

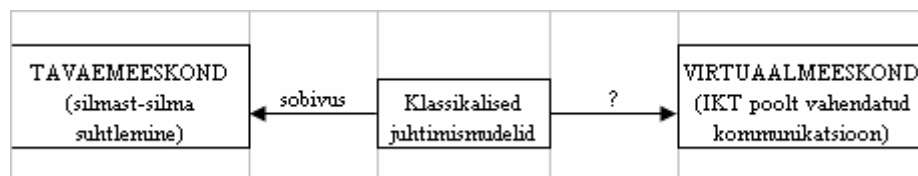
KLASSIKALISTE JUHTIMISMUDELITE KASUTUSVÕIMALUSED VIRTUAALSETE MEESKONDADE JUHTIMISEL

Gerda Mihhailova
Tartu Ülikooli Pärnu kolledž

Sissejuhatus

Viimase 15-20 aasta jooksul on organisatsioonid hakanud kasutama meeskonnatöövormi ülesannete täitmiseks ja probleemide lahendamiseks. *Meeskond* on ühise eesmärgiga indiviidide grupp, mille liikmed töötavad üksteisest sõltuvana ülesannete täitmiseks ja probleemide lahendamiseks (Kirkman, Mathieu 2004). Suhteliselt hiljutised arengud informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) valdkonnas on loonud organisatsioonidele võimaluse kasutada ka virtuaalseid meeskondi. *Virtuaalmeeskondi* defineeritakse kui unikaalsete oskustega töötajate grupe, mille liikmed asuvad tihti erinevates geograafilistes kohtades ja kes peavad koostööd tegema kasutades tehnoloogilisi abivahendeid ületamaks aja ja ruumi poolt seatavaid piiranguid (Kirkman, Mathieu, 2004). Käesoleva artikli eesmärk on selgitada välja klassikaliste juhtimismudelite rakendamise võimalused ja piirangud virtuaalkeskonnas. Teema on aktuaalne kuna senised juhtimismudelid teevad vaikumisi eelduse, et tegemist on tavameeskondadega, mille liikmed omavahel ja ka ametlik juht kohtuvad silmast-silma (vt. Joonis 1).

Autor nõustub uurijatega, kes väidavad, et eristada ainult äärmusi ehk 100% virtuaalseid meeskondi ja silmast-silma kohtuvaid meeskondi omavahel on ebarealistlik ja kunstlik lähenemine virtuaalsuse teemale (Kirkman, Mathieu, 2004). Kõiki kaasaegseid meeskondi saab kirjeldada virtuaalsuse mõiste kaudu. Loomulikult jäävad skaala ühte otsa meeskonnad, mis ei kasuta üldse virtuaalseid koordineerimise elemente. Teise skaala otsa jääb väike grupp meeskondi, mis kasutavad ainult virtuaalset töövormi. Palju suurem hulk meeskondi jääb aga antud skaalas kuhugi keskmistele positsioonidele (Cohen, Gibson, 2003; Griffith *et al.* 2003). Palju informatsiooni kaasaegse meeskonnatöö kohta annaksid uurimused teemal kuivõrd meeskonnatöös kasutatakse virtuaalset töövormi ehk mudel, milles oleks kajastatud tavameeskonnatöölt virtuaaltööl ülemineku astmed ehk sisuliselt meeskonna virtuaalsuse protsent.



Joonis 1. Klassikaliste juhtimismudelite seos tava- ja virtuaalmeeskondadega.

Mõned uurijad on iseloomustanud virtuaalsust kui kombinatsiooni füüsilisest eraldatusest ja infotehnoloogia kasutamisest suhtlemiseks (näit. Cohen, Gibson,

2003; Griffith *et al.* 2003). Näiteks Bell ja Kozlowski (2002, lk.22) väidavad, et: "Kõige olulisem virtuaalmeeskondade omadus on, et nad ületavad ruumi piire (*boundaries of space*)". Siinkohal kaldub autor nõustuma pigem Kirkmaniga (2004), kes väidab, et füüsiline kaugus iseenesest pole veel sama, mis virtuaalsus. Kõrge virtuaalsuse astemega meeskonna liikmed võivad asuda erinevates ajavöötmes ja riikides, kuid võivad samahästi asuda ka samas majas. Seega on virtualalsuse seisukohast olulisemad IKT kasutamine, mis sõltub enam lahendada olevast ülesandest ja kasutatavast tehnoloogiast kui füüsilisest lähedusest/kaugusest. Lisaks elektroonilisele suhtlusele osutub oluliseks virtuaalsuse komponendiks kommunikatsioonivahendi rikkus (Kirkman, 2004).

