



## Vezetői kihívások a virtuális környezetben

A technológiai lehetőségek és a vezetési gyakorlatok együttes fejlesztésének szükségessége

FARKAS ÉVA<sup>1</sup> – NAGY LEVENTE<sup>2</sup>

### ABSZTRAKT

A világgazdasági értékláncban résztvevő szervezetek számára mindennapos gyakorlattá vált a fizikai helyhez nem kötődő munkavégzés, a csapatok virtuális alapon történő szerveződése. A versenyképesség fenntartásának érdekében alkalmazott különböző „kiszervezési” stratégiák, a magasabb hozzáadott értékű szaktudás helyi piacának keresleti és kínálati egyenlőtlenségei, vagy a magasan képzett szakemberek földrajzi diverzitása a vezetési és szervezési funkciók megújítását indokolják.

Tanulmányunkban a virtuális csapatok (VT) működését egy multinacionális vállalatnál készített esettanulmány segítségével vizsgáljuk: a munkaszervezés virtualitásából adódó vezetési kihívásokra, illetve azok megoldási lehetőségeire hívjuk fel a figyelmet. Eredményeink alátámasztják a szakirodalomban is feldolgozott tényezőket: (i) a hatékony működés technológiai eszközöktől való függőségét, (ii) valamint a bizalom építésének jelentőségét és sérülékenységét. Mindemellett azt is hangsúlyozzuk, hogy (iii) a rendszeres személyes kapcsolat továbbra is a csapatépítő folyamatok semmivel sem helyettesíthető katalizátora.

**KULCSSZAVAK:** virtuális csapatok működése, virtuális csapatok menedzsmentje, vezetés, globális szervezet, vezetési bizalom

### ABSTRACT

#### **Leadership challenges in virtual environment**

#### **The importance of the synergism in ICT toolset and leadership development**

The companies connected to the global value chain inevitably and necessarily apply virtualized solutions in their work organization. As such, the appropriate implementation of the shoring strategies, the increasing competition and the supply-demand imbalance on the local market of the high-skilled workers, all puts the existing organizational and leadership practices to the test. The article aims to highlight the main challenges the virtual team leaders (VTL) are facing and some best practices that might widen the toolset of the modern VTL. The results are based on a case study of a multinational info-communication technology (ICT) service company in which experienced managers and leaders shared their strategies. The main takeaways of the empirical

<sup>1</sup> Csoportvezető, virtualizált platform üzemeltetés, farkaseva10@gmail.com.

<sup>2</sup> Ágazatvezető, globális IT infrastruktúra üzemeltetés, lenagy@pm.me.



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

research are (i) the emphasis on the “early-adopter” behavior and the proper usage of the latest technology in the communication, (ii) the importance of the ability of building trust and setting common goals; (iii) despite that everyone is perfectly connected via the internet, the regular personal presence is still the most powerful leadership tool.

**KEYWORDS:** virtual teams, virtual team management, leadership, global organisation, trust

### Bevezetés

Technológiai értelemben a virtualizáció azt jelenti, hogy a rendelkezésre álló szűkös fizikai erőforrásokat ún. „absztrakció” segítségével, virtuálisan leképezzük, így egy önálló komponens vagy eszköz több, párhuzamosan futó folyamatot, különböző felhasználót, és számos rendszert egy időben ki tud szolgálni. Ez lehetővé teszi az infrastrukturális költségek csökkentését és növeli az anyagi eszközök kihasználtságának mértékét (What is... é. n.).

A virtualitás fogalmának átfogó többlettartama, hogy olyan jelenségre, helyzetre utal, amikor fizikai tárgyakat, folyamatokat vagy embereket kvázi digitális reprezentációjukkal helyettesítünk (Kemppainen et al. 2017). Ha társadalomra vetítve értelmezzük a meghatározást, tulajdonképpen ugyanezt a funkciót töltik be a virtuális közösségeink is, ugyanis fizikai jelenlétünk korlátozott lehetőségei helyett az online, virtuális világhoz történő csatlakozással egy időben, több csoportban, több eseményen, vagy akár több szerepben is jelen lehetünk.

Az infokommunikációs technológiák széleskörű használatán alapuló csapatok megjelenésükkel a társadalmi alrendszerek mindegyikében befolyásolják a működési szabályokat, a szereplők egymáshoz való viszonyát, és indokolják az információhoz való hozzáférés jelentőségének növekedését. A virtualizáció a gazdasági életben és a munkaszervezés gyakorlatában is meghatározó. Ebben a viszonyrendszerben az instant elérhetőség és az állandó kapcsolat fenntartása mellett a hatékonyság, gazdaságosság, fenntarthatóság és nem utolsósorban a versenyképesség is a nem fizikai/földrajzi elven szerveződő csapatok létrejöttét és alkalmazását indokolja. A vállalatok erőforrás-gazdálkodásukban a költségminimalizálás alapelvét szervezeti életciklusuktól függetlenül kiemelten érvényesítik, ami magába foglalja az emberi erőforrás felhasználását is.

Kutatásunk kezdetén az imént említett folyamatok indokolták a relevanciát, de időközben a téma mindinkább időszerűvé vált. A koronavírus megjelenésével szinte a teljes társadalom átállt egy virtualizált közösségek által működtetett rendszerre, a vállalatban pedig majdnem kizárólagossá vált az otthonról végzett munka.

A cikk a klasszikus struktúrát követve elsőként a főbb elméleti megközelítéseket foglalja össze, majd pedig az esettanulmány módszerével elvégzett empirikus vizsgálatunk eredményeit interpretálja.

Kutatási kérdésünk a főbb szervezeti és szervezési tényezők azonosítására vonatkozott, amelyekkel azon vezetők találkoznak, akik olyan csapatokért felelnek,



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

ahol a munkavégzés és kapcsolattartás a virtuális térben történik. A legnagyobb kihívások azonosítása, azok megértése, valamint az aktuális korlátozások által okozott szervezési körülmények megismerése jelentették a terepmunkánk központi témáit.

Szerzőként mindketten a vizsgálatba bevont vállalat munkatársai vagyunk, így amellett, hogy törekedtünk az objektivitás megőrzésére és az analitikus szemléletű interpretációra, természetesen saját vélekedéseink is óhatatlanul befolyásolják a tapasztalataink értelmezését. Fontos kiemelni továbbá, hogy a tanulmány következtetései a válaszadók egyéni megközelítésén alapulnak, nem a cég hivatalos állásfoglalását tükrözik.

### Virtualitás a munkavégzésben és együttműködésben – szakirodalmi alapok

Figyelembe véve, hogy az infokommunikációs eszközök terjedése, fejlődése és az internet általi állandó kapcsolódás mindenkit érint, nem meglepő, hogy multidiszciplináris érdeklődésnek örvend a virtuális alapon szerveződő csapatok és szervezetek működése (virtual teams – a továbbiakban VT). Az elmúlt két évtizedben számos kutatást és értekezést folytattak e témában a különböző tudományágak képviselői, a teljesség igénye nélkül a szervezéstudományoktól kezdve, az új típusú közösségekkel foglalkozó szociológián át a kommunikációtudományig, természetesen saját nézőpontjukból közelítve (Gilson et al. 2015, Muddasar – Wahid 2018).

Az egyes tudományterületek és kutatási koncepciók fókuszukat tekintve eltérnek ugyan egymástól, de a virtuális csapatok definíciós kereteinek megadásakor rendre ugyanazokkal a lényegi összetevőkkel találkozhatunk (Snellman 2014, Hoch – Dulebohn 2017, Ford – Piccolo – Ford 2017, Großer – Baumöl 2017, Pare – Dube 1999):

- földrajzi és esetenként szervezeti elkülönülés,
- az infokommunikációs eszközök kulcsszerepe a munkavégzésben, valamint
- új típusú kulturális és vezetési kihívások jellemzőek.<sup>3</sup>

Ezek a sajátosságok egyes megközelítésekben kiegészülnek a kapcsolattartás minőségének hangsúlyozásával, például azzal, hogy a személyes találkozások korlátozott lehetőségei miatt a médiák általi közvetítettséggel és az ebből eredő „zajjal” is számolni kell a virtuális csapatok működése esetében (Dulebohn – Hoch 2017).

