

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

DOVILĖ VERTELYTĖ

LYDERIO ELGSENOS IR KOMUNIKAVIMO POKYČIAI
ORGANIZUOJANT VIRTUALŲ DARBĄ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

VILNIUS
2024

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

LYDERIO ELGSENOS IR KOMUNIKAVIMO POKYČIAI
ORGANIZUOJANT VIRTUALŲ DARBĄ

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX067

Recenzentas

2024- -

Vadovas

Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

2024- -

Atliko

stud. D. Vertelytė

2024- -

VILNIUS

2024

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	6
IVADAS.....	7
1. VADOVAVIMAS IR LYDERYSTĖS SAMPRATOS.....	9
1.1 Vadovavimas.....	9
1.2 Lyderystė.....	10
1.3 E-lyderystė.....	12
1.4 Vadovų ir lyderių bruožų ir funkcijų palyginimas.....	14
2. LIDEYSTĖ VIRTUALAUS DARBO ORGANIZAVIMO KONTEKSTE.....	17
2.1 Virtualus darbas.....	17
2.2 E-komunikacija.....	25
2.3 Lyderio elgsena organizuojant virtualų darbą.....	29
3. EMPIRINIS LYDERIŲ ELGSENOS IR KOMUNIKACIJOS TYRIMAS.....	34
3.1 Tyrimo metodologija.....	34
3.2 Kokybinio tyrimo rezultatai bei jų analizė.....	39
IŠVADOS.....	67
REKOMENDACIJOS.....	68
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	69
SANTRAUKA.....	75
SUMMARY.....	76
PRIEDAI.....	77

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. Siūloma struktūra, skirta spręsti etines virtualaus darbo dilemas
2. Komunikacijos sutrikdymą arba nutrūkimą virtualioje darbo aplinkoje lemiantys veiksniai
3. Empirinio tyrimo eigos schema
4. Vadovų pritarimas/ nepritiriamas nuomonei, jog e-darbe darbuotojai yra rečiau paaukštinami

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.* Lyderių ir vadovų funkcijų ir bruožų palyginimas
- 2 lentelė.* Virtualaus darbo terminologija
- 3 lentelė.* Virtualaus darbo motyvuojantys ir bemosyvuojantys faktoriai
- 4 lentelė.* Pagrindinių etinių iššūkių kategorijos su kuriais susiduria dirbantieji nuotoliu
- 5 lentelė.* Taktika/ elgsena, įgyvendinimo strategijos ir kodėl tai efektyvu
- 6 lentelė.* Rekomendacijos lyderiams, komunikuojantiems virtualiai
- 7 lentelė.* Rekomendacijos lyderiams, organizuojantiems virtualų/ hibridinį darbą
- 8 lentelė.* Kokybinio interviu forma
- 9 lentelė.* Giluminio interviu klausimai vadovams ir jų pagrindimas
- 10 lentelė.* Respondentų charakteristikos ir galima teorinė nuotolinio darbo apimtis
- 11 lentelė.* Respondentų aptarto e-darbo organizavimo iššūkiai
- 12 lentelė.* Respondentų aptarto e-darbo organizavimo privalumai
- 13 lentelė.* Kaip virtualus darbas įtakoja vadovo ir sekėjo santykį
- 14 lentelė.* Lyderiams reikalingos kompetencijos ir savybės, organizuojant virtualų darbą
- 15 lentelė.* Motyvacijos priemonė

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Vadovų interviu transkripcija

IVADAS

Temos aktualumas. Globalizacijos ir technologijų pažangos amžiuje virtualus darbas tapo neatsiejamą organizacijų darbo organizavimo dalimi. Nors e-darbas egzistavo ir seniau, Covid-19 pandemijos metu ir po jos virtualaus darbo reikšmė ir mastas tik išaugo (Turnea ir kt. 2022, 480): 2013 m. Lietuvoje nuotoliu dirbo tik 9% apklaustųjų (Raišienė ir kt. 2020, 2), tuo tarpu 2020 m. - šis skaičius pasiekė 40% visų apklaustųjų, iš kurių net 70% išreiškė norą nuotolinį darbą tęsti ir pasibaigus karantinui (Sprinter research 2020). Egzistuoja daugybė skirtingų priežasčių, kodėl virtualių komandų valdymas yra gerokai sudėtingesnis procesas, nei vadovavimas tradicinėms komandoms (Newman ir Ford 2021, 1). Formalių lyderių elgesys ir bendravimo metodai turėjo prisitaikyti prie naujos realybės, norint sėkmingai organizuoti virtualių komandų darbą (Chafi, Hultberg ir Yams 2021, 14) ir išlikti konkurencinėje greitai besikeičiančioje verslo aplinkoje. Šio proceso sklandumo užtikrinimui yra svarbu lyderio elgsenos, komunikacijos ir lyderystės stiliaus pokyčiai komandų formavimo ir koordinavimo, informacijos sklaidos, sprendimų priėmimo, ir efektyvumo kontekste.

Mokslinės problemos ištyrimo lygis. Mokslinėje literatūroje galima būtų išskirti pagrindines temas virtualaus darbo kontekste: nuotolinė lyderystė (e-lyderystė), virtualių komandų efektyvumas, virtualaus darbo organizacijose iššūkiai ir privalumai, e-lyderystės stiliai, virtualios komunikacijos strategijos ir kt. Šios temos buvo nagrinėtos tokių autorių kaip: Rogelberg, Cliff ir Kello (2007), DeRosa (2009), Shuffler ir kt. (2010), Daim ir kt. (2012), Poepelman ir Blacksmith (2015), Bloom ir kt. (2015), Makarius ir Larson (2018), Turesky, Smith ir Turesky (2020), Chafi, Hultberg ir Yams (2021), Kreamer, Stock ir Rogelberg (2021), Morozova ir Rozhnenko (2021), Karl ir kt. (2021), Cao ir kt. (2021), Kashive, Khana ir Powale (2021), Chafi, Hultberg ir Yams (2021), Newman ir Ford (2021), Wang, Chen ir Yin (2022), Liu ir kt. (2022), Bakmoradi ir Merkevičius (2022), Gupta ir Pathak (2022, 2024). Pažymėtina, jog Lietuvoje šios temos nagrinėtos mažiau, atkreiptinas dėmesys į Nakrošienės ir Butkevičienės (2016), Nakrošienės, Bučiūnienės ir Goštautaitės (2019), Raišienės ir kolegų (2014, 2020, 2021), Grincevičienės (2020), Stankevičienės ir Grincevičienės (2021), Mutha ir Srivastava (2021), Djofang ir Fofack (2022), Beniušio (2023), Krukauskaitės ir Jesevičiūtės-Ufartienės (2023), Hipp ir Krzywdzinski (2023), Lenz ir kt. (2023), Liu ir kt. (2023), Lim (2023), Makar, Biškupic ir Zorica (2023), Piteira ir kt. (2023), Hipp ir Krzywdzinski (2023), Gesang, Klingenberg ir Süß (2024), Martinelli Watanuki ir Oliveira Moraes (2024), Seki (2024) tyrimus.

Tyrimo objektas. Lyderio elgesys ir komunikacija

Mokslinė magistro darbo problema. Kaip keisti formalaus lyderio elgesį ir komunikaciją, organizuojant virtualų darbą organizacijose?

Tyrimo tikslas. Teorinės analizės ir kokybinio interviu pagrindu nustatyti pokyčius lyderio elgsenai ir komunikacijoje, reikalingus virtualaus darbo organizavimui.

Darbo uždaviniai:

1. Teorinių šaltinių analizės pagrindu išanalizuoti vadovavimo, lyderystės ir virtualios lyderystės sampratas.
2. Teorinės analizės pagrindu aprašyti lyderio komunikavimo ir elgsenos ypatumus, organizuojant virtualų darbą.
3. Atlikus interviu su vadovais, identifikuoti reikšmingiausius jų elgsenos ir komunikacijos pokyčius, organizuojant nuotolinį darbą.
4. Parengti rekomendacijas, kaip organizacijų lyderiai turėtų organizuoti virtualų darbą, remiantis teorinių šaltinių analizės ir empirinio tyrimo rezultatais.

Tyrimo metodai. Empirinis tyrimas bus organizuojamas, atliekant kokybinį tyrimą - giluminį pusiau struktūruotą interviu ir literatūros analizę.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, 3 dalys - 2 teorinės ir 1 empirinė, išvados, rekomendacijos, literatūros šaltinių sąrašas (69 šaltiniai anglų ir lietuvių kalbomis), priedai, santraukos (lietuvių ir anglų kalbomis). Darbo apimtis: 76 psl. be priedų, 4 paveikslų, 15 lentelių, 1 priedas.

Darbo teorinė ir praktinė reikšmė. Bakmoradi ir Merkevičiaus (2023) teigimu, darbuotojų skaičius, galinčių dirbti nuotoliu per paskutinį dešimtmetį drastiškai išaugo, todėl šio tyrimo siekis - papildyti virtualaus darbo tyrimus iš lyderio perspektyvos, suteikiant rekomendacijas kaip organizuoti virtualų darbą komandose per komandų formavimo, darbo koordinavimo, informacijos sklaidos, sprendimų priėmimo, komandų produktyvumo, ginčų sprendimo perspektyvas. Išvados taip pat galėtų padėti formuoti organizacijų politiką ir mokymo programas, skirtas padėti lyderiams efektyviai vadovauti virtualioms komandoms.

1. VADOVAVIMO IR LYDERYSTĖS SAMPRATOS

Vieni mokslininkai vertina lyderystę ir vadovavimą kaip visiškai skirtingas sąvokas, kiti mokslininkai nesutinka su tokia nuomone ir teigia, kad šios sąvokos yra sinonimai. Toks nevienodas sąvokų traktavimas įvairiuose kontekstuose apsunkina elementarų sąvokų supratimą ir suteikia daug galimybių įvairioms neteisingoms interpretacijoms. Visgi, dauguma mokslininkų laikosi nuomonės, jog lyderystė ir vadovavimas yra skirtingos koncepcijos, kurios yra glaudžiai susijusios organizacijų kontekste.

Šiame skyriuje bus aptarta mokslininkų: Fayol (1916), Stogdill (1948), Katz (1955), Zaleznik (1977), Kirkpatrick ir Locke (1991), Maxwell (1993), Kotter (2001), Gosling ir Mintsberg (2003), Northouse (2007), Chang ir Lee (2013), Avolio, Sosik, Kahai ir Baker (2014), Algahtani (2014), Safonov, Maslennikov ir Lensk (2018), Benmira ir Agboola (2020), Greenstein (2021), Newman ir Ford (2021), Douglas, Roberts ir Diaz (2022), Pacheco, Taylor ir Francis (2023) požūriai, siekiant:

1. Aprašyti lyderystės ir vadovavimo sampratas;
2. Identifikuoti lyderių ir vadovų bruožus bei funkcijas, jas palyginti.
3. Aprašyti šiame darbe naudojamą lyderystės sąvoką virtualaus darbo organizavimo kontekste.

1.1 Vadovavimas

Nors lyderystė kaip tyrimo objektas šiuo metu yra populiariesnis, vadyba ir vadovavimas yra ne mažiau svarbūs įvairiuose kontekstuose, ypač versle. Vadybos mokslas yra ganėtinai naujas, lyginant su lyderystės studijų ištakomis. Šis mokslas susiformavo XX a. pradžioje, kai formavosi industrinė visuomenė. Northouse (2007, 20) vadybą apibūdino kaip procesą, kuriuo nustatomi konkretūs tikslai efektyviai naudojant išteklius. Mokslininko teigimu, Fayol (1916) buvo pirmasis, kuris nustatė svarbiausias vadovavimo funkcijas, tokias kaip: planavimas, organizavimas, personalo atranka ir kontrolė. Šios Fayol išvardintos funkcijos yra būdingos ir šių laikų vadybos teorijai.

Kotter (2001) savo straipsnyje palygino lyderystės bei vadovavimo funkcijas. Jo teigimu, lyderystės ir vadovavimo funkcijos skiriasi, tačiau abi yra būtinos, kad organizacija klestėtų. Mokslininko teigimu, vadovavimas organizacijoje užtikrina tvarką, stabilumą ir nuoseklumą. Kotter teigia, jog pagrindinės vadovavimo funkcijos yra: biudžeto ir dienotvarkės planavimas, darbo organizavimas, personalo samdymas, procesų kontrolė bei problemų sprendimas. Vadovai, planuodami dienotvarkę, rūpinasi darbotvarkės ir grafikų kūrimu ir tvirtinimu, taip pat, skirsto išteklius. Organizuodami darbą, vadovai kuria organizacinę struktūrą, aiškiai paskirsto darbus ir kuria taisykles. Tuo tarpu, rūpindamiesi procesų kontrole, jie kuria skatinimo sistemas, stengiasi priimti kūrybiškus

sprendimus bei atlikti reikiamas veiksmų korekcijas. Be geros vadovybės, kompleksinės organizacijos yra linkusios tapti choatiškomis ir tampa grėsme savo pačių išlikimui.