Virtuaalsete meeskondade juhtimine on veel suhteliselt vähe empiirilisel ja teoreetilisel uuritud teema. Vajadus antud teema käsitlemise järgi aga järjest kasvab, mis on tingitud kiiretest ja globaalsetest muutustest ettevõtluskeskkonnas. Üheks sellistest trendidest on virtuaalsed meeskonnad. Patrick Dixon (2003) on kirjeldanud tulevikühiskonda järgmiselt "... enamik juhtivtöötajaid pääseb kodus ligi palju suuremale hulgale telefoniliinidele, kui neil praegu on kasutada töö juures oma isiklikuks otstarbeks. Ja ühtlase hinnaga kõned maailma teise otsa annavad tohtu tõe veebipõhisele kodustöötamisele. Samal ajal muudavad kõrgekvaliteediline ja mitmekanaliline interaktiivne TV, videoühendused ja andmevood sotsiaalset käitumist ning peresuhteid." Tegelikult oleme me sellele muutusele juba väga lähedal ning muutused tööiseloomus on paljudele juba tuntavad. Ka Charles Handy (1996) ja Leif Edvinsson (2003) ennustasid sarnaseid arenguid ettevõtluskeskkonnas ja ühiskonnas laiemalt, rääkides töökohtadest ja tööl käimisest kui klubilisest koosviibimisest. Kui üha enam tööd tehakse kodus ja virtuaalseid meeskondi kasutades, siis on aeg kriitiliselt hinnata ja vajadusel muuta olemasolevaid juhtimis- ja eestvedamismudeleid.

Isiksuseomaduste olulisus ja juhtimisstiil virtuaalkeskkonnas

Lipnack ja Stamps (1999) on väitnud, et 21.sajandi organisatsioonid koosnevad virtuaalsetest meeskondadest ja meeskondade võrgustikest. Samas on teadlased veendunud (Lipnack, Stamps, 1999; Potter *et al.* 2000), et virtuaalsed meeskonnad on oma olemuselt uusimad organisatsioonivormid. Selline järeldus on loogilises kooskõlas muutunud arusaamaga tööl käimisest ja töö tegemisest. Kuidas on toimunud juhtimisteooriate areng uusimate organisatsioonivormide tekkeni? Ja mis on neist kasu virtuaalse meeskonna juhtimisel?

Ajalooliselt kujunenud esimese grupi moodustavad: isiksuseomaduste ja oskuste teooriad (hakkasid levima 20.saj. esimesel poolel). Nende juurde on ka hiljem tagasi pöördutud, kuid oma olemuselt on nad liiga lihtsad / primitiivsed, et omada suuremat tõhusust virtuaalsetes meeskondades rakendamiseks. Nimekirjad edukale juhile vajalikust isiksuseomadustest (näit. karismaatilisus, kohanemine, saavutustele orienteeritus, enesekehtestavus, domineerivus, energilisus jmt.) on viimastel aastakümnetel leidnud täiendamist järgmiste omaduste, oskuste ja kompetentsuste kaudu (loovus, koostöö, sotsiaalne erksus, empaatia, emotsionaalne intelligentsus jne.) (Türk, 2001). Nendest vähestestki näidetest on ilmne, et olulisemateks osutuvad

viimastel aastakümnetel lisatud oskused, kuna esialgsed nimekirjad põhinevad täielikult tootmisettevõtete juhtide näitel ja ainult tavameeskondade juhtimise situatsioonidel. Virtuaalse meeskonna liikmena (ka formaalse või informaalset juhina) osutuvad oluliseks veel mõned seni nimetamata oskused ja omadused: õppimisvõime, oskus teadmatusega toime tulla ja oskus ükski ning meeskonnas töötada.

Õppimisvõimet, kui juhile olulist oskust, on ennegi nimetatud, kuid virtuaalsete meeskondade kasutuselevõttuga on loodud olukord, kus tuleb säilitada pidev valmisolek uute oskuste arendamiseks kuna ainuüksi tehnoloogilised vahendid arenevad ülikiiressi (arvuti on nõ. kõige kiiremini riknev kaup). Lisaks sellele on kolmanda aastatuhande eduka juhi eelduseks fundamentaalne nihe mõttemaailmas: elukestva õppe muutumine iseenesest mõistetavaks. Oskus teadmatusega toime tulla seondub virtuaalse meeskonnatöö omadusega, et palju tööd tehakse ükski ning ainult vaheetappides tutvustatakse oma töö tulemusi, saamaks tagasisidet. Eriti komplitseeritud on olukord meeskonna juhi seisukohalt, kellel seisab üldine vastutus töö teostamise eest.