Egy időszakosan létrejött csoport is tekinthető virtuális csapatnak<sup>4</sup> a fenti definícióba illeszkedve, a kiegészítés esetükben annyi, hogy a cél elérése időben jobban

<sup>3</sup> A tanulmány során a csapat és csoport kifejezéseket szinonimákként alkalmazzuk, a cikk keretei között nem térünk ki a két fogalom tartalmának esetleges különbségeire.

<sup>4</sup> A virtuális csapatok és együttműködések létesítésének körülményei, a különböző érettségi szintek és az ezen való előrehaladás feltételei a szakirodalomban népszerű témaként jelennek meg (Friedrich et al. 2011) és gazdag alapot biztosítanak további kutatásokhoz, azonban tanulmányunkban a figyelmünket ezúttal a vezetési gyakorlatokra irányítjuk.



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

körülhatárolt és a munkaközösség rövidebb ideig áll fenn (Pare – Dube 1999). Mindemellett pedig önmagában egy eseti együttműködés is (akár csapatok között, akár csapatokon belül) szerveződhet meghatározott keretek, csoporttudat nélkül, de virtuális alapon (Fan et al. 2012).

Az, hogy egy globális értékláncba kapcsolódó vállalat minden tagjának részt kell vennie kisebb-nagyobb mértékben a virtuális együttműködések hálózatában, nem kérdés. Az viszont továbbra is fontos munkaszervezési tényező, hogy egy adott csoport hol helyezkedik el a hagyományos és a teljes mértékben virtuális csapatokat felsorakoztató skálán, és az ezen való elmozdulást milyen körülmények befolyásolják. Fan szerzőtársaival (2012) összefoglalta, hogy a feladat jellege, a technológia kihasználtsága és a csapat érettsége mentén mi határozza meg a hatékonyságot és a virtualitás mértékét.

A feladat, amennyiben sürgős, kevésbé ad lehetőséget a virtuális együttműködésre, így a csapatok, amelyek jellemzően ilyen feladatot látnak el, sokkal inkább a hagyományos csapatok jellemzőit mutatják. Továbbá, ha a tevékenység jellege egy adott csoportnál összetett, és több szakterület egyidőben történő elvégzését, és a feladatok szigorúbb összehangolását igényli, a hagyományos, nagyobb személyes jelenléttel járó együttműködés az indokolt. A csoportfeladatok harmadik jellemzője, ami a közvetítettség alacsonyabb szintjét hozza magával, az az érzékenység, az információk sérülékenysége: minél inkább az adatbiztonság, hitelesítés és a hozzáférés ellenőrzése a hangsúlyos, annál körültekintőbben alkalmazandó az infokommunikációs technológiai (a továbbiakban IKT) eszközök által biztosított virtualitás a munkaszervezésben.

A feladat jellegéből adódó korlátokat a technológiai megfeleléség segíthet csökkenteni. Ez azt jelenti, hogy az infokommunikációs eszközök tudatos, a valós üzleti igényekhez történő kiválasztása, valamint az általuk biztosított lehetőségek nagyfokú kihasználtsága egyaránt hozzájárul a virtualitás mértékének növeléséhez.

A humánerőforrás szintén mint lényegi elem jelenik meg: az együttműködésben résztvevők beállítódása kulcsfontosságú az IKT által meghatározott térben történő munkaszervezés hatékonyságának növelésében. Ha a csapat tagjai szoros kapcsolatban állnak egymással és szakmailag is minél nagyobb tapasztalatot szereztek – egyéni és kollektíven egyaránt –, akkor jobban bíznak egy olyan együttműködésben, amelyben a csoport teljesítményéért való kollektív felelősségvállalás elvárt, és a vezetői működést nem a feladatok mikromenedzsmentje jelenti. Egy virtuális közegben továbbá a több feladat egy időben történő végzése, a csapattagok figyelmének megosztása a jellemző. A megfelelő időmenedzsment és a feladatok gyors és hatékony elosztása ki kell terjedjen a csoporttagok kompetenciájának figyelembevételével történő feladattervezésre is (Snellman 2014).

Mindezt kiegészíthetjük azzal, hogy amennyiben a csapat jellemzően virtuális keretek között szerveződik, úgy a vezetői viselkedés, valamint példamutató vezetés által kialakított bizalom is jelentős hangsúlyt kap (lead-by-example). Fontos, hogy a



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

vezető a saját viselkedésén keresztül közös várakozásokat és alapelveket tud felállítani a csapat számára, elősegítve a koherenciát; a szervezeti értékteremtést a csoporttagok motiválásán és inspirálásán keresztül tudja elérni. A virtuális vezető (virtual team leader – a továbbiakban VTL) ha a tréningek, tudásmegosztás, erőforrás-kiosztás, kapcsolatépítés és csoportkohézió erősítését fontosnak tartja, ezekhez megfelelően alkalmazza a virtuális kollaborációs technikákat, akkor a példamutatás révén egyértelműen a csapatok fejlődését segíti elő. Ez utóbbit hangsúlyozandón, a virtuális csapatok vezetésének leírására alkalmazzák az e-leadership kifejezést, ami azt jelenti, hogy a vezető a feladatainak jelentős részét mediált keretek között végzi, a folyamatok és a munkavégzés elektronikus csatornák igénybevételével történnek (Liao 2017, Snellman 2014).

A virtuális csapatokban az egyéni felelősség helyét egyre inkább átveszi a közös szerepvállalás a csoportcélok elérése érdekében, és megjelenik az ún. megosztott vezetés (shared-leadership) (Liao 2012). Olyan kollektív vezetési gyakorlat ez, amely során a csoporttagok együtt tartoznak felelősséggel a csoport céljainak kialakításáért. Előfeltétele ennek a működésnek, hogy a résztvevők képesek legyenek az együttműködő döntéshozatalra, a célok kialakítására és elérésére (Hoch – Dulebohn 2017). A szervezeti folyamat egyik lehetséges következménye, hogy a csoporton belülről természetes módon, nem kijelölés által alakulnak ki vezetők, akik informálisan határozhatják meg a szakmai irányvonalat (emergent leadership). Az organikusan kifejlődő vezető kezdetben gyakran ellátja a kinevezett vezető helyettesítését, és csak később foglal el hivatalosan is olyan pozíciót, ami erre predesztinálja (Hoch – Dulebohn 2017).

A fentiek közül mindkét típusú vezetés kialakulását támogathatja a szervezet, mert pozitív hatással lehetnek a csapatok teljesítményére. Ha a tagok bevonása a fenti folyamatokon keresztül történik meg, akkor azt is figyelembe kell venni, hogy a funkcionális területeket képviselők felé kell elsőként kialakítani a belső bizalmat, ugyanis kulcsembereként kiemelt szerepet játszanak a kívánt szervezeti kultúra kialakításában és átörökítésében.

A csoporton belüli személyes és a szervezet irányába felépített intézményi bizalom kiépítése is a vezető felelőssége (Wise 2016, Manduka et al. 2017). A virtuális munkaszervezés tekintetében úgy értelmezhetjük ezt, mint egyfajta szándék a „sebezhetőség” vállalására (Sabel 1993) azzal, hogy jóhiszeműen feltételezzük, hogy a csoporttagok felelősen elvégzik a rájuk eső, megegyezés szerinti feladatokat a csoportcélok elérése érdekében, és a közösen meghatározott alapelveknek megfelelően fognak reagálni a bizonyos helyzetekben (Ford – Piccolo – Ford 2017).

A szervezettel kapcsolatos bizalom is elengedhetetlen feltétele a hatékony VT működésnek. Felépülése olyan stratégiai döntéseken és akciókon keresztül történik, amelyek támogatják a megfelelő szabályok és folyamatok létrejöttét, hatékony és korszerű technológiai eszközöket biztosítanak a munkavállalók számára, tudatosan választják ki és fejlesztik a VT vezetőit, csapattagjait, valamint világosan meghatározzák a feladatok és felelősségek rendszerét (studied-trust [Sabel 1993]).