Gosling ir Mintsberg (2003, 54 - 64) apibūdino būdus, kaip tapti geru vadovu. Autorių teigimu, vadovai gyvena pasaulyje, kuris yra kupinas paradoksų: jie turi gebėti efektyviai bendradarbiauti ir tuo pačiu galėti konkuruoti, įgyvendinti nuolatinius pokyčius, bet išlaikyti stabilią tvarką, pateikti rezultatą, bet rūpintis žmonėmis. Gosling ir Mintsberg teigimu, geri vadovai turi laikytis penkių mąstysenos krypčių: savęs valdymo, organizacijos valdymo, konteksto valdymo, santykių valdymo ir pokyčių valdymo. Savęs valdymas priklauso refleksyvos mąstysenos tipui, kuris leidžia vadovams sustoti ir įvertinti esamą situaciją, pagalvoti apie jau sukaupą patirtį. Autorių teigimu, įvykiai tampa patirtimi tik tada, kai jie yra nuosekliai apmąstomi ir įvertinami. Organizacijų valdymas reikalauja analitinės mąstysenos krypties, kuri leidžia analizuoti situacijas ir suprasti, kas motyvuoja darbuotojus stengtis, leidžia susisteminti turimus duomenis ir įvertinti darbo atlikimą pagal įvairius kriterijus. Konteksto valdymas priklauso pasaulietinio mąstymo tipui, kuris įpareigoja vadovus mąstyti kūrybiškai, neturint išankstinių nuostatų. Autoriai siūlo vadovams galvoti ne globaliai, bet pasaulietiška. Santykių valdymas yra nukreiptas į bendradarbiavimą. Vadovai su savo darbuotojais ne turėtų dirbti santykiu: bosas - samdiny, jie turėtų stengtis kurti kolegų ir partnerių atmosferą tarpusavyje, stengtis įgalinti darbuotojus atlikti tas užduotis, kurias jie žino geriausiai ir pradėti daugiau klausytis, vietoje kalbėjimo. Pokyčių valdymas priklauso veikliosios mąstysenos tipui ir įpareigoja vadovus nukreipti savo energiją į pokyčius, kurie yra būtini, nešvaistant jėgų ir laiko dalykams, kurie geriau išliktų nepakitę.

Northouse (2007, 20) teigia, jog lyderystė yra daug kuo panaši į vadovavimą: abiem būdingas įtakos darymas, darbas su žmonėmis, veiksmingas tikslo siekimas, tačiau tuo pačiu jos turi daug skirtumų. Keletą šių skirtumų įvardija Zaleznik (1977): vadovai vertina stabilumą, ugdo savo autoritetą savo kolegų ir pavaldinių atžvilgiu, jie dirba tam, kad būtų pasiektas rezultatas, o darbas būtų galutinai atliktas. Apibendrinus, galima teigti jog Zaleznik nuomone, vadovavimui ir lyderystei reikia skirtingų tipų žmonių. Panašaus požiūrio laikosi ir Algahtani (2014, 71) teigdamas, jog vadovavimo įgūdžiai reikalingi, norint planuoti, kurti ir nukreipti organizacines sistemas, siekiant įgyvendinti misiją ir tikslus.

Apibendrinant, Gosling ir Mintzberg (2003) teigia, jog iš vadovų yra tikimasi būti globaliais ir tuo pačiu lokaliais; keisti, bet tuo pačiu palaikyti tvarką. Anot autorių, tai yra misija neįmanoma - niekam. Galima teigti, jog vadybos mokslas yra ganėtinai naujas, lyginant su lyderystės studijų ištakomis. Valdymas yra procesas, kurio metu yra naudojami ištekliai, kad tikslas būtų pasiektas kaip įmanoma efektyviau. Nors lyderystė ir vadovavimas turi daug panašumų, tai yra skirtingos koncepcijos.

1.2 Lyderystė

Lyderystė yra populiari ir labai plačiai analizuota tema šių dienų mokslo ir verslo kontekste. Skirtingi mokslininkai pateikia skirtingus lyderystės apibūdinimus ir lyderystės teorijas, to pasekoje nėra vieno bendro ir visuotinio susitarimo dėl šios sąvokos.

Daugybė mokslininkų ieškojo universalios lyderystės aprašymo. Northouse (2009, 20) teigia, jog lyderystės studijų ištakos siekia Aristotelio laikus, o lyderystė gali būti apibūdinama kaip elgsena, stilius, įgūdis, procesas, atsakomybė, patirtis, vadybos funkcija, valdžios pozicija, darantys įtaką santykiai, savybė ar gebėjimas, Northouse siūlo tokį lyderystės apibrėžimą: tai procesas, kai asmuo daro įtaką visai žmonių grupei tam, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Egzistuoja 65 skirtingos klasifikavimo sistemos, kurios apibrėžia lyderystės dimensijas (Northouse 2009, 14). Stogdill (1950, 47) lyderystę apibūdino kaip įtakos procesą žmonių grupei, skirtą pasiekti nusistatytą tikslą. Maxwell nurodė jog lyderystė yra lyderio gebėjimas daryti įtaką, tam, kad įgytų sekėjų (Maxwell 1993, 2).

Benmira ir Agboola (2020,1) išskiria keturis pagrindinius lyderystės teorijos formavimosi etapus: bruožų, elgesio, situacijų ir naująją. Anot autorių, bruožų teorija formavosi XIX a., kai pagrindinis lyderystės tyrimo objektas buvo lyderių bruožų analizavimas, lemiantis efektyvią lyderystę. Ši lyderystės teorija buvo paremta tikėjimu, jog lyderiais gimstama, o ne tampama. Vėliau (1940–1950) bruožų teorijas, pakeitė elgesio teorijos, kuriomis remiantis, buvo manoma, jog lyderiais ne tik gimstama, bet ir tampama, bei to galima išmokyti. Dar vėliau (1960) buvo pradėta pastebėti, kad aplinka daro didžiulį poveikį lyderio - sekėjo dinamikai, taip pradėjo formotis situacijų lyderystės teorijos (Safonov, Maslennikov ir Lensk 2018, 308), kurios pasižymi idėja, jog lyderis turi gerai įvertinti situaciją, kuriose operuoja kontekstą ir remiantis juo pasirinkti geriausią lyderystės stilių. Naujosios lyderystės teorijoms priskirtinos: transakcinė, transformacinė ir kitos lyderystės teorijos, kurios pastebi, kad lyderystės kompleksiško fenomeną gali paaiškinti tik visuma tarp kompleksinių lyderio, sekėjų, aplinkybių ir sekėjų lyderystės sąveikos.

Formuojantis bruožų teorijai, įvairūs mokslininkai bandė išskirti lyderiams būdingus bruožus. Stogdill (1948) teigė, jog lyderiams būdingas intelektualumas, įžvalgumas, budrumas, atsakomybė, iniciatyva, atkaklumas, pasitikėjimas ir socialumas. Kirkpatrick ir Locke (1991, 49) manė, jog lyderis yra veržlus, motyvuotas, garbingas, pasitikintis, turintis pažintinius gebėjimus ir gerai išmanantis užduotis. Įvertindamas šias mokslininkų išsakytas lyderių savybes, Northouse apibendrindamas teigia, jog svarbiausios lyderių savybės, remiantis bruožų teorija, yra: pasitikėjimas, intelektualumas, garbingumas, ryžtas ir socialumas (Northouse 2007, 28).

Formuojantis įgūdžių teorijai, mokslininkai bandė tirti įgūdžius, kuriuos lyderis turėtų turėti arba galėtų ugdytis. Didelę įtaką teorijos plėtrai padarė Robert Katz (1955), teigdamas jog lyderystė priklauso nuo trijų įgūdžių: techninių, koncepcinių ir bendravimo. Katz teigimu, tai nėra bruožai, kadangi jo suformuoti įgūdžiai gali būti išmokstami. Techninius įgūdžius Katz įvardijo kaip specifines žinias, susijusias su konkrečiu darbu bei gebėjimu analizuoti procesus. Šios rūšies įgūdžiai yra svarbiausi

žemiausios ir vidurinės grandies vadovams, tuo tarpu aukščiausios grandies vadovai techninius klausimus palieka spęsti pavaldiniams. Autorius teigė, jog bendravimo įgūdžiai tai gebėjimas dirbti su žmonėmis, pagalba grupėms sėkmingai siekti iškeltų tikslų, pasitikėjimo kūrimas. Bendravimo įgūdžiai yra labai svarbūs visų grandžių vadovams. Anot mokslininko, koncepciniai įgūdžiai yra lyderių sugebėjimas dirbti su idėjomis, gebėjimas laisvai išreikšti žodžiais įvairias abstrakcijas.

Tuo tarpu, Zaleznik (1977) parašė vieną pirmųjų straipsnių apie lyderių ir vadovų skirtumus bei įrodinėjo, jog ne tik lyderystė ir vadovavimas skiriasi, bet ir tai, jog lyderiai ir vadovai yra skirtingi žmonių tipai. Jo teigimu, organizacijai yra reikalingi ir efektyvūs vadovai, ir įkvepiantys lyderiai tam, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Zaleznik teigė, kad lyderiai siekia pokyčių ir naujo požiūrio, jie dirba tam, kad suprastų žmones ir pelnytų jų prielankumą. Anot autoriaus, lyderiai susitelkia į žmones, jie turi savo sekėjų, geba daryti neformalią įtaką, prisiima riziką, jie stengiasi priimti teisingus sprendimus, nustato viziją ir strategiją, siekia inovacijų bei koncentruojasi į vertybes.

Vykstant vis greitesniems IT pokyčiams, augant verslų tarptautinei konkurencijai, keičiantis darbo jėgos demografijos rodikliams - verslo pasaulis vis aršiau pradėjo konkuruoti, to pasekoje lyderystė versle tapo dar svarbesnė, kadangi jos pagrindinė funkcija yra dorojimasis su pastoviais pokyčiais. Kotter (2001) teigimu, lyderių darbas - ateities vizijos kūrimas, kartu numatant ir strategijas, būtinas, tiems pokyčiams pasiekti. Labai panašios pozicijos laikosi ir Algahtani (2014, 71), teigdamas, jog vadovavimas ir lyderystė - dvi skirtingos funkcijos, turinčios panašių pareigų, tokių kaip: darbas su žmonėmis, įtakos darymas kitiems, siekiant tikslų. Anot jo, lyderystės įgūdžiai naudojami nustatant organizacijos kryptį, derinant žmonių pozicijas, motyvuojant ir įkvepiant darbuotojus.

1.3 E-lyderystė

Organizacijos nuotolinio darbo galimybes turėjo gerokai iki COVID-19 pandemijos. Nepaisant to, sveikatos krizės laikotarpiu, tai tapo kone būtinybe, kuri ir toliau populiarėja tiek tarp darbuotojų, tiek tarp pačių organizacijų (Greenstein 2021, 110). Daugybė lyderių pandemijos metu turėjo užtikrinti, jog jų darbuotojai turi ne tik akivaizdžias prieigas prie pagalbos sistemų, patikimo interneto ryšio, kompiuterio sąsajų, nuotolinio ir saugaus priėjimo prie duomenų bazių, bet ir moka naudotis nuotolinio kolaboravimo programomis, tokiomis kaip „Zoom“ (Newman ir Ford 2021, 1).

Avolio su kolegomis (2014, 107) nuotolinę/ virtualią lyderystę įvardija kaip e-lyderystę ir apibrėžia ją kaip socialinės įtakos procesą, kuris yra perduodamas pažangiomis technologijomis, galinčią pakeisti individų, grupių ir organizacijų požiūrį, jausmus, mąstymą, elgesį ir veiklą. Nors virtualus darbas kelia grėsmes, tokias kaip: komunikacijos nutrūkimas, komandos formavimo trūkumas ir kt., organizacijos gali sėkmingai ir efektyviai doris su šiais iššūkiais, jei lyderiai savo lyderystei rinksis tinkamiausius stilius.

Norint paskatinti virtualias komandas bendradarbiauti ir siekti rezultatų - rekomenduojama naudoti šiuos lyderystės stilius: dalyvaujantį, transformuojantį, situacinį ir tarnaujantį. Dalyvaujančio lyderystės stiliaus (dar žinomo kaip demokratinio) metu e-lyderiai skatina savo darbuotojus dalyvauti nustatant tikslus, priimant sprendimus ir planuojant. E-lyderiai siekia rodyti gerą pavyzdį, užsitarnauti savo komandų pasitikėjimą, kuria moralines normas ir mažina pernelyg didelę ir žalingą konkurenciją. Transformuojanti lyderystė išsiskiria teigiamų ateities pokyčių, atspindinčių vizijoje numatymu. Transformuojantys lyderiai vadovauja, jausdami tikslą ir naudoja savo charizmą, kurdami teigiamą toną. Situacinės lyderystės metodas rodo, kad nėra vienas įtakos darymo stilius nėra idealus kiekvienai situacijai, todėl jis reikalauja daug lankstumo. Jame pagrindinis dėmesys skiriamas gebėjimui prisitaikyti: kiekviena situacija reikalauja kitokio lyderystės stiliaus. Gebėjimas prisitaikyti prie skirtingų asmenybių yra šio stiliaus pagrindas. Tarnaujančiai lyderystei būdingas darbuotojų įkvėpimas augti ir tobulėti. Tarnaujantis lyderis skatina abipusę pagarbą, sąžiningumą, komandinį darbą ir kolektyvinį sprendimų priėmimą (Merivilio Universitetas, 2021).

Sprendžiant virtualių komandų konfliktus, efektyviausias lyderystės stilius būtų - transformacinis. Chang ir Lee (2013, 996) tyrimas atskleidė jog, transformacinė lyderystė buvo efektyvesnė nei transakcinė lyderystė. Kitaip tariant, geriausia technika, valdant konfliktus, kai transformaciniai lyderiai naudoja: kolaboruojantį konflikto valdymo stilių, aktyvų klausymąsi ir kūrybingą problemų sprendimų metodą.

Norint greitai, aiškiai, efektyviai, prasmingai ir su empatija reaguoti neplanuotose situacijose - patartina rinktis situacinę, elgsenos ir adaptyvią lyderystę. Douglas, Roberts ir Diaz (2022, 36) atlikto tyrimo metu, nustatyta, jog lyderiai, kurie vadovaujasi šiais stiliais, sugeba nukreipti sekėjus į darbų atlikimą ir skirti dėmesio suinteresuotosioms šalims, esant bet kokioms aplinkybėms.