Teoorias rõhutati esialgu üksikisiku töö tõhusust ja konkurentsi, seejärel toimus nihe konkurentsi rõhutamiselt koostöö eelistamisele (isegi konkureerivate firmade vahel). Virtuaalsete meeskondade puhul jõuame ringiga tagasi rõhuasetuseni individuaalsel tööil lisades enesejuhtimise oskuse olulisuse. Kokkuvõtvalt on virtuaalmeeskonna liikmel vaja oskust töötada ükski ja meeskonnas – rõhuasetusega sõnal “ja”. Virtuaaltöök vajalike oskustena on loetletud ka järgmised: virtuaalse aja juhtimise oskus, suhtevõrgustike loomine ja haldamine (*networking*), koostöö ja meeskonna loomise oskus piiratud aja jooksul (Holton, 2001). Isiksuse tüüp võib samuti mõjutada edukust virtuaalkeskonnas töötamisel – introverdid, kes eelistavad töödelda informatsiooni sisemiselt ja väljenduda kirjalikult, on paremini kohanevad virtuaalses keskkonnas (Geber, 1995).

Juhtimisstiili ja käitumise teooriad olid aktuaalsed 1950ndail aastail. Juhtimisstiilide üldise jaotuse kohaselt jagunevad need järgmiselt (Türk, 2001):

- Suhetele- *versus* ülesandele orienteeritud juhtimisstiil;
- Autokraatlik, demokraatlik, *laissez-faire*;
- Muud jaotused:
 - Traditsioonilised juhtimisstiilid: patriarhaalne, autokraatlik, bürokraatlik, demokraatlik, passiivne, liberaalne, karismaatiline;
 - Dimensionaalsed: suhetele ja ülesannetele orienteeritud juhtimine;
 - Levinumad: integreeriv, selgitav, osalev, delegeeriv, käskiv.

Kuna virtuaalsed meeskonnad on tihti multikultuurse iseloomuga (Bell, Kozlowski, 2002), ja koosnevad sageli kõrgetasemeliste oskustega erialaspetsialistidest, siis on ülesandest olulisem keskenduda suhetele. Seejuures ülesanne pole mitte vähem oluline, vaid virtuaalkeskonnas on olulisem ja keerukam suhelda kui silmast silma ja see nõuab juhilt enam keskendumist ja valmisolekut suhetele keskenduda. Või teisiti sõnastades: virtuaalses maailmas vajavad inimesed rohkem, mitte vähem kontakti (Dixon, 2004). Seda eelkõige seetõttu, et mitmed uurijad ja praktikud on

täheldanud virtuaalmeeskonnaliikmete kalduvust välja tuua virtuaalse töövormi kõige negatiivsemate tulemitena isikliku kontakti puudumist ja ruumilist isoleeritust (Stewenson, McGrath 2004; Allerton, 1999; Pulley, Sessa, Malloy 2002). Probleemi lahendamiseks peaksid meeskonnaliikmed arutama millal ja kuidas on sobilik üksteisega suhelda ja kokku leppima vastamise kiiruse osas (Armstrong, 2000). See lahend koos suhetele keskenduva juhtimisstiiliga vähendab virtuaalmeeskonna liikmete isoleerituse tunnet.

Sarnaselt tavameeskonnaliikmetele sobib ka virtuaalmeeskonnaliikmetele enam demokraatlik suhtumine kui autokraatlik juhtimisviis. Kuid üldiselt demokraatlik juht virtuaalmeeskonna juhina muutub ilmselt enam autokraatlikuks. Näiteks ei ole ajakulu kaalutlustel mõttekas kõiki otsuseid grupiga läbi arutada. *Laissez-faire* stiili kasutamine virtuaalkeskonnas võimendab antud stiiliga seotud negatiivseid tulemeid (madal tööga rahulolu, alluvate katsed juhi positsiooni haarata, jätta töö tegemata) veelgi. Samas on virtuaalmeeskonna juhile, tulenevalt virtuaalkeskonna eripäradest, paratamatult vähemalt osaliselt omased *laissez-faire* juhtimisstiili tunnused. Näiteks on juht (tavameeskonnaga võrreldes) raskemini kontakteerutav (kasutatava infotehnoloogia tõttu), viibib meeskonnaliikmeist palju eemal jmt. Need aga ei pruugi olla juhi ebakompetentsuse ilmingud vaid virtuaalmeeskonna juhtimise eripärad. Kahjuks seonduvad aga nendega tavameeskondade juhtimisele sarnased negatiivsed tulemid.