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

Akkor válik megkérdőjelezhetővé a bizalom, ha a vezető nem vesz tudomást a csapattagok időbeli, térbeli és kulturális különbségeiről; ha VT esetében is továbbra is az egyéni eredményeken alapul a javadalmazási rendszer a kollektív sikerek helyett; vagy ha a csapattagokat nem fejlesztik a kulturális különbségek kezelését elősegítő technikák alkalmazásában (Ford – Piccolo – Ford 2017).

A jól teljesítő virtuális csapatok titka a bizalomteljes attitűd a csapaton belül, amit kiegészítenek a minőségi interperszonális kapcsolatok, az elköteleződés és a kultúrák közötti/kultúrákon átvélő kommunikáció (Lippert – Dulewicz 2018). Éppen ezért a konfliktusok kezelésének módja szintén kiemelt jelentőséggel bír a közvetettség révén, ugyanis a személyesen tapasztalt reakciók helyett az alkalmazott infokommunikációs technológiák adó és vevő oldalon is torzítják az üzenetet. Mindemellett, a földrajzilag nem egy helyen lévő csoporttagok között a feladatok kiosztásának egyensúlyára is nagy figyelmet kell fordítani. A nézeteltérések rendezésének asszertív módja és a megfelelően elosztott munka mennyisége együttesen járulnak hozzá a hosszútávon fenntartható jó csoportteljesítményhez. A virtuális vezetés mi-kéntje az egyének szintjén képes befolyásolni a csapat kognitív és affektív folyamatait, motivációját és a cserefolyamatokat a vezető és a csapattagok között.

A csapat és a feladat adta minőségi keretrendszer a virtuális csapatok vezetése esetében a szituatív és adaptív megközelítést indokolja: azaz a munkafeladatok jellegétől és a csoportösszetételtől függő vezetői stratégia megválasztása a célravezető. Például, ha magas komplexitású feladatokat végeznek a virtuális csapatok, akkor a feladatorientáció nagyobb hatással bír a csapatteljesítményre; viszont amennyiben a feladatok egymáshoz kapcsolódása a kérdés, és a munkafolyamat egyes lépései szorosan együtt járnak, ott a vezető kapcsolatorientált attitűdje a célravezető (Liao 2017).

### Módszertan

#### A VIZSGÁLAT SZAKMAI KERETEI

Kutatásunk relevanciája napjainkban – ahogy az előzőekben bemutatásra került – nehezen megkérdőjelezhető, mindannyian szembesülünk a társadalmi interakciók és a munkavégzés keretrendszerének gyors változásával. Szakmai érdeklődésünk – és nem mellékesen személyes motivációnk – által vezetve azt a célt tűztük ki, hogy vállalati esettanulmány eszközével arra a kutatási kérdésre keressük a választ, hogy *„Melyek azok a főbb szervezeti és szervezési kihívások, amelyekkel azon vezetők találkoznak, akik a virtuális térben dolgoznak és a kapcsolattartás jellemzően IKT eszközök által közvetített?”*

Eredményeinkre vonatkozó várakozásunk az volt, hogy a jellemző nehézségeket azonosítjuk, törekszünk ezek megértésére, valamint olyan lehetséges jó példákat



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

foglalunk össze, amelyek gyakorló vezetők számára hasznos segítségként szolgálhatnak.

A vizsgálatunk szervezeti kereteit egy, az infokommunikációs szektorban tevékenykedő multinacionális nagyvállalat adja, amely már önmagában virtualizált csapatok hálózatának tekinthető. Komplexitását tovább árnyalja, hogy több mint 20 országban van jelen és közel 40 000 munkavállalót foglalkoztat világszerte. A szolgáltatási értéklánc összetett, az együttműködő csapatok mátrix felépítést követve képeznek nagyobb szervezeti egységeket, ugyanakkor egyértelműen elkülöníthető jogi és gazdasági entitások biztosítják a működés feltételeit. Terepmunkánk során 10 félig strukturált interjút készítettünk a vállalat különböző szolgáltatási divízióiban és eltérő vezetői szinteken. Az interjúalanyaink kiválasztása során a cég multinacionális és multikulturális jellegét igyekeztünk kihasználni és a diverzitást német, brazil/amerikai, magyar és brit nemzetiségű vezetők megkérdezésével biztosítottuk.

Az interjúk során három jelentősebb témakör került feldolgozásra:

- (i) az általános vezetői tapasztalatok és a virtuális vezetői „munkaéletút”;
- (ii) a legjelentősebb kihívások és ezek időbeli alakulása a VTL praxis során;
- (iii) jó gyakorlatok és tanácsok – a hatékony virtuális vezető ideáltípusának jellemzése.

Ami a terminológiai kereteket illeti, az empirikus eredményeinket előrevetítő definíciót alkalmazunk a kutatásunk kulcselemére, a virtuális csapatok azonosítására. Azokat az szervezeti, funkcionális egységeket soroljuk ide, ahol a csapattagság nem földrajzi elhelyezkedéshez kötött, az együttműködés minősége és a csoportteljesítmény nagyban függ a technológiai és infokommunikációs eszközök rendelkezésre állásától és kihasználtságától, valamint az egység létét olyan közös cél legitimálja, amely a csoport minden tagja számára ismert, elfogadható és ellenőrzés nélkül követett.

### A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATI KÖRNYEZET ÉS A VIRTUALIZÁLT MUNKASZERVEZÉS SZÜKSÉGSZERŰSÉGE

A német anyacég és számos leányvállalat tevékenységének összefonódásából álló hálózat az info- és telekommunikációs szolgáltatások értékláncába kapcsolódik. Az egység része közel 20, helyi egység (Local Business Unit – LBU), amely többnyire az egyes országhatárokon belül megjelenő telekommunikációs és informatikai outsourcing szolgáltatás iránti igényt szolgálja ki, specializáltan, az adott gazdasági és jogi környezetbe ágyazottan.

Emellett az üzleti rendszer fontos építőelemeit képezi öt, főként informatikai háttérrel szolgálattal, infrastruktúraüzemeltetéssel foglalkozó egység (Point of Production – PoP), Magyarországon, Szlovákiában, Oroszországban, Malajziában és Indiában.



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

Az értékteremtő hálózat kialakítása során a vállalatcsoport az üzletszervezés azon logikáját alkalmazza, amelyben a központi tevékenységek elosztása a belső értékláncon belül történik meg. Ennek lényegi részét képezik a PoP-ok, amelyek amellet, hogy a szolgáltatási tevékenységek optimális megszervezéséhez (right-shoring)<sup>5</sup> kapcsolódó üzleti, szakmai és humánerőforrással kapcsolatos infrastruktúrát nyújtják, lehetőséget adnak a költséghatékonyság stratégiai elvének folyamatos biztosításához.

Ebben az üzleti működésben Magyarországot és Szlovákiát ún. nearshore helysínnek tekintjük, jelezve a földrajzi, társadalmi és kulturális közelségüket a német anyavállalathoz, míg Oroszország, Malajzia és India offshore egységként működik közre.<sup>6</sup>

A PoP vállalatcsoport fő tevékenységei közé tartozik a német anyavállalat és az egyes országokban működő lokális gazdasági entitások telekommunikációs szolgáltatásaihoz kapcsolódó rendszerintegráció, valamint az informatikai outsourcing szolgáltatás biztosítása. Mindemellet különböző szoftver és hardver platformok távoli és helyi üzemeltetése, valamint hálózatmenedzselés és hálózatfelügyelet is a szolgáltatási portfólió részét képezi.

A szervezeti struktúra kialakítása adaptív a tekintetben, hogy a piaci igények kiszolgálásának leghatékonyabb módját segíti elő, esetenként funkcionális, esetenként pedig divizionális rendező elvet követ, ami a nagyobb egységeket illeti. Ezt kiegészítve, egy-egy ügyfélspecifikus értéklánc esetében a mátrix alapon összefonódó komponensek is megfigyelhetők. Az így biztosított rugalmasság elengedhetetlen a versenyképesség fenntartásához, és a „right-shoring” stratégiájának megvalósításához.