Nėra visiems tinkančio vadovavimo stiliaus nuotolinėms komandoms valdyti, tačiau pasirinkimų tarp lyderystės stilių yra daug. Pacheco, Taylor ir Francis (2023) išskiria 2 pagrindinius jų rekomenduojamus stilius: transformacinį ir transakcinį. Anot autorių, transformacinis lyderis motyvuoja ir įkvepia sekėjus dirbti, rodo gerą pavyzdį, pats siekia vizijos įgyvendinimo, vadovauja etiška, sąžiningai ir optimistiškai. Tuo tarpu, transakciniai lyderiai apibrėžiami kaip lyderiai, kurie skatina sekėjus įgyvendinti tikslus aiškiai nustatydami vaidmenis ir nustatydami viziją, noriai dirba su komanda, turi gerus santykių kūrimo įgūdžius, veda efektyvius komandos susirinkimus.

Apibendrinant, lyderystė yra populiari šių laikų tema įvairiuose kontekstuose, o šios temos ištakos siekia Aristotelio laikus. Neegzistuoja vienas sąvokos apibūdinimas, o pati lyderystė dažnai yra tapatinama su vadovavimu. Nors rekomenduojamų e-lyderystės stilių yra labai daug - dažniausiai pasikartojantis stilius įvairių mokslininkų darbuose - transformacinis.

1.4 Vadovų ir lyderių bruožų ir funkcijų palyginimas

Analizuojant mokslinius šaltinius, tapo aišku, jog lyderystė ir vadovavimas yra skirtingos koncepcijos, kurios yra labai susijusios tarpusavyje, ypač organizacijų kontekste. Būtina organizacijų egzistavimo sąlyga yra turėti įkvepiančius lyderius ir ambicingus vadovus. Idealu, jei vadovas tuo pačiu metu yra ir lyderis. Peržvelgus Fayol (1916), Stogdill (1948), Katz (1955), Zaleznik (1977), Kirkpatrick ir Locke (1991), Maxwell (1993), Kotter (2001), Gosling ir Mintsberg (2003), Northouse (2007), Algahtani (2014) mokslinius darbus, galima apibendrinti, kokiomis savybėmis ir funkcijomis pasižymi lyderiai ir vadovai.

Remiantis 1 lentelės duomenis, galima teigti, jog didžioji dalis anksčiau minėtų mokslininkų teigė, jog lyderiai ir vadovai yra panašūs tuo jog daro įtaką, jų veiklos laukas yra žmonių grupėse, tai pat, ir vadovams, ir lyderiams būdingas įgalinimas ir konsultavimas. Žvelgiant detaliau, tampa aišku, jog net šiuose panašumuose yra pastebimi skirtumai. Lyderiai turi sekėjus, kurie laisva valia nusprendžia juo sekti, tuo tarpu, vadovai vadovauja pavaldiniams.

Kitos 1 lentelėje matomos funkcijos ir savybės atskleidžia, jog didžioji dalis šių charakteristikų labai skiriasi, o tam tikrais atvejais net yra vienos kitų priešingybės. Iš dažniausiai pasikartojančių savybių galima sudaryti lyderio aprašymą: tai yra žmogus, kuris neabejotinai pasižymi intelektualumu ir gebėjimu motyvuoti žmones siekti organizacijos tikslų, lyderis yra susitelkęs į žmones, kurie yra jo sekėjai, jis yra linkęs rizikuoti, yra toliaregiškas, siekia inovacijų, kuria viziją ir strategiją, įgalina sekėjus, juos konsultuoja ir ugdo.

Tuo tarpu, vadovo aprašymas pagal dažniausiai pasikartojančias charakteristikas atrodytų taip: tai - asmuo, kuris yra susitelkęs į sistemą ir nėra linkęs rizikuoti, vadovas turi pavaldinių, pasižymi trumparegiškumu, jis planuoja darbus, nustato ir skirsto biudžetą, valdo organizaciją, siekdamas išlaikyti tvarką, turi formalią valdžią, įgalina savo pavaldinius ir juos konsultuoja, samdo personalą, kuria taisykles ir standartus.

1 lentelė. Lyderių ir vadovų funkcijų ir bruožų palyginimas

LYDERIO FUNKCIJOS IR SAVYBĖS	VADOVO FUNKCIJOS IR SAVYBĖS
FAYOL, 1916	
	Planavimas, organizavimas, personalo atranka ir kontrolė.
STOGDILL, 1948	

Intelektualumas, įžvalgumas, budrumas, atsakomybė, iniciatyvumas, pasitikėjimas savimi, socialumas, atkaklumas, laimėjimų siekimas, bendradarbiavimas, tolerantiškumas, įtakos darymas.	
KATZ, 1955	
Turintis techninius, koncepcinius ir bendravimo įgūdžius.	
KIRKPATRICK IR LOCKE, 1991	
Veržlumas, motyvuotumas ir gebėjimas motyvuoti, garbingumas, pasitikėjimas savimi, turintis pažintinius gebėjimus, išmanantis užduotis.	
MAXWELL, 1993	
Gebėjimas daryti įtaką, siekiant įgyti sekėjų.	
ZALEZNIK, 1977	
Susitelkęs į žmones, turi sekėjų, geba daryti neformalią įtaką, prisiima riziką, stengiasi būti teisingas, turi platus matymo ir planavimo lauką, mato strategiją ir viziją, tiki vertybėmis, siekia inovacijų.	Susitelkia į sistemą ir struktūrą, turi pavaldinių ir formalią valdžią, naikina rizikas, priima sprendimus, mąsto trumparegiškai, planuoja ir nustato biudžetą, valdo, siekia išlaikyti tvarką, siekia standartizacijos.
KOTTER, 1990	
Užtikrina judėjimą ir dinamiką, bendros krypties atradimas, bendruomenės suvienijimas, įkvėpimas, vizijos ir strategijos formavimas, platesnio vaizdo aiškinimas, komandų formavimas, sekėjų poreikių tenkinimas, įgalinimas.	Užtikrina tvarką, nuoseklumą ir stabilumą, planuoja dienotvarkę ir biudžetus, organizuoja darbą, samdo personalą, kontroliuoja procesus, sprendžia problemas, skirsto išteklius, kuria organizacinę struktūrą, skirsto darbus, kuria taisykles, kuria skatinimo sistemas.
GOSLING IR MINTSBERG, 2003	
	Turi būti globalūs ir lokalūs, konkuruojantys ir bendradarbiaujantys, išlaikyti stabilią tvarką ir vykdyti pokyčius, pateikti rezultatus ir rūpintis žmonėmis, valdyti save, organizaciją, santykius, pokyčius, kontekstą.

NORTHHOUSE, 2007	
Nurodo kryptį, kuria viziją, padeda suvokti didesnę viziją, nustato strategijas, suburia žmones, bendradarbiauja, siekia įsipareigojimo, formuoja komandas, įkvepia, motyvuoja ir įgalina, pasižymi intelektualumu, pasitikėjimu savimi, ryžtingumu, garbingumu ir socialumu.	Planuoja, tvirtina biudžetus, nustato grafikus, planuoja resursus, organizuoja, kuria struktūrą, kuria taisykles ir procedūras, palaiko kontrolę, užtikrina problemų sprendimą, priima kūrybinius sprendimus, koreguoja klaidas.
ALGAHTANI, 2014	
Darbas su žmonėmis, įtakos darymas kitiems, siekiant tikslų, organizacijos krypties nustatymas, derinant žmonių pozicijas, motyvuojant ir įkvepiant darbuotojus.	Planavimas, organizacinių sistemų kūrimas ir nukreipimas, siekiant įgyvendinti misiją ir tikslus.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis skirtingais šaltiniais.

Apibendrinant, šiame skyriuje buvo siekta išsiaiškinti sąvokų: lyderis ir vadovas panašumus ir skirtumus, tam, kad toliau šiame darbe būtų išvengta neteisingų sąvokų vartojimo. Šio darbo kontekste, lyderis bus suvokiamas kaip formalus komandos ar organizacijos lyderis, kuris tuo pačiu atlieka ir vadybines funkcijas, organizuodamas virtualų komandos darbą.

2. LYDERYSTĖ VIRTUALAUS DARBO ORGANIZAVIMO KONTEKSTE

Šiame skyriuje bus aptarta mokslininkų: Rogelberg, Cliff ir Kello (2007), Šarkiūnaitės (2009), DeRosa (2009), Shuffler ir kt. (2010), Daim ir kt. (2012), Poeppelman ir Blacksmith (2015), Bloom ir kt. (2015), Nakrošienės ir Butkevičienės (2016), Makarius ir Larson (2018), Grincevičienės (2020), Turesky, Smith ir Turesky (2020), Raišienės ir kt. (2020; 2021), Morozova ir Rozhnenko (2021), Chafi, Hultberg ir Yams (2021), Karl ir kt. (2021), Newman ir Ford (2021), Cao ir kt. (2021), Kreamer, Stock ir Rogelberg (2021), Stankevičienės ir Grincevičienės (2021), Kashive, Khana ir Powale (2021), Mutha ir Srivastava (2021), Guptos ir Pathak (2022, 2024), Liu ir kt. (2022), Wang, Chen ir Yin (2022), Djofang ir Fofack (2022), Krukauskaitės ir Jesevičiūtės-Ufartienės (2023), Beniušio (2023), Bakmoradi ir Merkevičiaus (2023), Hipp ir Krzywdzinski (2023), Lenz ir kt. (2023), Liu ir kt. (2023), Lim (2023), Makar, Biškupic ir Zorica (2023), Piteira ir kt. (2023), Gesang, Klingenberg ir Süß (2024), Martinelli Watanuki ir Oliveira Moraes (2024), Seki (2024) požūriai, siekiant:

1. Aprašyti virtualaus darbo sampratą.
2. Aprašyti e-komunikacijos sampratą.
3. Aprašyti mokslininkų rekomendacijas lyderiams, organizuojantiems virtualų darbą.

2.1 Virtualus darbas

Pažangios ir greitos informacinės technologijos (IT) yra neatsiejama šių laikų verslo ir žmonių gyvenimo dalis. Spartėjant internetui, IT produktus kasdienėms ir darbo reikmėms naudoja didžioji dalis išsivysčiusių šalių gyventojų. 1997 metais vos 11 mln. USA darbuotojų bendravo nuotoliniu būdu, tuo tarpu, 2012 metais per atstumą bendravo jau 64 milijonai darbuotojų (Poeppelman ir Blacksmith 2015, 108). Tokiu būdu tampa įmanoma ne tik perduoti informaciją nuotoliniu būdu, bet ir naudotis skirtingų šalių ar net žemynų darbo jėgos resursais. Panašu, kad e-darbo išaugimas, kuris buvo pakurstytas pandemijos - nėra tik laikinas trendas, panašu, kad tai - ilgalaikė darbo vietos transformacija. Vilniaus Universiteto duomenimis, prognozuojama, kad iki 2025 m. bent 70 proc. darbuotojų Lietuvoje dirbs virtualiai penkias darbo dienas per savaitę (Vilniaus Universitetas, 2023).

Tokia IT plėtra ir dinamika skatina vartotojų lūkesčių pokyčius, o tai savaime yra priežastis, jog nuolat auga reikalavimai verslo paslaugoms ir produktams. Siekis išlikti konkurencingiems skatina verslą išnaudoti globalizacijos siūlomas galimybes ir leidžia darbą paskirstyti skirtingose ekonominėse sistemose. Naudojant geografiškai nutolusius darbo išteklius ir suburiant komandas skirtingose valstybėse, galima sparčiai reaguoti į tarptautinės rinkos pokyčius.

Terminas „virtualus“ reiškia: „1. Galimas, tariamas; galintis arba turintis pasireikšti tam tikromis sąlygomis; 2. fiziškai nerealizuotas arba suvokiamas kitaip negu realizuojamas.“ (Lietuvių žodynas, 2024). Jackas Nillesas (1975) buvo pirmasis, kuris atliko nuotolinio darbo tyrimą, tai jis suformavo „teledarbo“ sąvoką ir paskatino kitus mokslininkus aktyviau tirti šią darbo formą. Tuo metu, ši sąvoka reiškė informacinių technologijų naudojimą e-darbai. Darbo iš namų, naudojantis ryšių priemonėmis (angl. telecommuting), bei virtualaus ofiso (ang. virtual office) sąvokos pirmą kartą buvo paminėtos: J. P. Martino (1979) ir V. E. Giuliano (1981) (Nakrošienė ir Butkevičienė 2016, 365).

Mokslinėje literatūroje ir kituose šaltiniuose egzistuoja daugybė kitų sąvokų iš esmės reiškiančių virtualaus darbo apibrėžimą, tokių kaip: darbas namuose, e.darbas, teledarbas (angl. telework) ir darbas iš namų, naudojantis įvairiomis ryšių priemonėmis (angl. telecommuting), lankstus darbas ir kt. 2 lentelėje pateikiamos nuotolinio darbo terminologijos pagal skirtingus autorius.