Delegeeriv juhtimisstiil on seotud järgijate valmisolekuga osaliselt üle võtta juhi ülesandeid ja see seonduv Hersey-Blanchard'i juhtimismudeliga, mis leiab pikemat käsitlemist järgmises alajaotuses. Siinkohal vaid lühidalt põhimõttelisest seosest võimustamise ja virtuaalkeskonna vahel. Kui virtuaalmeeskonnaliikmed asuvad erinevates riikides ja seega erinevates kultuurikontekstides, siis on suurema otsustusvabaduse delegeerimine kohapeale loomulikust vajadusest tingitud. Lisaks sellele: kinnitust on leidnud fakt, et tööülesannete jaotamise selgus (*solid work structure*) ja meeskonna hierarhia (*team hierarchy*) on olulisemad virtuaalmeeskondades kui tavameeskondades töötamise puhul (Stevenson, McGrath 2004). Need on ka väga olulised eeldused edukaks meeskonnatööks peale delegeerimist virtuaalkeskonnas – vastasel juhul muutuks meeskonnatöö ja alluvussuhted niigi kaootilises situatsioonis veelgi segasemaks. Karismaatiline juhtimisstiil seonduv enam eestvedamise kui juhtimisega ning selle komplitseeritusest virtuaalkeskonnas on pikemalt juttu autori eelmises artiklis (vt. Mihhailova, 2004).

Ajaloolise korrektsuse huvides tuleks järgmisena käsitleda situatiivseid ehk olukorra teooriad, mis olid aktuaalsed 1960-ndail aastail, kuid neist on pikemalt juttu järgmises alajaotuses ja seetõttu neil siinkohal pikemalt ei peatuta. Üldtunnustatud tõsiasjaks on kujunenud, et: distants, piiride ületamine ja kommunikatsiooni-tehnoloogiale toetumine muudavad virtuaalsed meeskonnad keerukamaks (Platt, 1999) ja seoses sellega toimimise mõistmise ning juhtimise raskemaks. Postmodernistlikud eestvedamise teooriad (levik alates 1980-ndad/1990-ndad) aitavad virtuaalsete meeskondade teema mõistmisel kaasa pigem konteksti andmise kui sisulise juhtimise ja eestvedamise poole pealt. Siia jäävad: esiteks - nn.futuristid

(Handy, 1996; Dixon, 2004; Edvinsson, 2003 jt), kes vaatlevad virtuaalseid meeskondi kui ühte ühiskonda ja ettevõtlust ilmestavat trendi üldise urbaniseerumise ja tehnoloogilise arengu taustal; ja teiseks – nn. juhtimisgurud (Covey, 2001; Goleman, 1997 jt), kes ei räägi mitte niivõrd ühiskonna trendidest ja virtuaalsusest, kuivõrd eelilisusest ja oskusest iseennast juhtida ehk pöörduvad eelkõige inimese sisse, et seejärel kohaneda väliskeskkonnaga. Virtuaalmeeskondade juhtimise seisukohast on olulisemad nn.juhtimisgurude õpetused, mis sobivad nii virtuaal- kui tavameeskonnaliikmete poolt kasutamiseks.

Kokkuvõtvalt isiksuseomaduste ja juhtimisstiilide teooriad on andud olulise panuse juhtimisteaduse arengusse. Kaasaegsetes organisatsioonivormides töötavate inimeste juhtimise seisukohast on neil samuti teatav roll: kui mitte niivõrd otseselt veel rakenduslikust aspektist, siis kindlast edasi arendamise ja täiendamise järel. Isiksuseomaduste ja –oskuste teooriate rakendamise võimalused seonduvad vatsavate juhile vajalike kompetentsuste nimekirja pikendamisega oluliste oskuste, võimete ja teadmiste poolest. Sama teooriate grupi piiranguks virtuaalkeskkonnas rakendamisel osutub asjaolu, et ilmselt pole teadlased veel jõudnud virtuaaltöö eripärasid (eelkõige empiirilisel) uurida ning vastavad kompetentsused tuleb praktikuil esialgu ise välja töötada. Eelkõige peavad aga täiendama juhid oma teadmisi ja oskusi IKT vahendite kasutamise valdkonnas, sest vastavas tööstusharus toimub väga kiire areng ning kaasaegseimad infotehnoloogilised lahendid aitavad vähemalt osaliselt lahendada juhtide ja virtuaalmeeskonna liikmete probleeme (näit. Isoleerituse tunne).

Juhtimisstiilide teooriate rakendamise võimalused virtuaalkeskkonnas seisnevad eelkõige tõdemuses, et edukas virtuaalmeeskonna juht peab teadlikult keskenduma suhetekeskele juhtimisstiilile, sest IKT poolt vahendatud kommunikatsioon vähendab suhtlemise emotsionaalsust ja virtuaaltöö on tihti pigem (liigselt) ülesandele keskendunud. Piiranguks osutub see, et juhi poolt kasutatavat juhtimisstiili on raske üheselt määratleda, kuna IKT poolt vahendatud kommunikatsioon on silmast-silma suhtlusest aeglasem ja tihti asünkroonne; seega ei võta juhtimisstiili määratlemisel senised mudelid arvesse virtuaalkeskkonna eripära, kus suhtlemine on vähem emotsionaalne, aeglasem ja tihti ka asünkroonne. Ja sellest tulenevalt juhi poolt kasutada soovitud juhtimisstiil moonduv. Seega oleks vaja juhtimismudelit, mis kajastaks virtuaalkeskkonnas toimuva kommunikatsiooni eripära ja seoks selle traditsiooniliste juhtimisstiilidega ning tooks välja uued tegelikult kasutatavad juhtimisstiilid, mis tuleb ilmselt nimetada ka uute nimedega, sest juhtimisstiili olemus on muutunud.