Annak érdekében, hogy a vállalat megfelelően kihasználhassa a méretből és a szervezeti flexibilitásból eredő előnyöket, valamint reagálni tudjon napjaink társadalmi és világgazdasági kihívásaira, vállalatcsoport szinten szükség szerű a virtuálisan szerveződő csapatok léte és működése. Ebből a szempontból azt mondhatjuk, hogy a vállalatcsoportban globálisan foglalkoztatott közel 40 000 munkavállaló mindegyike virtuális csapatok tagja, és szinte minden menedzsment pozícióban lévő tisztségviselő valamilyen módon egy vagy több VT vezetője.

Interjúalanyaink kiválasztásakor erre a komplexitásra reflektálva, helyi üzleti egységek alkalmazásában álló, de a hatókörét és kompetenciáját tekintve nemzet-

<sup>5</sup> Az üzleti nyelvzetben a right-shoring azt jelenti, hogy a nearshoring, offshoring és az outsourcing tevékenységeket megfelelő arányban alkalmazzák annak érdekében, hogy a hatékony erőforrásfelhasználást biztosítsák és maximalizálják a termelékenységet. (<http://www.businessdictionary.com/definition/right-shoring.html>)

<sup>6</sup> Jelen tanulmány a vállalat fő kompetenciájához kapcsolódó, fő szolgáltatási tevékenységekben tevékenykedő vezetők gyakorlataira fókuszál, az esetlegesen kiszervezett üzleti háttér folyamatok (outsourcing – <http://www.businessdictionary.com/definition/outsourcing.html>) egy későbbi munka tárgyát képezhetik.





## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

közi szereppel bíró vezetőket kérdeztünk, akik esetenként egy divízióként megjelenő szolgáltatási láncot reprezentálnak, míg mások belső háttértámogató tevékenységért felelősek, illetve értékesítési-marketing folyamatokat képviselnek.

1. táblázat. Az interjúalanyok kutatás szempontjából releváns jellemzői

	Kompetencia-terület	Felelősség szintje	Vezetői tapasztalat
1.	Technológiai háttértámogató tevékenység	globális középvezető	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 évnél több vezetői tapasztalat, szinte kizárólag globális csoportokban,</li> <li>• közel 10 éve a jelenlegi vállalatnál</li> </ul>
2.	IT üzemeltetés	globális felsővezető	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 évnél több vezetői tapasztalat, projektek és virtuális csapatok vezetése globálisan,</li> <li>• főként a vállalaton kívül szerzett tapasztalat</li> </ul>
3.	Ügyfél-divízió	globális és lokális középvezető	<ul style="list-style-type: none"> <li>• közel 10 éves vezetői tapasztalat, főként multinacionális környezetben,</li> <li>• több mint 5 éve a jelenlegi vállalatnál</li> </ul>
4.	Üzemeltetési háttértámogató tevékenység	globális középvezető	<ul style="list-style-type: none"> <li>• közel 10 éves vezetői tapasztalat, elsősorban helyi csoportok vezetésében, de nemzetközi hálózatba kapcsolódva,</li> <li>• közel 5 éve a jelenlegi vállalatnál</li> </ul>
5.	Ügyfél-divízió	globális és lokális középvezető	<ul style="list-style-type: none"> <li>• több mint 10 éves vezetői tapasztalat, főként munkacsoportok vezetésében</li> <li>• kizárólag ennél a vállalatnál</li> </ul>
6.	Ügyfél-kapcsolatok	globális középvezető	<ul style="list-style-type: none"> <li>• több mint 10 éves vezetői tapasztalat, lokális és globális csoportok vezetésében egyaránt,</li> <li>• közel 10 éve a jelenlegi vállalatnál</li> </ul>
7.	IT-üzemeltetés	lokális felsővezető/ globális középvezető	<ul style="list-style-type: none"> <li>• közel 10 éves felsővezetői tapasztalat, elsősorban helyi működési környezetben,</li> <li>• közel 5 éve a vállalatnál</li> </ul>
8.	IT-üzemeltetés	globális középvezető	<ul style="list-style-type: none"> <li>• közel 10 éves vezetői tapasztalat nemzetközi projekt-csoportokban,</li> <li>• több éves vállalaton kívüli és vállalaton belüli tapasztalattal egyaránt</li> </ul>
9.	Üzemeltetési háttértámogató tevékenység	lokális középvezető	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 éves vezetői tapasztalat, elsősorban helyi hatókörben,</li> <li>• kizárólag a vállalaton belül</li> </ul>
10.	IT-üzemeltetés	lokális felsővezető	<ul style="list-style-type: none"> <li>• közel 20 éves felsővezetői tapasztalat, multinacionális környezetben, több vállalatban</li> </ul>

Forrás: Saját szerkesztés

Mivel esettanulmányunk célja a vezetői kihívások jelenségeinek megismerése, (és nem a vállalat belső folyamatainak elemzése) így a megkérdezettek működési és hatókörének jellemzői kollektív értelmezési keretet biztosítanak a tapasztalataink



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

interpretálásához, de nem tekintjük magyarázó tényezőnek a szervezetben elfoglalt helyüket és felelősségük kiterjedtségét.

### Az esettanulmány tapasztalatai

#### A VIRTUALITÁS MEGJELENÉSE

A szervezet közel két évtizedes hagyományokra tekint vissza a virtuális csapatok működtetése tekintetében. Az anyavállalat Németországon belüli kiterjedtsége, majd pedig a nemzetközi hálózat szinte kezdettől szükségszerűvé tette, hogy kiépüljenek a földrajzi diverzitást kezelő munkaszervezési minták; a szervezeti kultúra lényegi elemeivé váljanak a virtuális együttműködés hasznosságát és jelentőségét hangsúlyozó alapelvek. A „Team together, team apart” vállalati alapérték a jelenlegi helyzetben talán mindennél jobban értelmet nyer, hiszen azt hivatott hangsúlyozni, hogy az egymástól fizikailag távollévő kollégák is egy csapatot alkotnak, azonos célokért, azonos céges értékek mentén cselekednek.

Interjúalanyaink mindegyike évek óta tagja a vállalat virtuális hálózatának, és legalább 8 éves VTL-tapasztalattal rendelkeznek. A kiválasztásuk során törekedtünk arra, hogy a különböző vezetői szintek megfelelően reprezentálva legyenek, ahogyan a különböző szolgáltatási területek, valamint az LBU- és a PoP-egységeket képviselők. Ez utóbbi szempont esetében többen mindkét típusú szervezetben szereztek tapasztalatot, így a közvetlenebb ügyfélkapcsolattal bíró pozícióikban és a háttértámogató belső szolgáltató szerepükben egyaránt betöltötték virtuális vezetői pozíciót. Javarást az anyavállalat és a nearshore helyszínnek együttműködésében van tapasztalatuk, ami segítséget nyújt a közös munkakultúra kialakításában és amennyiben egy körültekintő kiválasztási rendszer a csapatépítést támogatja, úgy számos jól funkcionáló, és a szükséges kompetenciákkal rendelkező VT-t tudnak létrehozni.

A virtuális csapatok definíciója mindannyiuk számára ugyanazokat a lényegi elemeket tartalmazza, annyival kiegészítve, hogy a mai munkaszervezési trendek, az otthonról történő munkavégzés szükségessége miatt az egy telephelyen dolgozó kollégák is már virtuális csapatokban dolgoznak a valóságban.

A VT-k szinte organikusan alakulnak ki a szervezetben, egy teljes szolgáltatás-komponens rendszeres ellátásától kezdve, vagy mindössze egy-egy projektfeladat megvalósítására, akár néhány hónapnyi időre is. Ebből az következik, hogy egy VTL tagja és vezetője is több ilyen csapatnak, eltérő szerepekben: a csapat működéséért felelős, fejlesztő vezetőként, szakmai végrehajtó szerepben, de ezzel egy időben akár adminisztratív és funkcionális menedzsmentet is ellátva. A virtuális közegben való együttműködést eleve adott keretrendszernek tekintik, és a természetesen tapasztalható kihívások mellett hangsúlyozzák a vállalat ebbéli rugalmasságát. Ez utóbbit példázza, hogy az elmúlt hetek világtársadalmi és világegészségügyi krízishelyzete



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

kapcsán a virtualizált munkaszervezés elterjedése közel 100%-os lett a vállalatcsoport egészében, így a korábban megszerzett tapasztalatok és rutinok segítségével a szinte kizárólagos otthoni munkavégzésre történő átállás gyorsan és gördülékenyen zajlott.