2 lentelė. Virtualaus darbo terminologija

Sąvoka	Autoriai
Teledarbas (angl. telework, teleworking)	Martino (1979), Giuliano (1981), Bailey ir Kurland (2002), Wilson ir Greenhill (2005), Madsen (2011)
Darbas namuose (angl. home-based work, working from home, home-based telework, homeworking)	Ramsower (1985), Shin ir kt. (2000), Ammons ir Markham (2004), Redman ir kt. (2009)
Nuotolinis darbas (angl. telecommuting)	Nilles (1997), Siha ir Monroe (2006)
Virtualus biuras (angl. virtual office); virtualus darbas (angl. virtual wok)	Martino (1979), Giuliano (1981)
E. darbas (angl. e-work)	Gareis, Husing ir Mentrup (2004)
Lankstus darbas (angl. flexiplace; flexible work)	O'Brien ir Hayden (2008)

Šaltinis: „Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams“, FILOSOFIJA. SOCIOLOGIJA. 2016. T. 27. Nr. 4, p. 364–372, © Lietuvos mokslų akademija, 2016, AUDRONĖ NAKROŠIENĖ ir EGLĖ BUTKEVIČIENĖ

Vienos sąvokos nebuvimas aktualus ir Lietuvai, čia ši darbo forma dažniausiai apibūdinama kaip nuotolinis darbas, kuris Darbo kodekso 52 straipsnyje, įsigaliojusiam nuo 2022 rugsėjo 1 yra apibūdintas kaip: „[...] darbo organizavimo forma arba darbo atlikimo būdas, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas ar jų dalį visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, tai yra sulygoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu yra darbovietė, vietoje, taip pat naudodamas informacines ir elektroninių ryšių technologijas (teledarbas).“ Tam tikrais atvejais organizacijos net yra įpareigosios suteikti nuotolinio darbo teisę darbuotojams: „[...] privalo tenkinti darbuotojo prašymą dirbti nuotoliniu būdu, kai to reikalauja nėsčia, neseniai pagimdžiusi ar

krūtimi maitinanti darbuotoja, darbuotojas, auginantis vaiką iki aštuonerių metų, ir darbuotojas, vienas auginantis vaiką iki keturiolikos metų arba neįgalų vaiką iki aštuoniolikos metų, arba darbuotojas, pagal sveikatos priežiūros įstaigos išvadą pateikęs prašymą, pagrįstą sveikatos būkle, neįgalumu arba būtinybe slaugyti (prižiūrėti) šeimos narį [...].“ („LRV nutarimas dėl nuotolinio darbo 2022, Nr. 2022-15174“). Toks teisinis nuotolinio darbo reglamentavimas tik parodo jo svarbą ir aktualumą.

Anot Hipp ir Krzywdzinski (2023), šiuo metu EU šalyse egzistuojančios nuotolinio darbo reguliacijos remiasi šiais pagrindiniais principais: darbuotojai nuotoliu turėtų dirbti tik su jų savanorišku sutikimu, išlaikant galimybę bet kuriuo metu dirbti iš ofiso. Darbuotojų darbo valandos turėtų atitikti EU reguliacijas, kadangi darbuotojai turi teisę „atsijungti“ (angl. digitaly disconnect) po darbo valandų. Darbdaviai turi vertinti fizines ir psichologines rizikas, susijusias su e-darbu. Anot autorių, šiose reguliacijose dar trūksta dalies, apie tai, kaip užtikrinti darboviečių teisingumą darbuotojams.

Norint įvertinti virtualaus darbo mastą Lietuvoje, būtų galima remtis 2013 m. Raišienės tyrimu, kurio metu buvo apklausti 560 respondentai, siekiant išsiaiškinti, ar jie turi e-darbo galimybę. Paaikškėjo, kad tik 9% apklaustųjų naudojo šią galimybę (Raišienė ir kt. 2020, 2). Procentas liko mažai pakitęs iki 2020 kovo 14 d., kai Lietuvoje buvo įvestas karantinas dėl COVID-19 pandemijos (Dėl karantino Lietuvos Respublikos teritorijoje paskelbimo 2020), kurio metu buvo siekiama izoliuoti Lietuvos gyventojus ir stabdyti viruso plitimą šalies teritorijoje. Pasikeitus gyvenimo sąlygoms, turėjo iš dalies pasikeisti ir darbo organizavimas. Remiantis Sprinter organizuota apklausa, karantino metu nuotoliniu būdu dirbo 40% darbingo amžiaus šalies gyventojų, didžioji dalis jų (70%) taip pat išreiškė norą nuotolinį darbą tęsti ir po karantino (Sprinter research 2020). Galima teigti, jog COVID-19 pandemija stipriai padidino virtualiai dirbančiųjų skaičių, lyginant su ankstesniais laikotarpiais.

Sprinter apklausos duomenimis Lietuvoje nuotoliu daugiausia dirbo respondentai, kurių amžius svyravo tarp: 26-55 m., turintys aukščiausią išsimokslinimo lygį ir turintys aukštesnes pajamas, kurie įprastai savo darbine funkcijas atliko biuruose. Tarp respondentų įvardintų nuotolinio darbo naudų: laiko taupymas kelionėms į ir iš darbo (66%) – šią naudą Japonijoje taip pat tyrė ir patvirtino Suki (2024), teigdama, jog laiko taupymas kelionėms į ir iš darbo yra labai svarbi nauda ypač moterims, turinčioms mažamečių vaikų. Kitos apklausoje paminėtos naudos: galimybė dirbti paprastais laisvalaikio drabužiais (59%), daugiau laiko skirti miegui (47%), sutaupyti pinigų (43%), streso lygio sumažėjimas, dirbant iš namų (41%). Pusė apklausoje dalyvavusių respondentų taip pat teigė, jog dienos prarado aiškią struktūrą ir ėmė kamuoti jausmas, tarsi jie dirbtų visą laiką. Taip pat, dauguma dirbusių iš namų teigė, jog ėmė stigti bendrumo jausmo su savo kolegomis. Apibendrinant apklausos rezultatus, didžioji dalis apklaustųjų (80%) Lietuvoje ateityje norėtų bent dalį laiko dirbti įprastinėje darbo vietoje (Sprinter research 2021).

Remiantis Raišienės, Varkulevičiūtės, Rapuano ir Stachovos tyrimu, laimingiausio teledarbo darbuotojo portretas atrodytų taip: moteris, priklausanti Tūkstantmečio kartai, turinti aukštojo

išsilavinimo diplomą bei 4-10 metų darbinę patirtį vadybos ar administracinėje srityje ir dirbanti iš namų dvi dienas kiekvieną savaitę. Tuo tarpu, labiausiai nepatenkinti darbu iš namų yra vyrai, priklausantys Kūdikių bumo kartai, turintys universitetinį išsilavinimą bei 20 ir daugiau metų darbo patirtį. Pažymėtina, kad vyrai vertino darbą iš namų labiau neigiamai, nei moterys dėl namų rolių konfliktų, pasikeitimų darbo santykių dinamikoje ir dėl galimų karjeros galimybių trūkumo. Jie taip pat, kaip neigiamus teledarbo aspektus nurodė: per didelius informacijos srautus, ne sinchroninę komunikaciją, ir įtampą dėl dėmesio padalinimo komunikacijai ir užduočių atlikimui (Raišienė ir kt. 2020, 21).

Anot Nakrošienės ir Butkevičienės, pagrindiniai privalumai dirbant nuotoliniu būdu yra: laiko planavimo laisvė, grafiko lankstumas, didesnis darbuotojų produktyvumas, didesnė motyvacija, geresnis darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Nuotolinio darbo trūkumai: gali pailgėti darbuotojų darbo valandos, jie yra mažiau matomi ir žinomi organizacijoje, turi ribotas profesinio tobulėjimo galimybes, mažesnes galimybes patenkinti socialumo poreikius (Nakrošienė ir Butkevičienė 2016, 370).

Raišienė, Istvan, Dory, Rapuano ir Varkulevičiūtė atliko tyrimą pirmosiomis COVID-19 savaitėmis, kurio metu buvo tiriamas teledarbas, siekiant išsiaiškinti pagrindinius motyvacinius ir demotyvacinius nuotolinio darbo faktorius, bei apibrėžti įgūdžius, kurie yra reikalingi dirbant nuotoliu. Tyrimo metu buvo atskleista, jog nuotoliu dirbantieji labiausiai vertino šiuos teledarbo privalumus: organizacijos lankstumą darbuotojų darbo laiko ir vietos atžvilgiu, geresnį darbo ir laisvalaikio balansą, geresnę galimybę palaikyti darbuotojų sveikatinimąsi, galimybę lanksčiai planuoti darbo laiką, galimybę patirti mažiau su komunikacija susijusio streso ir kt. Tuo tarpu, tarp trūkumų buvo įvardinti šie pagrindiniai faktoriai: retesnis grįžtamojo ryšio dalijimasis tarp darbuotojų ir vadovų ypač susijusio su darbuotojų darbo rezultatų vertinimu, komandinio jausmo trūkumas, abipusio pasitikėjimo trūkumas tarp vadovo ir darbuotojo, organizacinio identiteto trūkumas, namų aplinkos trukdžiai (Raišienė ir kt. 2021, 140-141).

Virtualus darbas kaip ir kitos darbo formos turi savo privalumų ir trūkumų. Hipp ir Krzywdzinski (2023) teigimu, pagrindiniai e-darbo privalumai: didina darboviečių autonomiškumą, padeda darbuotojams išlaikyti geresnį darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Jie išskiria tokius trūkumus: darbo vietų ofisuose trūkumas ar nebuvimas, netinkama įranga dirbant namuose, gali turėti neigiamą poveikį darbuotojų psichologinei sveikatai. Piteira ir kt. (2023) teigia, jog po COVID paskatinto virtualaus darbo plėtros naujai atsiradę iššūkiai: technologijos, karjeros valdymas ir galimybės, mokymai ir darbo atlikimo vertinimas. Tuo tarpu, Makar, Biškupic ir Zoricos (2023) teigimu, sunkiai įmanoma turėti sėkmingą virtualų darbą, neturint tinkamos įmonės kultūros, kuri kliaujasi pasitikėjimu ir aiškios tikslų nustatymo sistemos. Makar su kolegomis išskiria tokius pagrindinius nuotolinio darbo privalumus: geresnis gyvenimo - darbo balansas, daugiau laiko šeimai, išlaidų mažėjimas, lankstumas, autonomija, tobulėjimas, didesnis produktyvumas. Tuo tarpu, pagrindiniai išskirtini iššūkiai: darbuotojų įsitraukimas, vadovų kontrolės praradimas, gyvenimo - darbo balansas, atskirtis, socializacijos

trūkumas, komandos dvasios praradimas, komunikacija, motyvacija ir darbuotojų priėmimas į darbą (angl. onboarding). 3 lentelėje pateikiami motyvuojantys ir demotyvuojantys faktoriai, dirbant nuotoliniu būdu.

3 lentelė. Virtualaus darbo motyvuojantys ir demotyvuojantys faktoriai

Motyvuojantys faktoriai/ Privalumai	Demotyvuojantys faktoriai/ Trūkumai
• Darbo laiko/ vietos lankstumas • Socialinė nepriklausomybė • Galimybė lanksčiai organizuoti darbą • Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas • Individualus darbas • Galimybė išvengti formalios aprangos • Rūpestis sveikata • Galimybė išvengti neformalios komunikacijos su kolegomis • Laiko planavimo laisvė • Grafiko lankstumas • Didesnis darbuotojų produktyvumas • Didesnė motyvacija • Autonomija • Daugiau laiko šeimai • Išlaidų mažėjimas • Tobulėjimas	• Retesnis grįžtamojo ryšio dalijimasis tarp darbuotojų ir vadovų arba mikro vadyba • Padidėjęs telekomunikacijos laikas (ilgesni susitikimai) • Komandinio jausmo trūkumas • Abipusio pasitikėjimo trūkumas tarp vadovo ir darbuotojo • Organizacinio identiteto trūkumas • Namų aplinkos trukdžiai • Darbuotojų darbo valandų ilgėjimas • Mažesnis matomumas/ žinomumas • Ribotos profesinio tobulėjimo galimybės • Nepakankamai patenkinti bendravimo poreikiai • Sunku suprasti, kaip kiti kolegos jaučiasi • Prastai funkcionuojantys komunikacijos įrankiai (mikrofonai, kameros ir kt.) • Neigiamas poveikis psichologinei sveikatai • Sunkesnis darbuotojų rezultatų vertinimas • Ribotas tobulėjimas • Išitraukimo mažėjimas • Vadovų kontrolės mažėjimas • Atskirtis • Komunikacija • Motyvacija • Darbuotojų priėmimas į darbą

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis Nakrošiene ir Butkevičiene (2016), Raišiene ir kt. (2021), Hipp ir Krzywdzinski (2023), Piteira ir kt. (2023) ir Makar, Biškupic ir Zoricos (2023).