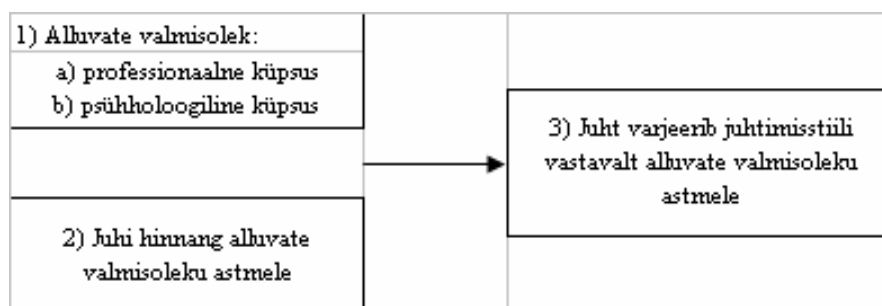
Situatiivsete juhtimismudelite kasutamise spetsiifika virtuaalkeskkonnas

Vaatamata tehnoloogilistele arengutele virtuaalkeskkonnas suhtlemiseks, muutused koos töötamise viisis on protsess, mitte sündmus (Holton, 2001) – kohanemine vajab aega. Kohaneda tuleb ka uute töövõtetega ja tehnoloogiaga ning virtuaalmeeskonna juhil tuleb sellega arvestada kui uue juhtimisalase situatsiooni ja väljakutsega. Klassikalistest situatiivsetest juhtimismudeleist on enim tuntud Hersey-Blanchard'i (vt. joonis 2) ja Fiedleri oma. Situatiivseid juhtimismudeleid on veelgi, kuid käesolevas artiklis käsitletakse täpsemalt Hersey-Blanchard'i oma, kuna esiteks on

see üks enim kaustatavaid tavameeskondade puhul ning teiseks selle põhjal on võimalik näitlikult välja tuua situatiivmodelite rakendamise üldised eripärad virtuaalkeskonnas.

Peamised küsimused millega juhil tuleb vastavalt antud mudelile kokku puutada (sobiva juhtimisstiili valikuks) on: millise ülesandega peavad alluvad hakkama saama? Millisel psühholoogilise- ja professionaalse valmisoleku astmel alluvad on? Ja kuna valmisoleku tase erinevatel ajahetkedel võib varjeeruda, siis peab juht neid küsimusi erinevatel ajahetkedel taas endale esitama. Antud mudeli rakendamise problemaatika seisneb selles, et virtuaalkeskond ja suhtlemine selles ei soosi kiiret tagasisidet, mis on juhile olulised otsuste tegemisel ja aluseks juhtimisstiili varieerimiseks.

Professionaalsest valmisolekust omab juht ülevaadet värbamise ja eelmiste tööülesannete käigus saadud kogemusest antud töötajaga. Psühholoogilise valmisoleku hindamine on komplitseeritum, kuna seondub emotsionaalse valmisolekuga: nõustumine ja kindlus. Vastava informatsiooni hankimine alluva kohta eeldab usaldust ja koostöövalmidust, mille saavutamine vajab aega ja teadliku juhivoolset pingutust meeskonna loomisel ja grupi kohesiivsuse suurendamisel.



Joonis 2. Põhimõtteline skeem juhtimisstiili valiku alustest Hersey-Blanchard'i juhtimismudelil.

Usaldus on fundamentaalse tähtsusega komponent iga uue meeskonna edukaks loomiseks ja arendamiseks (Glacel, 1997; Awe, 1997; Senge *et al* 1994). Virtuaalsete meeskondade puhul, kus paljud viisid, mida inimesed kasutavad sidemete loomiseks (füüsiline kontakt ja sotsialiseerumine), puuduvad või on vähemalt raskendatud, omandab usalduse saavutamine kriitilise tähtsuse (Handy, 1995). Seega on usaldusliku juht-alluv vahekorra saavutamine virtuaalmeeskonnas olulisemgi kui tavameeskonnas, aga ka keerulisem saavutada. Võimalusel peaks kasutama ära silmast silma kohtumiste korraldamise, kus juhi oluline keskendumise aspekt peaks olema usalduse tekitamine kasutades suhetekeskset juhtimisstiili. Hooliv vestlus (*caring talk*), isiklik suhtlus ja jutustused (*story telling*) on suhtlusvormid, mis aitavad kaasa eneseavamisele ja emotsioonide jagamisele; eelkõige on virtuaalse koostöö jaoks fundamentaalse tähtsusega hooliv vestlus (Comstock, Fox, 1995).