Ami a vállalat felkészítését illeti a virtuális együttműködésre, az elmúlt években egyre növekvő mértékben elérhetővé váltak olyan belső tréningek, amelyek a VT menedzsmentje során tapasztalt kihívásokra és lehetséges stratégiákra reflektálnak. A céges tudástár könnyen hozzáférhető online képzésekkel és tananyagokkal gazdagodott. Emellett a jelenlegi helyzetben rendszeressé váltak a központilag szervezett video- és audiokonferenciák, amelyek lehetőséget adnak arra, hogy a vezetők egymással és a humán erőforrás-menedzsment szakértőkkel tudják megvitatni a jó gyakorlatokat.

### AZ INFOKOMMUNIKÁCIÓS TECHNOLÓGIA MINT A VIRTUÁLIS CSAPATOK MŰKÖDÉSÉT ELŐSEGÍTŐ KULCS TÉNYEZŐ

A tömeges és megfelelő minőségben történő otthoni munkavégzést a rendelkezésre álló technológiai feltételek és az érett szervezeti kultúra teszi lehetővé. Az évekkel ezelőtti gyakorlathoz képest jelentős változások tapasztalhatók a VT feltételrendszerében a vállalat vezetői szerint, amit a rendelkezésre álló korszerű technológiai megoldások és a folyamatos szervezeti átalakulások is elősegítenek.

Előbbi tényező, az IKT-eszközök, kritikus szerepet töltenek be a virtuális alapon működő szervezet kialakulásában és működtetésében, ezért kiválóan funkcionál és a leginkább az igényekre szabott alkalmazásoknak kell rendelkezésre állniuk. Mivel a személyes kommunikáció csak e csatornák által közvetítve történhet, ezért olyan applikációs portfóliót kell a szervezeteknek kialakítaniuk, amelyek a verbális kommunikációt kiegészítve, a hiányzó metakommunikációs lehetőségeket pótolják. Általánosságban a videokonferenciák szervezéséhez szükséges platformok megjelenésével egyre több felület nyílik a személyesebb kapcsolatok kiépítésére és a hatékonyabb csapatépítésre általuk, ugyanakkor ezek önmagukban nem elegendőek.

*„El kell érni azt, hogy ha az eszközök adottak, akkor mindenkinek meglegyen a szándéka arra, hogy a virtuális keretek között dolgozzanak. Ha ilyen közönségnek vagy tagja, de továbbra is úgy viselkedsz, ahogyan egy fizikailag együtt lévő csoportban tennéd, akkor nem fog működni. Ha valaki úgy tekint a földrajzi távolságra, mint ami felmenti egy rosszul elvégzett feladat felelőssége alól, mondván távol van a vezetőtől, számos egyéb dolog is volt, amit el kellett végeznie, akkor hiába a technológiai háttér, nem fog jól működni.” (globális felsővezető – IT-üzemeltetés)*



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

Az utóbbi 1-1,5 évben a szervezet strukturális rugalmasságának növelése magával hozta az átláthatóság és a követhetőség iránti növekvő igényt, így nem csak az audio- és videokonferencia szoftverek kihasználtsága nőtt, hanem a vállalat által hivatalosan alkalmazott vizuális feladat- és projektmenedzsment platformok is egyre szélesebb körben elterjedtek. A megkérdezett vezetők hangsúlyozták, hogy a technológia az, amibe egy virtuális csapatok együttműködésén alapuló vállalatnak rendszeresen befektetnie szükséges, ugyanis enélkül ellehetetlenül a kapcsolattartás, rohamosan csökken a szolgáltatás minősége.

A vállalatcsoport egészében alkalmazzák az ún. telepresence szobákat, amelyek arra hivatottak, hogy professzionális képi és hangi eszközökkel, a cég telephelyein kiépített tárgyalókban szervezhessenek meg fontos üzleti megbeszéléseket, workshopokat. Ez biztosítja a szükséges technikai kereteket a személyes jelenlét minőségi reprodukálásához úgy, hogy utazási költséget és időt takarítanak meg.

Nem elegendő azonban az eszközök rendelkezésre állása ahhoz, hogy ezek a lehető legmagasabb hozzáadott értékkel segítsék a VT-k hatékony működését, szándék és képesség is szükséges ezek használatára vonatkozóan. A vezetők szerint, a hitelességük kulcsa e tekintetben, hogy ismerik és használják is a legkorszerűbb infokommunikációs technológiákat, példát mutatva fejlesztik a virtuális közösségek eszköztárát, és így vonják be, aktivizálják a csapattagokat.

A megváltozott társadalmi környezetben, ahol a munkatársak jelentős mértékben otthonaikból dolgoznak, fontossá vált, hogy az új technológiai eszközöket ne csak a szigorúan vett munkafeladatokkal kapcsolatban „vessék latba”, hanem ezek segítségével támogassák a virtuális csapatok közösségi funkcióit is. Ebből adódóan olyan ún. „kollaborációs eszközök” is bekerültek a standard eszköztárba, amelyek az azonnali üzenetváltásokat, a hangulatjelekkel és mozgó képi tartalmakkal kiegészített, akár a teljes csoport bevonását lehetővé tevő alkalmazások. A vezető és a csoporttagok ezeken keresztül akkor is azonnal elérhetővé válnak a többiek számára, amikor nem a képernyő előtt ülve dolgoznak, megteremtve ezzel a hozzáférés, az elérés, a kapcsolat és az integráltság érzését.

Annak érdekében, hogy a technológia a leginkább kiszolgálja a virtuális szervezetek igényeit, a virtuális közegben működő szervezetek feladata az alábbiak biztosítása:

- a lehető legjobb és legaktuálisabb technológia alkalmazása és kommunikációs normák bevezetése a virtuális munkaszervezés támogatásának érdekében;
- az eszközök elérhetővé tétele mindenki számára, oly módon, hogy a megnövekedett otthoni munkavégzéssel maximálisan kompatibilisek legyenek;
- „menekülő” terv arra az esetre, ha a kommunikáció elkerülhetetlenül akadályoztatott;
- mindenki számára elérhető információs rendszerek, dokumentumok, folyamatleírások karbantartása.



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

### A BIZALMI VISZONYOK FEJLESZTÉSÉNEK SZÜKSÉGESSÉGE

Ahogyan a korábbiakban már bemutatásra került, a technológia megfelelő alkalmazásának képességén túl a szociális készségek, ún. soft-skillek a hangsúlyosak. A személyes kapcsolat révén kialakuló légkör, és az egyéni kisugárzásból, karizmából adódó vezetői hitelesség egy virtuálisan szerveződő csapat esetében más módszerekkel építhető. Emiatt az IKT által közvetített kommunikáció esetén felértékelődik a verbális eszközök megfelelő megválasztása, a vezetői hitvallás közlése és ezek tettekben való megnyilvánulásának összhangja. A jó gyakorlat kulcsa a megfelelő kommunikációs technológiák alkalmazása és az üzleti szituációhoz alakított stratégia megválasztása.

A vezetők a szakirodalomban rendre megtalálható szempontok mellett néhány olyan aspektust is kiemeltek, amelyek egyfelől a szervezet összetettségéből adódó sajátosságok kezelésére szolgálnak, másfelől pedig egy állandó átalakulás, fejlődés sikerességét alapozzák meg.

A szervezet egészében német és angol nyelven történik a kommunikáció, de a növekvő nemzetköziesedés miatt az angol irányába kezd eltolódni a hangsúly. A bizalom építésének és fenntartásának egyik eszköze a közös „második nyelv” szisztematikus használata, ugyanis így az eszmecelemek résztvevőinek többsége nem az anyanyelvén kapcsolódik be, tehát érzékenyebb téma esetén sem kerülnek eleve adott kulturális hátrányba az eltérő anyanyelv miatt. Ezt tovább erősítendő, a nagyobb szervezeti egységeket érintő vezetői tájékoztatók és kiadványok angol nyelven kerülnek publikálásra, viszont az olyan szervezeti egységekben, ahol a német munkavállalók a többséget képviselik, a tájékoztatás szóban és írásban, angol és német nyelven továbbra is megtörténik.