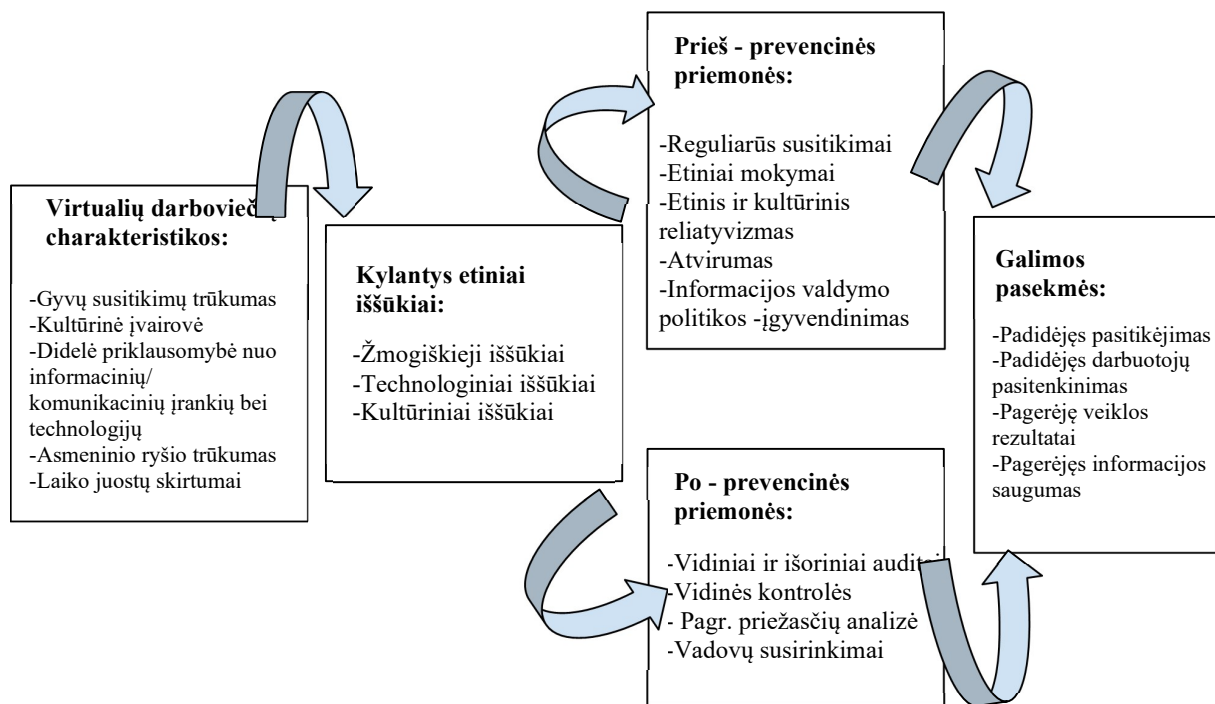
Kalbant apie etinius iššūkius, kylančius virtualiose darbovietėse, Indijoje (kaip besivystančioje šalyje) atliktas tyrimas, kurio dėka paaiškėjo trys pagrindinės kategorijos etinių iššūkių, su kuriais susiduria virtualių organizacijų darbuotojai: etiniai iššūkiai buvo susiję su žmonėmis, technologijomis ir kultūra. (Gupta ir Pathak 2022, 67) 3 lentelėje pateikiamos pagrindinių etinių iššūkių kategorijos su kuriais susiduria dirbantieji nuotoliu.

4 lentelė. Pagrindinių etinių iššūkių kategorijos su kuriais susiduria dirbantieji nuotoliu

Žmonės	Technologijos	Kultūra
• Sąžiningumas ir pasitikėjimas • Darbuotojų elgesys • Diskriminacija	• Privatumas • Tikslumas • Prieinamumas • Tinkamumas	• Skirtingų kultūrų, vertybių ir įsitikinimų susidūrimai • Ne sąžiningumas ir nepagarba, komunikuojant su kitų kultūrų kolegomis (ypač tai matosi besivystančių ir išsivysčiusių šalių kolegų susirinkimuose) • Stereotipai • Verslo politikos dviprasmiškumas (skirtingos taisyklės dirbantiems skirtingose šalyse) • Dominuojantis elgesys iš darbuotojų, kurie dirba išsivysčiusioje šalyje kitų darbuotojų atžvilgiu • Atviro mąstymo trūkumas pokalbių metu

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Guptos ir Pathak (2024) atliktu tyrimu.

Remiantis Gupta ir Pathak, virtualios darbovietės susiduria su didžiuliais praktiniais bendradarbiavimo barjeriais, todėl nesėkmės tikimybė yra didžiulė, jie siūlo modelį, galintį padėti įveikti etines dilemas virtualiose darbovietėse. Autoriai siūlo tokias prevencines priemones virtualiose organizacijose: reguliarius susirinkimus tarp grupės narių, etinius mokymus skirtingose šalyse dirbantiems žmonėms, etinį ir kultūrinį reliatyvizmą (pasaulėžiūrą, kuria remiantis jokia kultūra nėra pranašesnė už kitas, net jei jos yra mažiau išsivysčiusios), atviro mąstymo ir moralinio integralumo skatinimą, informacijos valdymo politikos kūrimą ir įgyvendinimą. Iškiriamos ir post prevencinės priemonės: vidiniai ir išoriniai auditai, vidinės kontrolės, svarbiausių priežasčių analizė (angl. root cause analysis), vadovų susirinkimai (Gupta ir Pathak 2024, 79).



1 paveikslas. Siūloma struktūra, skirta spręsti etines virtualaus darbo dilemas

Šaltinis: Gupta, Shubbi ir Govind Swaroop Pathak. 2024. „Ethical Issues in Virtual Workplaces: Evidence from Emerging Economy“. European Journal of Training and Development 48(½): 79.

Chafi su kolegomis atliko tyrimą, kurio metu Švedijoje apklausė 53 respondentus, siekdami išsiaiškinti poreikius ir iššūkius tvariai ateities darbo aplinkai. Apklausi vadovus, kurie organizuoja virtualių ar hibridinių komandų darbą, paaiškėjo, kad juos pradėjo neraminti didelė darbuotojų kaita ir iššūkiai, bandant sukurti darbuotojų lojalumą, kai grupės žmonės pradeda prarasti prasmingus tarpusavio ryšius. Taip pat, nustatytos ir kitos netiesioginės galimos nuotolinio darbo žalos: padidėjęs elektros energijos sunaudojimas (daliai kolegų dirbant nuotoliu, daliai iš ofiso) bei automobilių skaičiaus išaugimas, kadangi dalis darbuotojų COVID-19 laikotarpiu paliko miestus ir išsikėlė gyventi į kaimus/ užmiesčius (Chafi, Hultberg ir Yams 2021,11-17).

Luebstorf ir kt. (2023) savo tyrimo metu nustatė, kad vienas iš nuotolinio darbo iššūkių – virtualūs susirinkimai. Anot mokslininkų, trys pagrindiniai iššūkiai su kuriais susiduria nuotoliu dirbantys darbuotojai yra: namų aplinkos dizainas ir su tuo susiję trikdžiai, technologijos ir komunikacinės problemos. Jie taip pat apibrėžė pagrindinius stresinius faktorius, pasireiškiančius video skambučiuose/ konferencijose: video kamerų naudojimas, ne pakankamas neformalaus bendravimo laikas skambučių pradžioje ir daugiavfunkcinis darbas.

Bloom ir kolegų atliko darbo iš namų (nuotolinis darbas, toliau NT) eksperimentą kinų kelionių agentūroje Ctrip, turinčioje 16 000 darbuotojų. Skambučių centro darbuotojai, kurie savanoriavo dirbti nuotoliu, buvo atsitiktine tvarka paskirti dirbti namuose arba biure devyniems mėnesiams. Grupės, dirbančios namuose, darbo našumas padidėjo 13 % (9 % - mažiau pertraukų ir nedarbingumo dienų ir 4 % daugiau skambučių per minutę, tai priskiriama tylesnei ir patogesnei darbo aplinkai). Pastebėta, jog šių darbuotojų pasitenkinimas darbu taip pat padidėjo, tačiau jų paaukštinimo lygis, priklausantis nuo darbo rezultatų, sumažėjo. Dėl eksperimento sėkmės Ctrip suteikė nuotolinio darbo galimybę visiems darbuotojams, leisdami darbuotojams savarankiškai iš naujo pasirinkti darbo vietą: namus ar biurą. Įdomu tai, kad šiuo atveju efektyvumas išaugo iki 22% (Bloom ir kt. 2015, 165).

Virtualumo ir virtualaus darbo formavimasis ir plėtra sudarė prielaidas atsirasti virtualioms komandoms ir organizacijoms, kurių priverstinę plėtrą galėjome stebėti prasidėjus COVID-19 epidemijai. Virtualios komandos apibūdinamos kaip komandos, kurios yra multikultūrinės, geografiškai išsklaidytos ir bendradarbiaujančios nuotoliniais elektroniniais būdais (Daim ir kt. 2012, 199).

Virtualios organizacijos gali skirtis ne tik pagal virtualumo įrankių naudojimą: telekonferencijos, momentiniai pranešimai (angl. instant messaging), bet ir pagal distribucijos laipsnį. Pavyzdžiui, vienos komandos gali būti pilnai išskirstytos po skirtingas vietas, tačiau šiuo metu dažniau pasitaikantis yra dalinis distribucijos laipsnis, kai tik dalis komandos yra išskirstytos po skirtingas vietas. Manoma, kad pilnai išskirstytos komandos ir organizacijos yra neigiamai veikiamos bendradarbiavimo, efektyvumo, pasitikėjimo trūkumo, prasto informacijos apsiėitimo ir komunikacijos atžvilgiais (Shuffler ir kt. 2010, 6).

Makarius ir Larson (2018) teigia, jog atlikus 30 metų virtualaus darbo apžvalgą tapo aišku, jog efektyviausi darbuotojai laikosi tam tikrų bendravimo nuostatų ir strategijų, kurias autorius įvardina kaip virtualų intelektą (angl. virtual intelligence). Virtualų intelektą sudaro įsitraukimo taisyklių kūrimas ir pasitikėjimo kūrimas ir išlaikymas. Anot autorių, tai yra svarbu visiems darbuotojams, net ir tiems kolegoms, kurie dirba tame pačiame pastate, tačiau bendrauja nuotoliniu būdu. Svarbiausi diskusiniai klausimai, kuriuos turi suderinti žmonės dirbantys per atstumą: kokiomis komunikacijos priemonėmis bus naudojamosi, kada geriausias laikas komunikacijai ir kaip geriausia dalintis informacija. Tuo tarpu, kalbėdami apie pasitikėjimą, autoriai išskiria dvi galimas pasitikėjimo rūšis: pasitikėjimas santykiuose (tikėjimas, kad kolega siekia atsižvelgti į mano interesus) ir kompetencija pagrįstas pasitikėjimas (tikėjimas, kad kolega gali atlikti užduotis ir yra patikimas) (Makarius ir Larson 2018, 3-5).

Anot Krukauskaitės ir Jesevičiūtės-Ufartienės (2023, 5), mokslininkai nuotolinio komandinio darbo privalumais laiko padidėjusią darbuotojų moralę, darbo grafiko lankstumą, geresnį darbo ir gyvenimo balansą, finansines priežastis bei savarankiškumo augimą. Trūkumams priskirtini: teisiniai rėmai, duomenų saugumo mažėjimas, labai ribotas virtualios komandos bendravimas ir pasitikėjimas,

tingumo didėjimas, motyvacijos bei efektyvumo mažėjimas. Galimo ne produktyvaus darbo tam tikrais atvejais tikimybę tyrė ir įrodė Lenz ir kt. (2023).

Grincevičienė (2020) atliko kiekybinį tyrimą Lietuvoje, kurio metu apklausta 320 e-darbuotojų. Jos tyrimas atskleidė, kad virtualaus darbo naudojimo intensyvumas daro pozityvų poveikį dviem kategorijoms: laikui, kuris yra skiriamas šeimai bei draugams, ir laikui, kuris skiriamas sau.

Apibendrinant, sparčiai tobulėjant informacinėms technologijoms, keičiasi ne tik žmonių kasdienybė ir pramogos, bet ir organizacijos bei patys darbo santykiai. Praėjus daugiau nei trims dešimtmečiams po to, kai buvo panaudotas „virtualių organizacijų“ terminas pirmą kartą, šiomis dienomis sąvokos reikšmė tapo gerokai platesnė. Šio darbo kontekste, virtualus darbas bus suvokiamas kaip bet kokio laipsnio nuotolinis darbas, kai dalis arba visa komanda dirba iš skirtingų fizinių vietų, naudodamiesi IT priemonėmis tarpusavio ryšio palaikymui.

2.2. E- komunikacija

Internetas į šiandieninį gyvenimą atnešė seniau ne egzistavusius komunikacijos ir kalbos būdus, pagrinde atsiradusius angliškai kalbančioje Amerikos dalyje, kadangi ten „gimė“ internetas. Aktyviai besivystančių informacinių technologijų eroje, susikūrė nauja aplinka, vadinama - virtualia erdve, kurioje komunikacija kuriama, naudojant kompiuterį, mobiliuosius įrenginius ir kitus įrankius. Tokia „naujoji“ komunikacija yra visiškai kitokio pobūdžio komunikacija (Morozova ir Rozhnenko 2021, 1).

COVID-19 pandemija ir pasikeitimai organizuojant darbą turėjo dideles pasekmes tam, kaip darbuotojai komunikuoja virtualiose ar iš dalies virtualiose (hibridinėse) komandose. Vienas iš šių pokyčių - padidėjęs video skambučių (angl. video conferencing) naudojimas. 2019 m. platforma „Zoom“ turėjo 10 milijonų skambučių kas dieną, naudojantis šia platforma, tuo tarpu 2020 m. skaičius buvo išaugęs iki 300 milijonų kasdien (Search Logistics 2024).

Darbovietės susirinkimai yra didžiulė dalis organizacijos gyvenimo, kuriuose vidutinis darbuotojas vidutiniškai praleidžia 6 valandas kiekvieną savaitę. Tuo tarpu vadovai, esantys top pozicijose posėdžiuose ir susirinkimuose praleidžia vidutiniškai 23 valandas (Rogelberg, Cliff ir Kello 2007, 18). Šiuo laikotarpiu, didžioji dalis šių susirinkimų yra vedami nuotoliniu būdu ir spėjama, jog iki 2025 m. Amerikoje matysime 87% virtualaus darbo augimą, lyginant jį su iki pandeminiu laikotarpiu, o tai savaime reikštų, jog ir virtualių susirinkimų skaičius tik augs (Kreamer, Stock ir Rogelberg 2021).

Nors video skambučiai turi ir nemažai privalumų, tokių kaip: galimybė naudoti apklausų įrankius, susirašinėjimo funkciją ir geriau pažinti kolegas, matant jų namų aplinką, tačiau jie turi ir daugybę trūkumų. Vėlavimai į skambutį, aiškos susirinkimo dienotvarkės trūkumai, per ilgi susirinkimai - šie susirinkimų trūkumai, taip pat galioja ir gyviems susirinkimams. Išskirtinai video

skambučiams būdingi trūkumai: problemos su kameromis, techniniai iššūkiai su kalbančiojo mikrofonu, kalbančiųjų valgytas susirinkimų metu (Karl ir kt. 2021, 355-356).