Lisaks sellele saab juht kohtumise käigus kiiret tagasisidet tehtud oletustele töötaja professionaalse küpsuse osas.

Kui silmast-silma kohtumiste võimalus puudub või on väga piiratud, siis tuleb juhil informatsiooni alluva küpsuse astme kohta hankida kasutada IKT poolt vahendatud kommunikatsiooni. Parem on selleks kasutades võimalikult rikkaid infokanaleid (näit. videokonverentsid). Kui kasutada on ainult madala rikkuse astmega IKT vahendid, siis peaks virtuaalmeeskonna juht vaikimisi eeldama meeskonnaliikmete vajadust suhetekeskseteks juhtimisstiilideks (selgitav, osalev), kuna virtuaalmeeskondade töö eripärast tulenevalt kalduvad inimesed ennast isoleerituna tundma teistest meeskonnaliikmetest ja vajavad pigem nn. inimliku kontakti, kui tööalaseid nõuandeid.

Kaasaegne kommunikatsioonitehnoloogia võib suurendada meeskondade võimet koos töötada, kuid see ei asenda meeskonna küpsust (Cianni, Wnuck, 1997). Ideaalne tundub olema situatsioon, kus loodud ja toimiv meeskond hakkab lisama virtuaalseid töövorme oma tavaliste töövõtete hulka (Holton, 2001). Järjest suurenev virtualiseerumine suurendab ka juhi vajadust teadlikult luua süsteem alluvatelt tagasiside saamiseks. Positiivset vastukaja on leidnud teadlik grupisuhetega tegelemine virtuaalmeeskonna liikmete seas kasutades *on-line* küsimustike (Holton, 2001). Seda eelkõige seetõttu, et virtuaalkeskonnas tunnetatakse teravamalt isiklike kontaktide vajadust ja olulisust. Ja juhi poolt teadlikult korraldatud küsimustikega uuring saadab meeskonnaliikmetele sõnumi, et juhti huvitab meeskonnaliikmete heaolu ja hoiakud virtuaaltööd kasutavas meeskonnas. Juhi kasub seisneb ka selles, et ta saab vastuste alusel hinnata seni kasutatud töövõtete (juhtimisstiili) sobivust.

Kokkuvõttes situatiivseid mudeleid saab ja peabki rakendama ka virtuaalmeeskondade juhtimisel, kuna ka seal tuleb juhtimisstiili varieerida vastavalt meeskonnaliikmete valmisoleku astmele. Hersey-Blanchardi mudel on seega ka virtuaalkeskonnas rakendatav, kuid keerulisem on ja piiranguks osutub see, kuidas saada tagasisidet töötaja valmisoleku astme kohta ja eelkõige psühholoogilise valmisoleku astme kohta. Situatiivsete mudelite peamine piirang seisnebki tagasiside hankimises (eelkõige selle kiiruses) ja virtuaalsuhtluse vähene emotsionaalsus limiteerib juhi poolt tehtavate otsuste baasi. Hersey-Blanchardi mudeli rakendamisel peaks juht virtuaalmeeskonna liikmete valmisoleku astme arvestamisele lisaks olema enam valmis keskenduma suhetekesksetele juhtimisstiilidele.

Kokkuvõte

Virtuaalsete meeskondade teema on muutunud eriti aktuaalseks viimase kümnendi jooksul. Hakatud on uurima IKT poolt vahendatud kommunikatsiooni eripärasid ja suhteliselt palju on üritatud ka defineerida virtuaalsete meeskondade terminit. Üldiselt on valdav enamus definitsioonidest nõus kolme olulise aspektiga virtuaalsete meeskondade spetsiifika osas: IKT poolt vahendatud kommunikatsioon, meeskonnaliikmete geograafiline ja ajaline eraldatus (erinevad ajavöötmad), asünkroonne kommunikatsioon. Viimased uurimused tõstavad esile virtuaalsuse olulise komponendina mitte niivõrd geograafilist eraldatust kuivõrd IKT poolt

vahendatud kommunikatsiooni ning sellest tulenevalt saab enamust kaasaegsetest meeskondadest kirjeldada virtuaalsuse skaalas.