A VTL-nek továbbá tisztában kell lennie az esetleges kulturális különbségekkel a globális csapatokban, és ezek ismeretében kell az együttműködés normáit és a folyamatokat kialakítani.

A jelenlegi helyzetben egy globális szervezet igazgatása azt is magában foglalja, hogy a vezető ismeri a helyi sajátosságokat a munkavégzés és a kijárási nemzeti szabályozását illetően, tisztában van az adott ország egészségügyi helyzetével és a közvetlen kollégáit érintő esetleges intézkedésekkel.

A vállalat mátrix struktúrába rendeződéséből adódó sajátosság, hogy sok esetben elkülönül a funkcionális és a diszciplináris<sup>7</sup> VTL személye, amit tovább árnyal, hogy a vezetői felelősséggel rendelkező kollégák általában más és más szervezeti egységhez tartoznak, a vállalatcsoport különböző cégeinek munkavállalóiként dol-

<sup>7</sup> A funkcionális vezető határozza meg az adott csoportban a szakmai irányvonalakat, és a csoport tevékenységének szakmaiságáért felel, valamint számon kérhető a csoport teljesítményéért. A diszciplináris vezető a személyügyi vezetői jogkört gyakorolja a szervezeti egységben, az ő feladata az erőforrások zavartalan biztosítása, egyeztetve a funkcionális vezetővel.



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

goznak. Azzal együtt, hogy a stratégiai időtávot tekintve mindenki számára azonosak a vállalati célok, mégis az ilyesfajta rétegződés a napi munkavégzésben eredményezhet érdekellentétet. Ilyen helyzet felmerülése esetén, a szervezet és a csapat irányába kialakult bizalom fenntartása érdekében fontos, hogy a vezetők kommunikációja és döntései összhangban legyenek egymással, a csoport által követett célokkal és a vállalati stratégiával.

*„A szerepek és a felelőségek definiálása a legfontosabb ezekben a helyzetekben. Az emberek hajlamosak azt a vezetőt követni, aki ott ül mellettük. Emiatt nagy a felelőssége a helyi vezetőnek abban, hogy megteremtse az összhangot, közvetítse az elveket, ezzel elősegítve a globális vezetőt a szakmai feladatok ellátásában.”* (globális középvezető, technológiai háttértámogató területről)

A virtuális vezetői működés további sajátossága, hogy a csoport minden tagjának folyamatos ellenőrzése és instruálása nem lehetséges az IKT által közvetített munkavégzési keretben. Ezért a vezetői módszereket úgy kell megválasztania a VTL-nek, hogy a túellenőrzés helyett egy bizalmat tükröző, támogató és a csapatot kompetenssé, képessé tevő vezetői attitűd legyen rá jellemző – az ún. servant leadership<sup>8</sup> megközelítést alkalmazza.

*„A rossz vezetői minta és hozzáállás hagyományosan is és virtuálisan is kellemtelen. A régi klasszikus, tekintélyelvű, delegálok aztán visszaellenőrzöm nem működik. Nem az a cél, hogy Te legyél a legjobb a részlegen, hanem az, hogy az összes kollégádnak megteremtsd alázattal és tisztelettel a munkához szükséges legjobb feltételeket. Hagyd kibontakozni őket, és rájuk hagyd a felelősséget. Példát kell mutatni nekik abban, hogy vitassák a status quót és mindenkit felhatalmazni arra, hogy egy folyamatot, szerződést, leírást, bármit megkérdőjelezhessen.”* (globális vezető, ügyféldivízió)

Mindazonáltal a támogató attitűd nem járhat azzal, hogy a vezető csak mintegy tanácsadóként van jelen, nem folyik bele a csoport mindennapjaiba, és nem vállal felelősséget. Éppen ellenkezőleg, abban kell szerepet játszania, hogy a csoport a teljes szolgáltatási értéklánchoz kapcsolódóan hosszú távon biztosítsa és növelje a saját maximális hozzáadott értékét.

Tehát a VTL-nek a bizalom fenntartása érdekében az elérhetőség mellett ugyanúgy be kell kapcsolódnia az értékteremtésbe, rendszeresen „szállítania” kell a vállalt feladatokat a csapat irányába, ezzel erősítve a példamutató vezetési gyakorlatot.

<sup>8</sup> Robert K. Greenleaf megközelítése, amelyben a vezető támogató szerepét hangsúlyozza, mint olyan kulcsszereplő, akinek feladata, hogy a csapatot a fejlődésben segítse azáltal, hogy a csapattagok önmagukban emberileg és szakmailag is fejlődnek (Greenleaf 2002).



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

*„Transzparencia a legfontosabb – ha az egyének kirekesztve érzik magukat, az nagyon romboló tud lenni úgy egyéni, mint csapat szinten. Az egyes országokban lévő csapatok együtt kezelendők, függetlenül a geográfiai és egyéb különbségektől. Mindenkinek tudnia/látnia kell a teljes képet, és azon belül elhelyezni a saját szerepét. A csapatok (funkcionálisan szerveződő szakmai egységek – a szerzők megjegyzése) is úgy jöttek létre, hogy határokon átnyúlva képeznek egységet. Van, amelyiknek magyar vezetője van, van, amelyiknek német. Vannak rendszeres, mindenki részvételével történő napindító, hétindító konferenciahívások, így nincs jelentősége annak, hogy ki hol van.” (globális középvezető, üzemeltetési háttértámogató tevékenység)*

Ha a vezető következetesen így jár el, az elősegíti továbbá, hogy a virtualitásból eredő földrajzi távolság és a személyes kapcsolat hiánya ne jelenthessen okot az egyes csoporttagok „láthatatlanná válására” és önmaguk kizárására a csoport folyamataiból.

A példamutató magatartás az önképzés területén is meg kell valósuljon. Az új IKT megismerése és alkalmazása, illetve az adott területen releváns szakmai fejlődés mellett a szociális kompetenciák, vezetői és kommunikációs készségek fejlesztése is hangsúlyos. Például a konfliktusok kialakulásának és a lehetséges elszigetelődésnek időben történő felismerése, illetve ezek feloldásában mediátorként való közreműködés kiemelten értékes tudássá válik a virtuális közösségek működése során, ugyanis a vezető által használt megfelelő nyelvi és kommunikációs eszközök fejlesztik szervezetmegküzdési gyakorlatait is.

*„A vezetői kulcskompetenciák szerintem, egyrészt a hídépítő/katalizátor/extrovertált hozzáállás, ez sokat segít a kapcsolatteremtésben. Aztán moderációs technikák ismerete – aktív szerepvállalás a megbeszéléseken, de ez abszolút tanulható, elsajátítható. Ami szintén fontos, de talán a legnehezebb, ráérezni a másik lelkiállapotára, igaz például telefonon is átjön, hogy te mennyire állsz a dolog mögött, hanglejtés, tónus, ezek az eszközök mind fontosak.” (globális és lokális középvezető, ügyféldivízió)*

A normák kialakítása során a csapatépítés, együttműködés és a vezetés tekintében is formalizált elvárásokra és folyamatokra van szükség, amelyek mindegyike a virtuális csapatokban való minőségi együttműködést segíti elő, átláthatóan és követhetően rögzíti az információ-megosztás szabályait és kereteit. Ebből a szempontból a vezető egyik kulcskompetenciája, hogy képes legyen a vállalat céljait olyan módon továbbadni, hogy a csapattagok számára érthető, követhető és követendő is legyen: az ún. transzformációs vezetési megközelítés a célravezető a tranzakcionális helyett (Gilson et al. 2015). Azaz a VTL nem pusztán továbbadja a csoport felé a stratégiai



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

irányelveket, hanem a csapatcélokat ezekhez kapcsolva interpretálja. Ezzel mintegy eladja a vállalat vízióját a csoporttagoknak, azaz adaptálja a vezetésben is az ún. „selling-culture” megközelítést. Ez az attitűd a vállalatcsoport legfelsőbb vezetésétől ered, mintegy megtestesítve a célkijelölő vezetést:

*„Vízió és cél: hozhatnánk példának Simon Sinek<sup>9</sup>-et, a „miért? fickót” – mindenképpen legyen egy célod, víziód. Például, a jelenlegi ügyvezető (a teljes nemzetközi vállalatcsoport ügyvezetője – a szerzők) nagyon jó szerepmódel. Nagyon tiszta vízióval és célszettel érkezett már beiktatása első napján, és az első naptól kezdve következetesen „eladja” ezt nekünk a rendszeres blogbejegyzésekben, videoüzenetekben, tájékoztatókban. A kommunikáció nagyon fontossá vált, az első pillanattól kezdve, eladhatóvá válik a stratégia, ha figyelsz az üzenetre, de nem csak a mondanivaló, hanem a használt eszközök, képi megjelenés, a teljes eszköztára ezt támasztja alá.” (globális középvezető, ügyfélkapcsolatok)*

Az elvárások és a célok megjelölése mellett a rituálék és „ünnepek” is hangsúlyosak a jó vezetői gyakorlatban. A korábban említett feladat- és projektmenedzsment-applikációk, vizuális módszerek, valamint a rendszeres virtuális megbeszélések lehetőséget adnak arra, hogy meghatározott menetrend szerint dolgozzanak a csapatok, és mint ilyen, siker esetén arról mindannyian információkat kapjanak. A tanulságok és visszatekintő fejlesztő beszélgetések többnyire hamarabb beépülnek a mindennapokba, mint a sikerek megélése, így a bizalom és a kohézió építésének egyik további eszköze lehet a jelentős eredmények megünneplése. Amennyiben a vezető erre is hangsúlyt fektet, az kollektív visszajelzés a csoport felé, valamint a csoport iránti lojalitás növelésének egyik lehetséges eszköze.

A rituálék körébe tartozik – habár a jelenlegi korlátozások nem teszik lehetővé – a csapatok rendszeres személyes találkozója, a közvetlen interakciókon keresztül történő csapatépítés. A megkérdezett vezetők mindegyike kiemelte, hogy bár az IKT-eszközök professzionális alkalmazásával a munkavégzés keretei biztosítottak, de a legalább félévente megrendezésre kerülő személyes megbeszélések megszorozzák az együttműködések hatékonyságát. Ezek a találkozók többnyire magukba foglalják a szabadidő közös eltöltését is, és jelentős mértékben növelik a szervezet, a VTL és az egymás iránti lojalitást.

*„A vezetés csontváza mindig a személyes kapcsolat, meg kell inni egy-két sört együtt, addig egy team sem működik a legnagyobb hatékonysággal.” (globális vezető, üzemeltetési terület)*

<sup>9</sup> Simon Sinek vezetési tanácsadó és motivációs előadó, egyik legismertebb könyve: *Kezdj a miérttel: Az inspiráló vezetés titka* – a szerzők.





## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

A csapatok létesítésekor a csapattagok személyes bemutatkozása olyan induló lendületet adhat egy-egy csapatnak, hogy a kezdeti kommunikációs nehézségek jóval kisebb mértékben jelennek meg, és a későbbiekben is nyitottabbak egymás irányába. Ha a közös csoportcélok már kezdetben egy ilyen esemény keretei között kerülnek kijelölésre, akkor az elköteleződés kiinduló szintje is az átlagosnál magasabb a kollektív siker elérése érdekében.

### IRÁNYELVEK ÉS JÓ GYAKORLATOK VIRTUÁLIS VEZETŐKNEK

Tanulmányunk céljának eleget téve, miszerint azonosítsunk jellemző VTL-kihívásokat, és ezekhez kapcsoljunk a gyakorlatban is alkalmazható lehetséges megoldásokat, a 2. táblázatban foglaltuk össze legfontosabb javaslatainkat.

Kutatásunk, amellett, hogy döntően megerősítette a szakirodalom által körvonalazott legfontosabb területeket (Malhotra et. al 2007, Rosen 2002), hangsúlyozza, hogy a vezetői és szervezeti bizalom, valamint a technológiai eszköztár együttes fejlesztése szükséges a sikeres együttműködésekhez a virtuális környezetben.

2. táblázat. Kihívások és válaszok – tanácsok vezetőknek

Virtuális csapatok vezetésének kihívásai	Lehetséges jó gyakorlatok
A bizalom kialakítása és fenntartása kommunikációs technológiák révén	az információ-átadás és -közlés folyamatainak rögzítése, standardizálása
	a csapat kommunikációs normáinak rendszeres felülvizsgálata, közös fejlesztése
	rendszeres személyes kapcsolattartás a csapat minden tagját érintően
	a csapatot érintő terhek megfelelő elosztása
	a csapat elvárásaihoz igazodó részletességű és funkcionalitású technológiai eszközök használata
A „sokszínűség” hangsúlyozása mint a csapat értéke és kiaknázandó előny	az alcsapatok, feladatok közötti átjárhatóság megteremtése
	a rendszeres eszme- és véleménycsere lehetőségeinek megteremtése
	szinergia építése a csapattagok között



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

### A 2. táblázat folytatása

Virtuális csapatok vezetésének kihívásai	Lehetséges jó gyakorlatok
A virtuális munkamegbeszélések rendjének kialakítása	annak biztosítása, hogy mindenki ötlete meghallgatásra kerül
	a megbeszélések elején az ún. „small-talk”, azaz informális beszélgetés felhasználása a csapatépítésre
	a figyelem fenntartása és a „jelenlét” biztosítása rendszeres kérdésekkel, a résztvevők tudatos bevonásával
	a megbeszélések eredményeinek és összefoglalóinak mindenki számára elérhetővé tétele
A csapat fejlődésének nyomon követése	a csapat teljesítményének mérése, célok és eredmények rendszeres összevetése
A csapat láthatóságának biztosítása a szervezet egészében	a stakeholderek rendszeres tájékoztatása a csoport munkájáról, fejlődéséről
Rendszeres és nyílt elismerések, egyéni és kollektív szinten egyaránt	a stakeholderek rendszeres tájékoztatása a sikerekről, egyéni elismerésekről
Az elszigeteltség érzésének mérséklése	az egyéni interakciószükséglet különbözőségeinek elismerése
	a csoportban betöltött szerepek megfelelő meghatározása és az egyensúly megteremtése
	rugalmasság a feladatok kiosztásában
	csapatépítés különböző eszközeinek kihasználása
Konstruktív visszajelzések rendszerének kialakítása és coaching	a csoportvezető folyamatos kommunikálása a csapattagokkal
	kétoldalú, interaktív visszajelzések, lehetőséget adva az azonnali reakcióra.
	360°-os visszajelzés lehetőségének a megteremtése
	rendszeres virtuális megbeszélések és egyeztetések

*Forrás: Saját szerkesztés*

A kihívásokra adott vezetői válaszok és alkalmazott stratégiák sikere nagymértékben függ a szándék mellett a vezető személyiségétől és az általa birtokolt készségkészlettől. Lippert – Dulewicz (2018) nyomán, saját tapasztalatainkkal kiegészítve azt mondhatjuk, hogy a bizalom képessége, az elköteleződés, a személyes kapcso-



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

latok, a támogató attitűd és a megfelelő kommunikációs stílus olyan tényezők, amelyek elengedhetetlenek a virtuális csapatok vezetése során a hosszútávú sikerességéhez:

- a jóakarát, a jószándék, az integritás iránti igény, valamint a szükségtelen kockázat mérséklésének képessége jelentik a bizalmi komponens elemeit;
- a cél és a csoport iránti elköteleződés, annak jóhiszemű feltételezése, hogy a csoport többi tagja a megbeszélteknek megfelelően cselekszik, valamint annak képessége, hogy az egyéni és szervezeti célokat összehangolja a vezető;
- a személyes kapcsolat megteremtésének képessége;
- a servant leadership, támogató megközelítés alkalmazása a mindennapokban: rugalmasság és adaptivitás, empátia egymás iránt, nyugodt kommunikációs légkör; valamint a kommunikációs szabályok ismerete és betartása;
- egy olyan kommunikációs stílus alkalmazása által, amely direkt, precíz, tényszerű és igazolt alapokon nyugvó tájékoztatást tesz lehetővé.