Kitas didžiulis video susirinkimų trūkumas - daugiufunkcinis darbas (angl. multitasking). Cao su kolegomis teigia, jog daugiufunkcinis darbas tapo dažna elgsena nuotolinių susirinkimų metu, kai 30% susirinkimų, vykstančių online, vyksta fone - kartu atsakinėjant į elektroninius laiškus. 32% respondentų teigė, jog tai labiau tikėtina, kai klausiančiųjų video kameros ir mikrofonių komunikacinėse aplikacijose yra išjungti. Taip pat, pastebėta jog daugiufunkcinis darbas vyksta dideliuose susirinkimuose, kurie trunka ilgai, yra planuojami ryte, reguliariai pasikartojantys ir suvokiami kaip mažiau aktualūs (Cao ir kt. 2021). Kas automatiškai reiškia, kad dalis susirinkimų turinio bus neišgirsta arba neteisingai interpretuojama, girdint tik dalį turinio. Anot Lim (2023), virtualūs susirinkimai pasižymi: spontaniškumo trūkumu, ne verbalinės komunikacijos trūkumu, didesniu nuovargiu ir pastangomis, daugiau pašalinių veiklų tuo pačiu metu, mažesniu įsitraukimu.

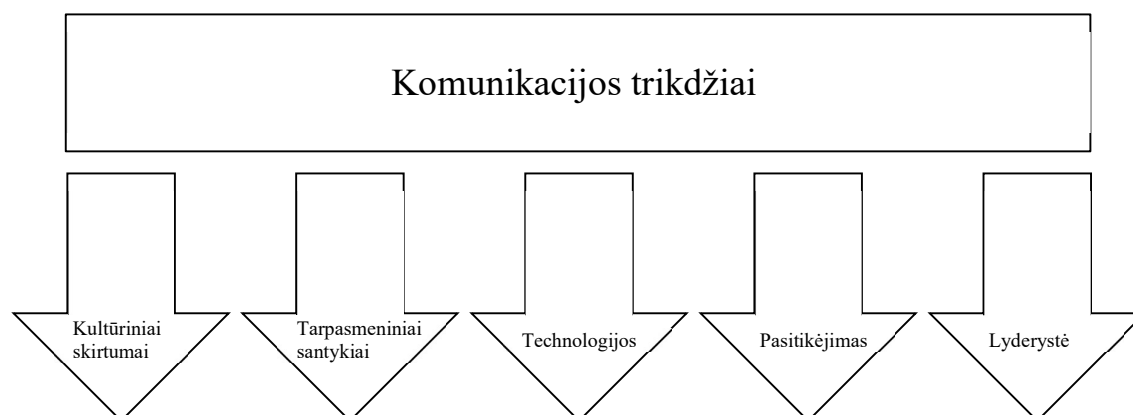
Siekiant užtikrinti virtualių susirinkimų efektyvumą, Kremer su kolegomis (2021, 746) siūlo naudoti aiškią strategiją, organizuojant virtualius susirinkimus. 5 lentelėje pateikiama taktikos ir jos įgyvendinimo strategijos bei apibūdinimas, kodėl taip elgtis yra efektyvu.

5 lentelė. Taktika/ elgsena, įgyvendinimo strategijos ir kodėl tai efektyvu

Taktika/ elgsena	Kaip tai atlikti	Kodėl tai yra efektyvu
- Apgalvotas pasiruošimas - Rolių priskyrimas - Technologinių įrankių įvaldymas - Lūkesčių nustatymas - Asmeninio ryšio kūrimas - Aktyvus fasilitavimas - Užbaigti susitikimus - tik esant pilnam aiškumui	- Paruošti ir pasidalinti iš anksto susitikimo planu - Kviesiti tik būtinus žmones - Susirinkimo trukmė - Paskirti moderatorių, žmogų, atsakingą už užrašus ir žmones, atsakingus už skirtingas temas - Integruoti apklausas, susirašinėjimą, lentą ir kt. - Identifikuoti tinkamiausią dalyvaujančių komunikacijos metodą - Skirti laiko „apšilimo“ temoms - Aktyviai klausytis - Periodiškai matuoti susidomėjimo lygį - Klausimų - atsakymų laikas - Sukurti aiškius veiksmų planus	- Padidina susirinkimo efektyvumą - Didesnė dalyvių įsitraukimo tikimybė - Panaikina ne būtiną atsakomybę už susirinkimą nuo vadovo - Atgaivina lėtesnius virtualaus bendravimo kanalus - Sukuria / atnauja komandos susirinkimų taisykles - Kuria žmogiškojo ryšio atmosferą tarp virtualių dalyvių - Skatina visų dalyvavimą - Sumažina dalyvaujančių daugiufunkcinio darbo galimybes - Pakartoja susirinkimo tikslą

Šaltinis: Kremer, Liana, George Stock ir Steven Rogelberg. 2021. „Optimizing Virtual Team Meetings: Attendee and Leader Perspectives“. American Journal of Health Promotion 35(5): 746.

Personalo valdymo atžvilgiu, e-organizacijos turi praktiškai visus tradicinėms organizacijoms būdingus bruožus, o vienas pagrindinių šių organizacijų skirtumas yra bendravimo pobūdis (Šarkiūnaitė 2009, 278). Remiantis Daim ir kolegomis (2012, 202), komunikacija yra vienas iš pagrindinių virtualaus darbo iššūkių. Jie išskiria pagrindinius komunikacijos trikdžius lemiančius veiksnius, galinčius sutrikdyti komunikaciją ir tokiu būdu neigiamai paveikti virtualių organizacijų veiklą (žr. 2 pav.):



2 pav. Komunikacijos sutrikdymą arba nutrūkimą virtualioje darbo aplinkoje lemiantys veiksniai
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Daim ir kt. (2012).

Virtualių komandų nariai, kurie yra skirtingose šalyse, taip pat susiduria ir su unikaliais iššūkiais kultūrinėje dimensijoje, kurie gali turėti įtakos bendrai organizacijos veiklos sėkmei. Kalbos barjerai, susiję su kultūrinių lūkesčių ir supratimo skirtumais, gali turėti didelį poveikį bendrai organizacijos veiklai (Daim ir kt. 2012, 199).

Siekiant efektyviai valdyti virtualias komandas ir jų komunikaciją, lyderiai turi užtikrinti emocijų valdymą komandose, ypač tai taikytina krizinėse situacijose. Svarbu atkreipti dėmesį į skirtingų įvykių/ pranešimų/ pokyčių sukeltas emocijas darbuotojams - pažinti jas bei numatyti galimas jų pasekmes. Virtualios lyderystės ir komunikacijos sėkmė remiasi tikrumo užtikrinimu, siekiant sumažinti komandų nerimą (Wang, Chen ir Yin 2022, 221-222). 6 lentelėje pateikiamos rekomendacijos lyderiams, siekiantiems užtikrinti pakankamą ir efektyvią komunikaciją, organizuojant virtualų darbą.

6 lentelė. Rekomendacijos lyderiams, komunikuojantiems virtualiai

Wang, Chen ir Yin 2022	• Lyderiai turėtų padidinti savo matomumą netikėtų įvykių metu, naudodamiesi vaizdo konferencijomis. • Lyderiai turėtų dažniau virtualiai komunikuoti su savo komandos nariais, kad sumažintų psichologinį atstumą tarp lyderio ir sekėjo. • Nuolatinis komandos informacijos dalijimasis ir šio proceso tobulinimas – komandos narių dalijimasis žiniomis, diskusijos ir įvairios su užduotimis susijusios informacijos integravimas komandoje. • Lyderis turi pasirinkti tinkamiausius bendradarbiavimo ir komunikacijos įrankius, atitinkančius komandos poreikius. • Video konferencijų naudojimas susirinkimų metu leidžia turėti daugiau būtinos informacijos apie sekėjus bei kitus dalyvius. • Virtuali komunikacija dažniausiai susijusi su užduotimis, todėl lyderiai turėtų papildomai planuoti laiko paprastam bendravimui.
Cao ir kt. 2021	• Naudoti įjungtas kameras ir mikrofonus susitikimų metu, siekiant išvengti daugiafunkcinio darbo (ang. multitasking). • Neplanuoti susirinkimų komandoms anksti ryte. • Planuoti tik aktualius susirinkimus komandos nariams.
Kreamer, Stock ir Rogelberg 2021	• Išankstinis pasiruošimas virtualiems susirinkimams. • Rolių paskirstymas susirinkimų metu. • Geras IT komunikacijos įrankių valdymas. • Lūkesčių nustatymas ir iškomunikavimas virtualiuose susirinkimuose. • Asmeninio ryšio naudojimas virtualiuose susirinkimuose. • Aktyvus fasilitavimas nuotoliniuose susirinkimuose. • Nuotolinius susirinkimus baigti tik esant pilnam aiškumui.
Karl ir kt. 2021	• Nurodyti aiškią susirinkimo dienotvarkę ir planą. • Neplanuoti per ilgų susirinkimų. • Užtikrinti gerą būtinos komunikacijos įrangos (kamerų, mikrofonų ir kt.) funkcionavimą.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Wang, Chen ir Yin 2022, Cao ir kt. 2021, Karl ir kt. 2021, Kreamer, Stock ir Rogelberg 2021.

Beniušis (2023) Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijoje atliko kokybinį tyrimą ir apklausė ten dirbančius komunikacijos specialistus ir skyrių vadovus, siekdamas ištirti vidinės komunikacijos valdymo metodus hibridinio darbo atveju. Jo tyrimas atskleidė keletą svarbių dalykų – pasirodo specialistams buvo labai svarbus žinutės apie vykstančius pokyčius gavimas iš aukščiausio lygio organizacijoje vadovybės. Taip pat, buvo nustatyta, kad norint sklandžiai komunikuoti viduje – būtina užtikrinti ne tik specialistų ar aukščiausios grandies vadovų vaidmenį, bet įtraukti ir vidurinės grandies vadovus.

Bakmoradi ir Merkevičiaus (2023) teigimu, užduočių, atliekamų virtualiai skaičius per paskutinį dešimtmetį stipriai išaugo, kaip ir darbuotojų skaičius, galinčių dirbti nuotoliu. 1016 - 2020 m. duomenimis Europos šalys - lyderės, kuriose buvo daugiausiai dirbama nuotoliu: Suomija (25.1%), Liuksemburgas (23.1%) ir Nyderlandai (17.8%). Apibendrinant, COVID-19 pandemijos sukeltos virtualios komunikacijos augimas liko svarbus ir šiandien. Daugybė komandų pasaulyje komunikuoja virtualiai, todėl komandų vadovai turi užtikrinti, jog teisinga žinutė pasieks jos besiklausantį asmenį.

2.3 Lyderio elgsena organizuojant virtualų darbą

Galimybė dirbti bet kuriuo metu ir bet kurioje pasaulio vietoje, jeigu tik ten yra pakankama interneto prieiga, leidžia lengviau atlikti darbo užduotis, sutelkti reikiamos kvalifikacijos darbuotojų išteklius ir suteikti lankstumo darbo santykiuose. Tuo tarpu, informacinės technologijos yra pajėgios pasiūlyti vis efektyvesnius problemų sprendimų būdus. Verslas gali sumažinti valdymo išlaidas bei didinti našumą, jei tik tinkamai organizuos ir valdys savo decentralizuotą darbo jėgą. Iš esmės, pasibaigus COVID-19 epidemijai, matoma, jog dauguma įprastų tradicinių organizacijų neišvengiamai pradėjo naudotis tam tikru virtualaus/ hibridinio darbo laipsniu ir principais, todėl svarbu apžvelgti kaip lyderis turėtų organizuoti darbą ir komunikuoti virtualioje/ hibridinėje organizacijoje.

COVID-19 izoliacijos laikotarpiu, keitėsi ne tik darbuotojų, bet ir vadovų darbo sąlygos. Anot Chafi ir kt., vadovai gavo naujų galimybių, kuriomis galėjo pasinaudoti: ugdyti darbuotojų autonomiškumą ir savarankišką lyderystę (angl. self-leadership), turėti reguliaresnius susitikimus su darbuotojais, pagerinti susirinkimų kultūrą, struktūrą ir įsitraukimą (ypač pilnai virtualiose komandose). Tačiau šis laikotarpis atnešė ir nemažai naujų iššūkių, kurie tapo gerokai globalesni nei iki COVID-19: vadovams tapo gerokai sunkiau patenkinti išsiskiriančius darbuotojų poreikius, įžvelgti subtilius signalus apie komandos narių savijautą, identifikuoti darbuotojus, kurie patiria stresą, nerimą ar perdegimą, rasti naujų būdų kaip motyvuoti nuotoliu dirbančius žmones, kurti bendrumo jausmą komandose ir jausmą, kad komandos žmonės priklauso vienai kultūrai, dorois su kontrolės jausmo praradimu ir praktikuoti pasitikėjimu grįstą lyderystę (angl. trust-based leadership), o taip pat, vis tiek būti pajėgiems dalintis didesniu poveikslu su savo darbuotojais, dažnu atveju neturint visų reikiamų atsakymų, dorojantis su neužtikrintumu ir problemų kompleksiskumu (Chafi, Hultberg ir Yams 2021,14).