Virtuaalsete meeskondade juhtimise uuringuid on veel vähe korraldatud – eriti empiirilisi – ja teema veel sisuliselt vähe käsitlemist leidnud. Futuristide hinnangul muutub iga inimene varsti mõne virtuaalse meeskonna liikmeks tulenevalt ühiskonna arengust ja kasvavast vajadusest ja harjumusest kasutada IKT vahendeid igapäevaelus. Seega oleks olulisteks aspektideks mis vajaksid teadlaste poolt edasisi uuringuid eestvedamise teostamise võimalikkus virtuaalkeskonnas ja sünergia saavutamise võimalused ning spetsiifika virtuaalsetes meeskondades.

Isiksuseoskuste- ja omaduste teooriate poolt välja pakutud nimekirju olulistest oskustest edukale juhile tuleb virtuaaljuhi jaoks täiendada. Virtuaalse meeskonna liikmena ja ka juhina osutuvad oluliseks järgmised oskused ja omadused: õppimisvõime, oskus teadmatusega toime tulla ja oskus ükski ning meeskonnas töötada. Virtuaaltöök vajalike oskustena on loetletud veel ka järgmised: virtuaalse aja juhtimise oskus, suhtevõrgustike loomine ja haldamine (*networking*), koostöö ja meeskonna loomise oskus piiratud aja jooksul. Isiksuse tüüpi arvestades sobib virtuaaltöö vorm pigem introvertidele.

Juhtimisstiilidest on demokraatlik stiil kindlast eelistatum kui autokraatlik ka virtuaalses keskkonnas. Partamatult kasutab virtuaalne juht (olles tavameeskonnas pigem demokraatlik) virtuaalkeskonnas enam autokraatliku ja *laissez-faire* stiili. Situatiivsed teooriad näevad ette juhtimisstiili varieerimist vastavalt olukorrale. Võttes aluseks Hersey-Blanchard'i mudeli siis osutub juhi jaoks eriti keerukaks töötajate psühholoogilise küpsuse astme välja selgitamine ja muutuste jälgimine selles aspektis. Seetõttu tuleks võimalusel kasutada esialgseks kohtumiseks või tekkinud probleemide kiireks lahendamiseks silmast-silma kohtumisi. Häid tulemusi on andnud ka tagasiside ja grupiprotsesside teadlik jälgimine kasutades *on-line* küsimustike.

Juba praegu on võimalik näha kuidas erinevaid juhtimisteooriaid on täiendatud tulenevalt virtuaalsete meeskondade juhtimise spetsiifikast võrreldes tavameeskondadega. Jõutud ei ole veel mudelini, mis kokkuvõtvalt kirjeldaks grupiprotsesse virtuaalmeeskonnas ja aitaks valida sobivat juhtimisstiili. Virtuaalsete meeskondade teema vajab veel juhtimisteadlaste poolt põhjalikumat uurimist, kuid kokkuvõtvalt võib järeldada, et grupiprotsessid, mis tavameeskondades toimuvad pigem iseenesest, vajavad virtuaalsetes meeskondades juhivoolset suuremat planeerimist ja kunstliku esile kutsumist juhi initsiatiivil.

Kasutatud kirjandus

1. **Allerton, H.** (1999). News you can use. Training and Development, Vol.53, No.2, lk.11 viidatud: Stewenson, W., McGrath, E.W. (2004). Differences between on-site and off-site teams. Team Performance Management, Vol.10, No.5/6, lk.127-132 vahendusel.

