization Across Multiple Disciplines*, uredil Mehdi Khosrow-Pour, 170–184. Hershey, PA: Information Resources Management Association.
- Tsui, Judy S. L. 2001. »The Impact of Culture on the Relationship between Budgetary Participation, Management Accounting Systems, and Managerial Performance: An Analysis of Chinese and Western Managers.« *International Journal of Accounting* 36 (2): 125–146.
- Tubbs, Stewart L., in Sylvia Moss. 2003. *Human Communication: Principles and Context*. New York: McGraw-Hill.
- Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Usher, Maya, in Miri Barak. 2020. »Team Diversity as a Predictor of Innovation in Team Projects of Face-To-Face and Online Learners.« *Computers and Education* 144:103702.
- Vaaland, Terje I. 2004. »Improving Project Collaboration: Start with the Conflicts.« *International Journal of Project Management* 22 (6): 447–454.
- Van Dyne, Linn, Soon Ang in Christine Koh. 2008. »Development and Validation of the CQS.« V *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, uredila Soon Ang in Linn Van Dyne, 16–38. New York: Sharpe.
- Vasudevan, Asokan, Rubini Prabakaran, Toong Hai Sam, Xue Ruiteng, Sriganeshvarun Nagaraj, Sharmila Devi Ramachandran in Prashnath Beleya. 2023. »Effective Communication Management in Remote Working Environment on Project Management Success.« *Res Militaris* 13 (2): 1805–1823.
- Vaupel, Ronald, Gernot Schmolke in Andreas Krüger. 2000. *Customer-Focused Management by Projects*. London: Palgrave Macmillan.
- Veinott, Elizabeth S., Judith S. Olson, Gary M. Olson in Xiaolan Fu. 1999. »Video Helps Remote Work: Speakers Who Need to Negotiate Common Ground Benefit from Seeing Each Other.« V *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 302–309. Pittsburgh, PA: Association for Computing Machinery.
- Venkatesh, Alladi, David Crockett, Samantha Cross in Steven Chen. 2017. »Ethnography for Marketing and Consumer Research.« *Foundations and Trends in Marketing* 10 (2): 61–151.
- Vogrinc, Janez. 2008. *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

- Walaszczyk, Ludmiła, in Remigiusz Mazur. 2019. »Risk Insights vs Competences in Managing Multicultural Teams in Poland.« *International Entrepreneurship Review* 5 (3): 145–162.
- Wall, Georgia. 2018. »Looking Not For Truth, But Meaning: An Introduction to Ethnography with Professor Marion Demossier and dr Margaret Hills de Zárate.« *Exchanges: The Interdisciplinary Research Journal* 5 (2): 16–25.
- Wang, Qiu, Jeremy Clegg, Hanna Gajewska-De Mattos in Peter Buckley. 2018. »The Role of Emotions in Intercultural Business Communication: Language Standardization in the Context of International Knowledge Transfer.« *Journal of World Business* 55 (6): 100973.
- Wang, Xiaojin, in Lanfeng Liu. 2007. »Cultural Barriers to the Use of Western Project Management in Chinese Enterprises: Some Empirical Evidence from Yunnan Province.« *Project Management Journal* 38 (3): 61–73.
- Ward, Wesley, in Lisa Given. 2019. »Assessing Intercultural Communication: Testing Technology Tools for Information Sharing in Multinational Research Teams.« *Journal of the Association for Information Science and Technology* 70 (4): 338–350.
- Watson, Tony. 2010. »Ethnography, Reality, and Truth: The Vital Need for Studies of 'How Things Work' in Organizations and Management.« *Journal of Management Studies* 48 (1): 202–217.
- . 2018. »Ethnography and the Management of Organisations.« V *Methodologies in Organization Studies*, uredila Malgorzata Ciesielska in Dariusz Jemielniak, 99–112. Cham: Palgrave Macmillan.
- Webster, Jane, in William K. P. Wong. 2008. »Comparing Traditional and Virtual Group Forms: Identity, Communication and Trust in Naturally Occurring Project Teams.« *The International Journal of Human Resource Management* 19 (1): 41–62.
- Welch, Mary. 2011. »The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication Implications.« *Corporate Communications: An International Journal* 16 (4): 328–346.
- . 2012. »Appropriateness and Acceptability: Employee Perspectives of Internal Communication.« *Public Relations Review* 38 (2): 246–254.
- Welch, Mary, in Paul R. Jackson. 2007. »Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach.« *Corporate Communications: An International Journal* 12 (2): 177–198.
- Wheatley, Kathleen K., in David Wilemon. 1999. »Global Innovation Teams: A Requirement for the New Millennium.« Prispjevek predstavljen na PICMET '99: Portland International Conference on Management of Engineering and Technology, Portland, OR, Združene države Amerike, 29. julij.
- White, Diana, in Joyce Fortune. 2002. »Current Practice in Project Management: An Empirical Study.« *International Journal of Project Management* 20 (1). [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00029-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00029-6)