Virtualių organizacijų lyderiai susiduria su unikaliais iššūkiais, kurie trukdo jiems pasiekti užsibrėžtus tikslus. DeRosa (2009, 8) savo straipsnyje išskyrė tokias lyderių kliūtis: reti fiziniai susitikimai su komandos nariais, resursų trūkumas, sunkumai, bandant sukurti bendradarbiavimo atmosferą virtualiai, laiko komandos vadovavimui trūkumas, komandos sudėties pokyčiai ir organizaciniai prioritetai, per didelis komandos darbo krūvis ir ne efektyvūs komandos nariai. Tuo tarpu,

Poeppelman ir Blacksmith (2015, 108) teigimu, jog egzistuoja bendras nutarimas, jog lyderiai, vadovaujantys virtualioms komandoms susiduria su didesniais iššūkiais nei lyderiai, kurie vadovauja fizinėms (angl. face-to-face) komandoms. Autorės išskiria tokius sunkumus: kultūrinės komunikacijos paternų atpažinimas, glaudumo komandoje kūrimas, darbuotojų motyvavimas, produktyvumo ir efektyvumo išlaikymas. Gesang, Klingenberg ir Süß (2024) savo tyrimo metu, atliko interviu su vadovais, kurio metu siekė išsiaiškinti lyderių patiriamas stresines situacijas su savo darbuotojais gyvos, virtualios ir rašytinės komunikacijos atvejais. Anot mokslininkų, vadovų patiriamos stresinės situacijos yra šios: kontrolės praradimo baimė, svarbių resursų praradimo ir grėsmių lyderio rolei.

Remiantis DeRosa, svarbiausios kompetencijos, kurios yra reikalingos efektyviems lyderiams: komunikacija, santykių kūrimas, pasitikėjimo kūrimas, asmeninis patikimumas, buvimas orientuotam į rezultatą, motyvavimas, gebėjimas planuoti, koučingas ir strateginis mąstymas. Tuo tarpu, patys efektyviausi lyderiai išsiskiria tuo, jog efektyviai vadovauja pokyčiams, įtraukdami komandos narius į su jais susijusių sprendimų priėmimą, taip išlaikydami aukštą komandos narių entuziazmą. Efektyviausi lyderiai kuria bendradarbiavimą tarp komandos narių, kur labai aiškiai nustatytos atsakomybių ribos ir rolės, o komandos nariai nebijo kelti probleminių klausimų ar klysti. Tokie lyderiai garsiai komunikuoja apie komandos tikslus ir kryptį bei periodiškai perteikia komandai realų vaizdą - kaip sekasi dorotis su tikslais ir uždaviniais. Jie prašo konstruktyvios kritikos iš komandos narių, kurdami dialogą ir parodydami, kad jam svarbi žmonių nuomonė. Efektyviausi lyderiai įgalina komandos narius priimti sprendimus, jie deleguoja darbus ir suteikia laisvę komandos nariams priimti sprendimus. Taip pat, jie laiku dalinasi informacija, kurdami formalius ir neformalius komunikacijos kanalus. DeRosa teigia, jog lyderis gali padėti komandai pagerinti jų veiklos rezultatus, jei susitelks dvejomis kryptimis: 1) komandos procesai, komunikacija ir technologijos bei 2) palaikymo, įtraukimo ir pripažinimo (DeRosa 2009, 10-11).

Norint efektyviai spręsti etines problemas virtualioje/hibridinėje darbovietėje - kuri tapo nauja norma, lyderiai turėtų užtikrinti visakeriopus mokymus darbuotojams. Guptos ir Phatak (2024, 80-81) tyrimas rodo, jog susitikimų akis į akį (face-to-face meeting) ir neformalios komunikacijos trūkumas gali didinti etines problemas organizacijose, o pasitikėjimo ir sąžiningumo trūkumas yra etinių iššūkių pagrindas. Elgesio problemas sukelia nesusikalbėjimas arba įvairovė įvairiais lygmenimis, pavyzdžiui, kultūrinė įvairovė, kartų skirtumai, įgūdžių skirtumai, patirtis ir kt.

Asmeninė lyderystė, dar vadinama, kasdienine lyderyste - būtina kompetencija, organizuojant virtualių komandų darbą. Liu su kolegomis savo tyrimo metu atskleidė, kaip įprasti žmonės, neturintys vadovaujančiųjų pozicijų įsitraukia į lyderystės procesus. Anot jų, kasdieninė lyderystė sudaryta iš 5 pagrindinių komponentų: įsitraukimo į lyderystės atsakomybes darbe, pilietinis įsitraukimas savo bendruomenėse, atsakomybės prisiėmimas darbe/ namuose, savo balso naudojimas darbe/ namuose, įsitraukimas į inovacijos procesus darbe/ namuose. Taip pat, pastebėta, jog šie komponentai gali tapti

matomi ganėtinai ankstyvame amžiuje - paauglystėje ir ugdytis tolimesniais gyvenimo etapais, prisidedant prie galimos formalios lyderio rolės gavimo darbo aplinkoje (Liu ir kt. 2022, 22-23). Norint užtikrinti sėkmingą darbą nuotoliu, formalūs lyderiai turi siekti ugdyti savo darbuotojų asmeninės lyderystės įgūdžius. Liu ir kt. (2023) taip pat pabrėžia komunikacijos ir kalbos mokėjimo svarbą, ypač tiems, kurie bendrauja ne gimtąja kalba. Tuo tarpu, Mutha ir Srivastava (2021) teigia, jog pasitikėjimas tarp komandos narių turi didelę įtaką bendrai darbuotojų motyvacijai.

7 lentelėje pateikiamos skirtingų mokslininkų rekomendacijos lyderiams, organizuojantiems virtualų darbą.

7 lentelė. Rekomendacijos lyderiams, organizuojantiems virtualų/ hibridinį darbą

Chafi, Hultberg ir Yams 2021	• Naujų lyderystės įgūdžių ugdymas (personalizuota lyderystė). • Dažnesni ir reguliaresni susitikimai su darbuotojais (skambučiais). • Kurti komandos bendrumo jausmą (per smagius žaidimus ir kitaip). • Dažnas ir periodišką grįžtamasis ryšys apie darbuotojo darbą ir žinias. • Naujų įgūdžių užtikrinimas darbuotojams: dėmesio sutelkimas, informacijos apdorojimo įvairiais kanalais, sprendimų priėmimo, blaškymosi valdymo, kūno kalbos interpretavimas nuotoliniais komunikacijos kanalais. • „Visada prisijungusio“ darbuotojo kultūros netoleravimas (angl. „always-on“). • Virtualios realybės sprendimų naudojimas, organizuojant virtualius/ hibridinius susirinkimus.
Raišienė ir kt. 2021	• Dirbančiojo gebėjimo dirbti nepriklausomai ugdymas. • Gerų laiko planavimo įgūdžių ugdymas. • Asmeninės atsakomybės dėl darbo rezultato užtikrinimas. • Asmeninis lyderystės gebėjimų ugdymas. • Stiprių praktinių komunikacijos gebėjimų ugdymas; • Dirbančiųjų įsitraukimo ir gebėjimo įsipareigoti organizacijai bei priimti sprendimus užtikrinimas.
Gupta ir Phatak 2024	• Nuotolinių ir virtualių komandų mokymų organizavimas, siekiant kontroliuoti elgesio problemas virtualiose komandose. • Komunikacijos mokymų organizavimas, siekiant turėti efektyvius virtualius susirinkimus komandose. • Etikos, įvairovės, teisingumo ir įtraukties, kultūrinio jautrumo mokymų organizavimas. • Dažni komandos surinkimai, siekiant sumažinti miskomunikaciją ir nesusipratimus bei sukurti pasitikėjimą tarp komandos narių. • Neformalių susitikimų planavimas, bandant užmegzti draugiškus santykius ir geresnį bendradarbiavimą. • Virtualių komandų vadovai turėtų būti apmokyti kaip demonstruoti atvirą mąstymą, diskutuojant jautriais klausimais. • Nuotolinės lyderystės mokymai komandų vadovams.

DeRosa 2009	Komandos procesai, komunikacija ir technologijos: • Inicijuoti fizinius susitikimus. • Apibrėžti roles ir atsakomybes. • Apibrėžti geriausias komunikacijos ir sprendimo priėmimo praktikas. • Pritaikyti technologijas atliekamoms užduotims. • Įsitikinti, kad virtualus grįžtamasis ryšys yra tinkamas komandos nariams. • Mokyti komandos narius konfliktų sprendimo. • Skatinti dalyvavimą ir kurti konstruktyvų dialogą. • Užtikrinti naujų darbuotojų mokymus. • Skatinti atsidavimą. Palaikymas, įtraukimas ir pripažinimas: • Atpažinti ir gerbti kultūrinius skirtumus. • Užtikrinti pasitikėjimą dėl užduočių atlikimo. • Vadovauti pavyzdžiu. • Periodiškai bendrauti su komandos nariais, kad jie nesijaustų izoliuoti. • Sukurti bendrą virtualią bendravimo erdvę komandos nariams.
Stankevičienė ir Grincevičienė 2021	• Rekomenduotina dirbti iš namų ne daugiau nei 2 - 3 dienas per savaitę, siekiant užtikrinti, jog nuotolinis darbas būtų palankus visoms suinteresuotoms pusėms ir saugotų nuo perdegimo.
Kashive, Khana ir Powale 2021	• Vadovų ir lyderių tobulėjimas turėtų fokusuotis apie jų komunikacijos kokybę (aiškumą, adekvatumą, baigtumą ir patikimumą) ir komunikacijos įgūdžius aiškiai komunikuojant roles ir atsakomybes, palaikant sklandų informacijos perdavimą. • Ateities vadovai ir lyderiai turėtų būti mokomi, naudotis komunikacijos technologijomis tam, kad gebėtų valdyti virtualias komandas. • E-lyderystės sėkmė priklauso nuo mokymo kaip kurti e-pasitikėjimą per tam tinkamas technologijas ir komandos dinamikos supratimą.
Newman ir Ford 2021	Penki žingsniai, padedantys išlaikyti stiprią organizacinę kultūrą: • Sukurti ir paaiškinti darbuotojams naują realybę. • Palaikyti organizacijos kultūrą ir stiprinti darbuotojų tikėjimą lyderio patikimumu. • Tobulinti lyderių komunikavimo įrankius ir technikas geresniam darbuotojų informavimui. • Skatinti vadovavo/ lyderystės dalijimąsi (angl. shared leadership). • Sukurti ir periodiškai atlikti auditus, kurie užtikrintų jog nuotoliu dirbantys darbuotojai atitinka organizacijos vertybes, įskaitant jų įsipareigojimą siekti organizacijos misijos.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal DeRosa 2009, Chafi, Hultberg ir Yams 2021, Raišienė ir kt. 2021, Gupta ir Phatak 2024, Stankevičienė ir Grincevičienė 2021, Kashive, Khana ir Powale 2021, Newman ir Ford 2021.

Egzistuoja daugybė skirtingų priežasčių, kodėl virtualių komandų valdymas yra gerokai sudėtingesnis procesas, nei vadovavimas tradicinėms komandoms (Newman ir Ford 2021, 1). Kadangi

organizacijų kultūra yra kuriama grupės nariams bendraujant gyvai ofisuose, kur kultūrinės vertybės yra atspindimos įvairiuose biurų ženkluose, plakatuose, simboliuose ir artefaktuose, nuotolinis darbas neišvengiamai silpnina darbuotojų ryšį su organizacijų kultūros vertybėmis ir normomis. Nors aplinkinis pasaulis ir darbas kaip toks stipriai pasikeitė po COVID-19, vadovų poreikis išlaikyti stiprią organizacijos kultūrą nepasikeitė (Newman ir Ford 2021, 1). Apibendrinant, galima teigti, jog lyderiai, kurie organizuoja virtualų/ hibridinį darbą, susiduria su daugybe įvairių iššūkių. Apžvelgti mokslininkų darbai ir tyrimai akcentuoja visakeriopų lyderio ir jo darbuotojų mokymų svarbą, reguliarių susitikimų ir grįžtamojo ryšio naudą, asmeninės lyderystės poreikį.

3. EMPIRINIS LYDERIŲ ELGESIO IR KOMUNIKACIJOS TYRIMAS

3.1 Tyrimo metodologija

Šiuo tyrimu buvo siekiama papildyti virtualaus darbo tyrimus iš lyderystės perspektyvos, suteikiant rekomendacijas, kaip geriausia būtų spręsti kylančius iššūkius bei išnaudoti pasitaikančias galimybes virtualiame darbe. Dėl šios priežasties, empirinio tyrimo metu buvo naudojamas kokybinis tyrimo metodas: giluminis interviu, siekiant nuodugniai ištirti tyrimo dalyvių patirtį ir požiūrį. Teigiama, jog kokybiniai interviu geriausiai atskleidžia apklaustųjų patirtį ir nuomonę, nes šis metodas leidžia surinkti duomenis, kurie yra: aktualūs, gausūs, nauji ir originalūs (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 7). Anot Hennink ir kt. (2011, 110), giluminius interviu patartina naudoti kai siekiama išsiaiškinti: kaip žmonės priima savo sprendimus, savotiškus žmonių įsitikinimus, jų elgesio motyvus, prasmės suteikimą savo patirčiai, jų jausmus ir emocijas, kontekstus ir kt. Šio tyrimo kontekste, giluminio interviu forma buvo pasirinkta, nes ji suteikia galimybę kalbėtis su vienu žmogumi ir turėti išsamų pokalbį, kadangi buvo siekiama įsigilinti į tyrimo dalyvių perspektyvą, išsamiai aptariant tyrimui aktualius klausimus. Buvo remtasi fenomenologine metodologija, šis požiūris leido tyrėjui sutelkti dėmesį į dalyvių patirties supratimą iš jų perspektyvos. 8 lentelėje vaizduojama kokybinio interviu forma pagal klausimyno struktūrą, dalyvių skaičių, kontakto su dalyviais pobūdį, tikslinės grupės savybes, analizės perspektyvą, metodologiją ir duomenų analizės strategiją.