2. **Awe, S.** (1997). Trust in the balance: building successful organizations on results, integrity and concern. *Library Journal*, Vol.122, No.9, lk.84, viidatud: Holton, J.A.(2001) Building trust and collaboration in a virtual team, Vol.7, No.3/4, lk.36-47, vahendusel.
3. **Bell, B.S., Kozlowski, S.W.** (2002). A typology of virtual teams. *Group & Organization Management*, March, Vol. 27(1), lk.14-49.
4. **Cohen, S.G., Gibson, C.B.** (2003). In the beginning: Introduction and framework. In C.B.Gibson, S.G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness: 1-13*. San Francisco: Jossey-Bass, viidatud: Kirkman, B.L, Mathieu, J.E. (2004) The role of virtuality in work team effectiveness. Best conference paper: Academy of Management Annual meeting, Louisiana: August 6-11, vahendusel.
5. **Comstock, D., Fox, S.** (1995) Computer conferencing in a learning community: opportunities and obstacles, URL: <http://www.seattleantioch.edu/virtualAntioch/comconf.htm>, viidatud Holton, J.A. (2001) Building trust and collaboration in a virtual team, Vol.7, No.3/4, lk.36-47 vahendusel.
6. **Covey, S.R** (2001). Väga efektiivse inimese 7 harjumust. OÜ Kirjastus Ilo, 310 lk.
7. **Dixon, P.** (2003). Tulevikutarkus: globaalsete muutuste kuus tahku. Tartu: OÜ Fontese Kirjastus, 295 lk.
8. **Edvinsson, L.** (2003). Ettevõtlike pikkuskraadid: avastusretk teadmusmajandusse. Tallinn: Pegasus, 235 lk.
9. **Geber, B.**(1995). Virtual Teams. *Training*, Vol. 32, No.4, lk.36-41, viidatud: Holton, J.A.(2001) Building trust and collaboration in a virtual team, Vol.7, No.3/4, lk.36-47 vahendusel.
10. **Glacel, B.P.** (1997). Teamwork's top ten lead to quality, *The Journal of Quality and Participation*, Vol.20, No.1, lk.12-17, viidatud: Holton, J.A.(2001) Building trust and collaboration in a virtual team, Vol.7, No.3/4, lk.36-47 vahendusel.
11. **Goleman, D.** (1997). Emotsionaalne intelligentsus. OÜ Väike vanker, 398 lk.
12. **Griffith, T.L, Sawyer, J.E, Neale, M.A.** (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *MIS Quaterly*, No.27, lk. 265-287, viidatud: Kirkman, B.L, Mathieu, J.E. (2004) The role of virtuality in work team effectiveness. Best conference paper: Academy of Management Annual meeting, Louisiana: August 6-11, vahendusel.
13. **Handy, C.** (1996). *Tühi vihnamantel*, Tallinn: Trükikoda Ühiselu, 250 lk.
14. **Handy, C.** (1995). Trust and the virtual organisation, *Harvard Business Review*. May-June, lk.2-8, viidatud: Holton, J.A.(2001) Building trust and collaboration in a virtual team, Vol.7, No.3/4, lk.36-47 vahendusel.
15. **Hersey, P., Blanchard, K.** (1993). *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. 6th Ed. Prentice Hall.
16. **Holton, J.A.**(2001) Building trust and collaboration in a virtual team, Vol.7, No.3/4, lk.36-47.
17. **Kirkman, B.L, Mathieu, J.E.** (2004) The role of virtuality in work team effectiveness. Best conference paper: Academy of Management Annual meeting, Louisiana: August 6-11.

18. **Mihhailova, G.** (2004). Juhtimise ja eestvedamise probleematika virtuaalsetes meeskondades. Ettevõtlus, Juhtimine, Koostöö; Tartu: TÜ Kirjastus, lk. 58-78.
19. **Northouse, P.G** (2001). Leadership. US: Sage Publications, 294 lk.
20. **Platt, L.** (1999). Virtual teaming: where is everyone?. The Journal of Quality and Participation, Vol.22, No.5, lk.41-43, viidatud: Stevenson, W., McGrath, E.W. (2004). Differences between on-site and off-site teams. Team Performance Management, Vol.10, No.5/6, lk.127-132 vahendusel.
21. **Pulley, M.L, Sessa, V., Malloy, M.** (2002). E-leadership: A two-pronged idea. T+D, Mar, Vol. 56(3).
22. **Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J.** (1994) The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization, New York: Doubleday, viidatud: Holton, J.A. (2001) Building trust and collaboration in a virtual team, Vol.7, No.3/4, lk.36-47 vahendusel.
23. **Stewenson, W., McGrath, E.W.** (2004). Differences between on-site and off-site teams. Team Performance Management, Vol.10, No.5/6, lk.127-132.
24. **Türk, K.** (2001). Eestvedamine. Tartu ülikooli kirjastus: Tartu.

Summary

USE OF CLASSICAL MANAGEMENT MODELS IN VIRTUAL TEAM MANAGEMENT

Gerda Mihhailova
Pärnu College of Tartu University

Virtual teams and their management specifics are still very little researched subject. It has been predicted that soon every person will be a member of at least one virtual team. Thus important aspects still to be researched are the possibility for leadership in virtual environment and specifics of achieving synergy in virtual teams. The goal of the article is to find out the opportunities and challenges of using classical management models in virtual team management.

Theories of trait approach can be used in virtual team management but need to be reviewed first. Additions to be included into the lists of traits, abilities and skills are as follows: learning ability, ability for independent- and team work, virtual time management, networking, creating teams under constrain of time. Introverts may be especially adept in the virtual world.

Democratic leadership style is more favored also in virtual teams. Virtual manager tends to use more autocratic and laissez-faire leadership styles even though he/she may be a democratic leader in ordinary teams (this assumption still needs to be tested empirically). Use of Hersey-Blanchard's model in virtual environment presents to virtual team manager a challenge in the aspect of getting information on the follower's psychological readiness. Thus, if possible, combination of ordinary and virtual team work should be used.

In conclusion it can be said that group processes that take place in ordinary teams naturally, in virtual environment take place more artificially: require firm planning and manager's initiative to get going.