### Összegzés

Tanulmányunkban időszerű témát dolgoztunk fel, arra kerestük a választ, hogy a virtualizált környezetben tevékenykedő csapatok működése során a vezetők milyen kihívásokkal szembesülnek, a kommunikáció IKT-eszközök általi közvetettsége hogyan befolyásolja a mindennapi vezetői gyakorlatokat. Vállalati esettanulmány módszerét alkalmazva, egy multinacionális infokommunikációs cégnél végeztük a terepmunkát, interjúkat készítettünk olyan vezetőkkel, akik több éves gyakorlattal rendelkeznek nemzeteken átívelő csapatok koordinálásában, és jelenleg is ezt a szerepet töltik be.

A cikkünk első részében a szakirodalmak áttekintését végeztük el. Ennek nyomán azt a megállapítást tehetjük, hogy a legjelentősebb vezetői kihívások közé tartozik:

- (i) *a technológiai eszközök alkalmazásának és működésének való kitettség;*
- (ii) *a szervezeti és személyes bizalom építésének közvetettsége és a személyes interakciók színterének virtuális közegbe való áthelyeződése;*
- (iii) *a klasszikus vezetői kompetenciák léte és fejlesztésének szükségessége, mint például a szervezeti kultúra építésének, interpretálásának és átörökítésének készsége;*
- (iv) *valamint a szervezeti rutinok kialakításának és alkalmazásának biztosítása.*

A hagyományos kutatási beszámolók struktúráját követve tanulmányunk második felében az empirikus munka keretrendszer, a vizsgált vállalati közeg és az interjúink tapasztalatainak bemutatására került sor. A szakirodalom feldolgozásán alapuló megállapításokat eredményeink is megerősítik, ugyanis a gyakorlói vezetők hangsúlyozzák:



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

- (i) a technológiai eszközöktől való függőséget,
- (ii) a bizalom építésének jelentőségét és sérülékenységét,
- (iii) valamint azt, hogy a rendszeres személyes találkozás – még ha csak néhány havi gyakoriságot is jelent – a csapatépítő folyamatok semmivel sem helyettesíthető katalizátora.

Tanulmányunk zárásaként két olyan gyakorlati összegzést készítettünk továbbá, amely a témával foglalkozó szakértők és virtuális vezetők számára is hasznos információkat tartalmazhat: az azonosított kihívásokhoz lehetséges jó praxisokat kapcsoltunk, illetve illusztráltuk azt a társadalmi/szociális készségzsztet, ami egy virtuális közegben tevékenykedő vezetőnek hasznára lehet.

A kutatásunk elején, már néhány hónappal ezelőtt is időszerűnek ígérkezett a téma a globális trendek alakulása nyomán, azonban az elmúlt időszak társadalmi és világegészségügyi változásai, a munkavégzés súlypontjának otthonokba történő áthelyezése, és a virtuális közösségek szinte kizárólagossá válása az esettanulmányunk relevanciáját tovább erősítette. Egy interjúalanyunk úgy fogalmazott, hogy a virtuális együttműködések tulajdonképpeni éles „stressz-tesztje” a mostani krízishelyzet, ugyanis kiderül, hogy mennyire jól szolgálják ki a tömeges igényeket az elterjedt IKT-eszközök, illetve mennyire értek meg a szervezetek az olyan működésre, ami kézi vezérlés és ellenőrzés helyett bizalmat, proaktivitást és a kollektív célokhoz való hozzájárulást igényel minden munkavállalótól. Ugyanakkor az aktuális korlátozások a vállalatok számára is új helyzetet teremtenek, hiszen még ha dinamikus is változik a környezet, a munkavállalóknak szükségük van a stabilitásra és a szervezeti kohézió érzése még inkább felértékelődik a teljesítményre ható tényezők között.

### Irodalom

- Dulebohn, J. H. – Hoch, J. E. (2017): Virtual teams in organisations. *Human Research Management Review*, 27: 569–574.
- Fan, Sh. – Ling Sia, Ch. – Zhao, J. L. (2012): Towards Collaboration Virtualization Theory. *PACIS 2012 Proceedings*, Paper 5.  
<https://www.semanticscholar.org/paper/Towards-Collaboration-Virtualization-Theory-Fan-Sia/d451427e571d9e685d2d011fe891fdcf9ed64561> (utolsó letöltés: 2020. 01. 11.)
- Ford, R. C. – Piccolo, R. F. – Ford, L. R. (2017): Strategies for building effective virtual teams: trust is key. *Business Horizons*, Volume 60, Issue 1, January–February 2017: 25–34.
- Friedrich, R. – Bleimann, U. – Stengel, I. – Walsh, P. (2011): VTMM® – Virtual Team Maturity Model. *Proceedings of the 7th European Conference on Management, Leadership and Governance*, Sophia-Antipolis, France, SKEMA Business School, 6–7 October. Reading, Academic.



## TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

- Gilson, L. L. – Maynard, M. T. – Young, N. C. J. – Vartiainen, M. – Hakonen, M. (2015): Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5): 1313–1337.
- Greenleaf, R. K. (2002): *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (25th anniversary ed.). New York, Paulist Press.
- Großer, B. – Baumöl, U. (2017): Why virtual teams work – State of Art. *Procedia Computer Science*, Volume 121: 297–305.
- Kemppainen, L. – Sirkiä, J. – Jukka, M. – Hallikas, J. (2017): Virtual Organisations as a Strategic Choice Multiple Case Study. *International May Conference on Strategic Management – IMKSM17 – May 19 – 21, 2017, Bor, Serbia, Conference Paper*. <https://www.researchgate.net/publication/318494888> (utolsó letöltés: 2020. 01. 11.)
- Liao, Ch. (2017): Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27: 648–659.
- Lippert, H. – Dulewicz, V. (2018): A profile of high-performing global virtual teams. *Team Performance Management*, Vol. 24. No. 3/4: 169–185. <https://doi.org/10.1108/TPM-09-2016-0040>
- Maduka, N. – Edwards, H. – Greenwood, D. – Osborne, A. – Babatunde, S. (2017): Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking An International Journal*. 25(2): 696–712. DOI: 10.1108/BIJ-08-2016-0124
- Malhorta, A. – Majchrzak, A. – Rosen, B. (2007): Leading virtual teams. *The Academy of Management Perspectives*, 21(1): 60–70. <http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/malhotra/leadingvtsamp.pdf> <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286164> (utolsó letöltés: 2020. 01. 11.)
- Muddasar, K. – Wahid K. A. (2018): Virtual Team Management Challenges Mitigation Model. A Systematic Literature Review Protocol. *University of Sindh Journal of Information and Communication Technology (USJICT)*, Vol. 2 (2): 88–93.
- Outsourcing (é. n.): <http://www.businessdictionary.com/definition/outsourcing.html> (utolsó letöltés: 2020. 01. 13.)
- Pare, G. – Dube, L. (1999): Virtual Teams. An Exploratory Study of Key Challenges and Strategies. *ICIS 1999 Proceedings*. 50.
- Right-shoring (é. n.): <http://www.businessdictionary.com/definition/right-shoring.html> (utolsó letöltés: 2020. 01.13.)
- Rosen, B. – Kirkman, B. L. – Gibson, C. B. – Tesluk, P. E. – McPherson, S. O. (2002): Seven Challenges to Virtual Team Performance: Lessons from Sabre, Inc. *CEO Publication G 02-5* (414) <https://ceo.usc.edu/2002/02/05/seven-challenges-to-virtual-team-performance-lessons-from-sabre-inc/> (utolsó letöltés: 2020. 01. 13.)



### TEMATIKUS TANULMÁNYOK – Emberierőforrás-menedzsment napjainkban

Sabel, Ch. F. (1993): Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy. *Human Relations*, 46: 1133–1170.

Snellman, C. L. (2014): Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110: 1251–1261.

What is virtualization? (é. n.) <https://opensource.com/resources/virtualization>  
(utolsó letöltés: 2020. 01.13.)

Wise, Th. (2016): Trust in virtual teams: organisation, strategies and assurance for successful projects. Routledge. Kindle-version, Amazon.com