- White, Kathy Brittain, in Richard Leifer. 1986. »Information Systems Development Success: Perspectives from Project Team Participants.« *MIS Quarterly* 10 (3): 215–223.
- Wilhelm, Miriam, in Wilfred Dolfsma. 2018. »Managing Knowledge Boundaries for Open Innovation: Lessons from the Automotive Industry.« *International Journal of Operations and Production Management* 38 (1): 230–248.
- Williams, Michael, in Tami Moser. 2019. »The Art of Coding and Thematic Exploration in Qualitative Research.« *International Management Review* 15 (1): 45–55.
- Wilson, Jeanne M., Susan G. Straus in Bill McEvily. 2006. »All in Due Time: The Development of Trust in Computer-Mediated and Face-To-Face Teams.« *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99 (1): 16–33.
- Winter, Mark, Charles Smith, Peter W. G. Morris in Svetlana Cicmil. 2006. »Directions for Future Research in Project Management: The Main Findings of a UK Government-Funded Research Network.« *International Journal of Project Management* 24 (8): 638–649.
- Wiseman, Richard L., Mitchell R. Hammer in Hiroko Nishida. 1989. »Predictors of Intercultural Communication Competence.« *International Journal of Intercultural Relations* 13 (3): 349–370.
- Wittgenstein, Ludwig. 1933. *Tractatus Logico-Philosophicus*. New York: Harcourt Brace.
- . 1967. *The Philosophical Investigations*. Oxford: Blackwell.
- Wood, Julia T. 2004. *Communication Theory in Action: An Introduction*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Wu, Guandong, Cong Liu, Xianbo Zhao in Jian Zuo. 2017. »Investigating the Relationship between Communication-Conflict Interaction and Project Success among Construction Project Teams.« *International Journal of Project Management* 35 (8): 1466–1482.
- Wu, Te. 2022. »Digital Project Management: Rapid Changes Define New Working Environments.« *Journal of Business Strategy* 43 (5): 323–331.
- Yang, Suying, Guiyun Cui, Bashar Abdal Noor in Shaokai Lu. 2020. »Balance between Affect and Outcome Control or Face and Behaviour Control for Better Learning: Evidence from Chinese Engineering Project Team.« *International Journal of Construction Management* 22 (8): 1432–1442.
- Yazici, Hulya J. 2009. »The role of Project Management Maturity and Organisational Culture in Perceived Performance.« *Project Management Journal* 40 (3): 14–33.
- Zajac, Justyna. 2012. »Towards Successful Communication in Global Virtual Teams: Team Language and Team Culture.« *Kwartalnik neofilologiczny* 59 (3): 345–370.
- . 2013. *Communication in Global Corporations: Successful Project Management Via Email*. Bern: Peter Lang.

- Zakaria, Norhayati. 2016. »Emergent Patterns of Switching Behaviors and Inter-cultural Communication Styles of Global Virtual Teams During Distributed Decision Making.« *Journal of International Management* 23 (4): 350–366.
- Zakaria, Norhayati, in Shafiz Affendi Mohd Yusof. 2020. »Crossing Cultural Boundaries Using the Internet: Toward Building a Model of Swift Trust Formation in Global Virtual Teams.« *Journal of International Management* 26 (1): 100654.
- Zakaria, Norhayati, Andrea Amelinckx in David Wilemon. 2004. »Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams.« *Creativity and Innovation Management* 13 (1): 15–30.
- Zaplotnik, Nejc. 1981. *Pot*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Zein, Omar. 2012. »Cultural Complexities in Multinational Projects.« Prispevek predstavljen na PMI Global Congress 2012-EMEA, Marsaille, Francija, 9. maj.
- Zhao, Yun, Ronghui Zhao in Yuanyuan Liu. 2022. »An Ethnographic Study of Multilingual Language Policy Localization with a Focus on the Resolution of Communication Problems in International Non-Governmental Organizations (INGOs).« *Humanities and Social Sciences Communications* 9 (1): 349.
- Zhu, Fangwei, Linzhuo Wang, Miao Yu, Ralf Müller in Xiuxia Sun. 2019. »Transformational Leadership and Project Team Members' Silence: The Mediating Role of Feeling Trusted.« *International Journal of Managing Projects in Business* 12 (4): 845–868.
- Ziek, Paul, in J. Dwight Anderson. 2015. »Communication, Dialogue and Project Management.« *International Journal of Managing Projects in Business* 8 (4): 788–803.
- Zigurs, Ilze. 2003. »Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity?« *Organizational Dynamics* 31 (4): 339–351.
- Zulch, Benita. 2014a. »Communication: The Foundation of Project Management.« *Procedia: Technology* 16 (5): 1000–1009.
- . 2014b. »Leadership Communication in Project Management.« *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 119:172–181.
- Zuofa, Tarila, in Edward G. Ochieng. 2017. »Working Separately But Together: Appraising Virtual Project Team Challenges.« *Team Performance Management: An International Journal* 23 (5/6): 227–242.
- Zwikael, Ofer. 2009. »The Relative Importance of the PMBOK Guide's Nine Knowledge Areas during Project Planning.« *Project Management Journal* 40 (4): 94–103.
- Zwikael, Ofer, Michelle Salmona, Jack Meredith in Ashkan Zarghami. 2022. »Enhancing Project Stakeholder Communication Under Insufficient Knowledge of Project Management Concepts.« *Engineering Construction*

and Architectural Management. <http://dx.doi.org/10.1108/ECAM-02-2022-0154>.

Zwikael, Ofer, Raghuvar Dutt Pathak, Florence Y. Y. Ling, Sergei Titov, Zafar Husain, Bhavya Sharma, Chin Yang Tay in Danny Samson. 2022. »Variation in Project Management Practices Across Borders.« *Production Planning and Control* 33 (13): 1270–1282.

Recenziji

Monografija se poglobi v kompleksno dinamiko interne komunikacije v globalnih projektih in osvetljuje ključno vlogo, ki jo igra učinkovita komunikacija pri uspešnosti takih prizadevanj. Identificira ključne dejavnike, ki prispevajo k uspešni izvedbi globalnega projekta, pa tudi natančno naslavlja mnogoplastne izzive, ki jih predstavljajo kulturne in jezikovne razlike in so inherentni v multinacionalkah. Poleg tega se poglobi v preoblikovalni vpliv informacijskih in komunikacijskih tehnologij na interakcije ter produktivnost projektne ekipe.

S celovitim pregledom ustrezne literature in z rigorozno analizo empiričnih podatkov, zbranih znotraj globalne projektne ekipe, pri čemer sta avtorja uporabila metode, kot so opazovanje udeležencev, poglobljeni intervjuji in temeljita analiza dokumentov, sta sintetizirala celovit model. Ta model služi osvetlitvi kompleksne medigre med identificiranimi dejavniki in ponuja dragocene vpogled v dinamiko komunikacije med sodelujočimi v globalnih projektih.

Izhajajoč iz empiričnih podatkov in upoštevajoč uveljavljene teoretične okvire ponuja izvedeni model občutljivo razumevanje tega, kako komunikacija deluje v kontekstu globalnih projektov. S pridobljenimi ugotovitvami ter z znanstvenim diskurzom je oblikovan teoretični okvir, ki ne le prispeva k akademskemu znanju, ampak ponuja tudi praktična izhodišča za izboljšanje projektних komunikacijskih praks v mednarodnem okolju.

Monografijo med drugim priporočam med drugim v branje študentom managementa in sorodnih ved, raziskovalcem, ki se ukvarjajo s preučevanjem komuniciranja, ter tudi vsem zaposlenim v organizacijah, ki sodelujejo ali nameravajo sodelovati v mednarodnih projektih.

Doc. dr. Malči Grivec

Avtorja monografije *Interno komuniciranje v globalnem projektne timu* izpostavita ključno vlogo, ki jo igra interna komunikacija v globalnih projektih pri uresničevanju osnovnih vizij in ciljev projektov. Pri raziskovanju vloge interne komunikacije v takšnih narodnostno mešanih timih sta h konceptu pristopila interdisciplinarno, preučevanje skozi različne vidike. Ugotovitve so razkrile, da komunikacija presega zgolj poenostavljeno razumevanje prenosa sporočil med posamezniki – gre za perspektivo, ki so jo akceptirali tudi udeleženci raziskave.

V monografiji je zajeta kompleksnost komunikacije, tako teoretično, skozi kritičen pregled obstoječe literature, kot tudi empirično, s pomočjo etnografske metode, aplicirane v preučevanju projektnega timu. Analizirani so specifični dejavniki uspešnosti komunikacije, ki so pomembni za globalne projekte, in potrjena začetna domneva, da ti zajemajo kulturne in jezikovne razlike, strokovnost pri uporabi IKT in komunikacijske kompetence. Poleg tega so bili – kot ključni prispevki k uspehu interne komunikacije v globalnih projektih – identificirani tudi dodatni dejavniki, kot so motivacija, jezikovna usposobljenost, vloga vodje projekta, organizacijsko okolje, osebni stiki, načrtovanje komunikacije, prakse dokumentiranja, vzpostavitev zaupanja v timu in jasnost vlog.

Da bi razjasnili odnose med identificiranimi dejavniki, je bil oblikovan model, ki opisuje medsebojno delovanje prepoznanih kategorij. S komparativno analizo raziskovalnih ugotovitev s pomočjo obstoječe literature so bile izluščene ključne kategorije, ki tvorijo osnovo za teoretični model interne komunikacije v globalnih projektih. Nazadnje sta avtorja ponudila priporočila in smernice za nadaljnje raziskave ter praktično uporabo na tem področju, poudarjajoč pomembnost trajnega raziskovanja in izpopolnjevanja pri razumevanju ter izboljševanju dinamike interne komunikacije v globalnih projektih.

Prof. dr. Maja Meško