8 lentelė. Kokybinio interviu forma

Pagal interviu klausimyno struktūrą:	pusiau standartizuotas
Pagal vieno interviu tyrimo dalyvių skaičių:	giluminis
Pagal tyrėjo ir tyrimo dalyvio kontakto pobūdį:	nuotolinis interviu
Pagal tikslinės grupės savybes arba tyrimo paskirties specifiką:	formalių lyderių interviu
Pagal analizės perspektyvą/ požiūrį:	emic
Pagal kokybinę metodologiją:	fenomenologinis
Pagal kokybinių duomenų analizės strategiją:	analizė grįsta teorija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo tikslas. Kokybinio interviu pagrindu nustatyti pokyčius lyderio elgesyje ir komunikacijoje, reikalingus virtualaus darbo organizavimui.

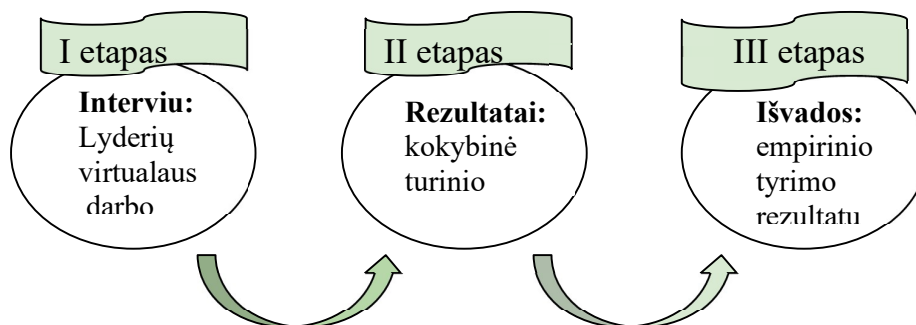
Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti reikšmingiausius iššūkius su kuriais susiduria vadovai, organizuodami e-darbą.
2. Ištirti, kaip vadovai elgiasi ir komunikuoja nuotoliniu būdu.
3. Nustatyti kompetencijas, reikalingas nuotolinio darbo organizavimui ir darbuotojų motyvacijos kūrimui.
4. Įvertinti vadovų požiūrį apie virtualų darbą ir darbuotojų galimybes gauti paaukštinimą.
5. Palyginti gautus empirinio tyrimo rezultatus su ankstesniais tyrimų rezultatais.
6. Pateikti svarbiausius analizės rezultatus.

Tyrimo etapai. Empirinio tyrimo metu buvo siekiama nuodugniai ištirti tyrimo objektą - lyderio elgesį ir komunikaciją virtualaus darbo organizavimo kontekste. Tyrimo metu buvo atliktas giluminis vadovų, organizuojančių nuotolinį darbą, interviu. Tyrimas buvo atliktas 3 etapais.

Pirmojo etapo metu buvo parengti kokybiniai pusiau standartizuoti atviro tipo interviu klausimai (9 lentelė) tyrimo atlikimui, kurie leido dalyviams lanksčiai dalintis savo patirtimi ir suvokimu. Atliekant vadovų giluminius interviu buvo atsakoma į pagrindinį tyrimo probleminį klausimą - kaip komunikuoti ir elgtis vadovams, organizuojantiems virtualų darbą? Esant poreikiui, respondentams buvo užduodami papildomi patikslinamieji klausimai, bandant išvengti neteisingų arba dalinių pokalbio turinio interpretacijų, taip užtikrinant tyrimo duomenų patikimumą.

Antrajame etape buvo atliekama garso įrašų transkripcija ant popieriaus, kurią sekė kokybinio turinio analizė: gautos informacijos skirstymas į kategorijas ir subkategorijas, panašumų/ skirtumų lyginimas respondentų atsakymuose, gautų atsakymų lyginimas su mokslininkų darbais ir tyrimais. Trečiajame etape buvo formuluojamos tyrimo išvados ir rekomendacijos. 3 paveikslėlyje pateikta grafinis tyrimo etapų atvaizdavimas.



3 pav. Empirinio tyrimo eigos schema

Tyrimo etapo imtis. Reprezentatyvi respondentų atranka buvo atliekama pagal 2 kriterijus: vadovaujamo darbo patirtis ir patirtis organizuojant virtualų darbą. Gavus sutikimą, buvo apklausiami formalūs lyderiai, turintys skirtingą vadovavimo ir nuotolinio darbo organizavimo patirtį. Tiriamieji buvo pasirinkti, naudojant atsitiktinę tikslinę atranką (angl. random purposeful), užtikrinant, kad jie turėtų atitinkamos patirties, susijusios su tyrimo tema. Tiriamųjų imtis: tikslus dalyvių skaičius priklausė nuo to, kada buvo pasiektas duomenų prisotinimas, tai reiškia, kad duomenyse nebebuvo pastebima jokios naujos informacijos ar temų, o informacija pradėjo kartotis. Šiuo atveju tai atsitiko apklausus 14 respondentų.

Tyrimo organizavimas. Respondentai buvo informuojami apie tyrimo siekius, anonimiškumą, konfidencialumą bei numatomą duomenų panaudojimą. Gavus tyrimo dalyvių sutikimą dalyvauti apklausoje, duomenų rinkimas vyko telefonu arba vaizdo konferencijos būdu, atsižvelgiant į dalyvių pageidavimus ir galimybes. Visi interviu buvo įrašyti, naudojantis „Teams“ arba „Dolby On“ programomis, dalyviams sutikus, o transkripcija buvo atlikta po kiekvieno interviu. Interviu buvo atliekami 2024 balandžio 11-17 dienomis. Ilgiausia vieno interviu trukmė buvo 35 min., trumpiausia - 11 min. Atlikus pokalbio transkripcijas (kurios yra pateikiamos 1 priede), buvo atlikta jų turinio analizė, išskirtos apibendrintos rezultatų subkategorijos ir kategorijos.

Interviu dalyvių atsakymai buvo užšifruoti pirmosiomis 14 lotynų alfabeto raidžių (nuo A iki N), cituojant jų atsakymus - naudojami kodai, susidedantys iš respondentui priskirtos raidės ir klausimo numerio (pvz.: A2, K4, N9 ir pan.). Atsakymuose nebuvo asmeninių duomenų, kurie leistų nustatyti apklaustojo tapatybę - siekiant užtikrinti anonimiškumo principą. Apklaustų vadovų charakteristikos:

1. **Respondentas A:** vadovaujančio darbo patirtis - 5 m., nuotolinio darbo patirtis - 5 m., dirbo šalis: Lietuva, vadovauja 13 žmonių globaliai komandai finansinėje įmonėje, kortelių operacijų srityje.
2. **Respondentas B:** vadovaujančio darbo patirtis - 5 m., nuotolinio darbo patirtis - 5 m., dirba Lietuvoje, vadovauja 15 žmonių globaliai komandai finansinėje įmonėje, transakcijų stebėjimo srityje.
3. **Respondentas C:** vadovaujančio darbo patirtis - 6 m., nuotolinio darbo patirtis - 5 m., dirba Lietuvoje, vadovauja 7 žmonių globaliai komandai finansinėje įmonėje, sukčiavimo prevencijos srityje.
4. **Respondentas D:** vadovaujančio darbo patirtis - 2 m., nuotolinio darbo patirtis - 2 m., dirba Lietuvoje, vadovauja 15 darbuotojų globaliai komandai finansinėje įmonėje, kortelių transakcijų ginčų srityje.
5. **Respondentas E:** vadovaujančio darbo patirtis - 1 m., nuotolinio darbo patirtis - 1 m., dirba Lietuvoje, vadovauja 15 narių globaliai komandai finansinėje įmonėje, kortelių transakcijų sukčiavimo prevencijos srityje.

6. **Respondentas F:** vadovaujančio darbo patirtis - 1,5 m., nuotolinio darbo patirtis - 1,5 m., darbo šalis: Lietuva, vadovauja 9 žmonių globaliai komandai finansinėje įmonėje, mokėjimų sukčiavimo prevencijos srityje.
7. **Respondentas G:** vadovaujančio darbo patirtis - 7 mėn., nuotolinio darbo patirtis - 7 mėn., dirba Lietuvoje, vadovauja 11 darbuotojų globaliai komandai finansinėje įmonėje, kokybės srityje.
8. **Respondentas H:** vadovaujančio darbo patirtis - 3,5 m., nuotolinio darbo patirtis - 3,5 m., dirba Lietuvoje, vadovauja 10 narių globaliai komandai finansinėje įmonėje, mokėjimų sukčiavimo prevencijos srityje.
9. **Respondentas I:** vadovaujančio darbo patirtis - 8 m., nuotolinio darbo patirtis - 8 m., dirba Lietuvoje, vadovauja 8 žmonių globaliai komandai finansinėje įmonėje, operacijų įgyvendinimo srityje.
10. **Respondentas J:** vadovaujančio darbo patirtis - 2,5 m., nuotolinio darbo patirtis - 2,5 m., dirba Lietuvoje, vadovauja 13 darbuotojų globaliai komandai finansinėje įmonėje, kortelių sukčiavimo prevencijos srityje.
11. **Respondentas K:** vadovaujančio darbo patirtis - 1 m., nuotolinio darbo patirtis - 1 m., dirba Lietuvoje, vadovauja 9 žmonių globaliai komandai finansinėje įmonėje, kortelių ir pavedimų sukčiavimo analitikos srityje.
12. **Respondentas L:** vadovaujančio darbo patirtis - 3 m., nuotolinio darbo patirtis - 3 m., darbo vietovė: Lietuva, vadovauja 14 narių globaliai komandai finansinėje įmonėje, Norvegijos rinkos transakcijų stebėjimo srityje.
13. **Respondentas M:** vadovaujančio darbo patirtis - 11 m., nuotolinio darbo patirtis - 7 m., dirba Lietuvoje, vadovauja 7 darbuotojų globaliai komandai finansinėje įmonėje, sukčiavimo prevencijos srityje.
14. **Respondentas N:** vadovaujančio darbo patirtis - 8 m., nuotolinio darbo patirtis - 4 m., darbo šalis: Lietuva, vadovauja 17 globalių komandos narių finansinėje įmonėje, transakcijų stebėjimo srityje.

9 lentelė. Giluminio interviu klausimai vadovams ir jų pagrindimas

Tema	Klausimas	Pagrindimas	Tyrėjai
Informacija apie respondentą	Kaip ilgai dirbate vadovo pozicijoje ir organizuojate virtualų darbą?	Siekiama išsiaiškinti kiek ir kokios patirties respondentas turi	-
Informacija apie respondento darbuotojų	Kokią santykinę savo darbo dalį jūsų	Siekiama išsiaiškinti teorines darbo atlikimo	-

darbo pobūdį	darbuotojai gali atlikti nuotoliniu būdu?	virtualiai galimybes ir potencialą.	
Darbo organizavimo iššūkiai	Su kokiais didžiausiais iššūkiais susiduriate, organizuojant virtualų darbą komandoje?	Siekiama nustatyti problemas su kuriomis susiduria formalūs lyderiai, organizuodami darbą nuotoliu	Newman ir Ford 2021, Avolio ir kt. 2014, Chang ir Lee 2013, Gupta ir Pathak 2022, Chafi, Hultberg ir Yams 2021, Bloom ir kt. 2015, Krukauskaitės ir Jesevičiūtės-Ufartienės (2023
Formali lyderystė	Jūsų vertinimu, kokių kompetencijų ir įgūdžių reikia, norint sėkmingai organizuoti nuotolinį darbą?	Siekiama išsiaiškinti, kokių kompetencijų reikia e-lyderiui	Wang, Chen ir Yin 2022, DeRosa 2009, Liu ir kt. 2022
Formali lyderystė	Kokių įgūdžių stygių jaučiate, vadovaudamas nuotoliniam darbui?	Siekiama išsiaiškinti potencialių mokymų kryptį lyderiams, organizuojantiems virtualų darbą	Chafi, Hultberg ir Yams 2021, Gupta ir Phatak 2024, Kashive, Khana ir Powale 2021
Formali lyderystė	Kaip e-lyderystė skiriasi nuo tradicinės lyderystės?	Siekiama išsiaiškinti respondento lyderystės vertinimą	Šarkiūnaitė 2009, Poeppelman ir Blacksmith 2015, Newman ir Ford 2021.
Formali lyderystė	Kaip užtikrinate nuotoliu dirbančių darbuotojų motyvaciją?	Siekiama išsiaiškinti, kokias motyvacines priemones vadovai naudoja	Chafi, Hultberg ir Yams 2021
Darbo organizavimas virtualiai	Fizinio atstumo pranašumai ir trūkumai. Kokią įtaką tai daro lyderio ir sekėjo santykiui	Siekiama išsiaiškinti respondento fizinio atstumo ir jo poveikio vertinimą	Poeppelman ir Blacksmith 2015, Nakrošienė ir Butkevičienė 2016, Raišienė ir kt. 2021, Grincevičienės 2020.
Darbo organizavimas virtualiai	Virtualios komunikacijos pranašumai ir trūkumai. Su kokiais didžiausiais iššūkiais tenka susidurti, komunikuojant virtualiai?	Siekiama išsiaiškinti respondento virtualios komunikacijos vertinimą	Wang, Chen ir Yin 2022, Cao ir kt. 2021, Kreamer, Stock ir Rogelberg 2021, Karl ir kt. 2021, Shuffler ir kt. 2010, Makarius ir Larson 2018.
Darbo organizavimas virtualiai	Kokiu būdu užtikrinate / palaikote asmeninį	Siekiama išsiaiškinti apklaustojo patirtį,	Chafi, Hultberg ir Yams 2021,

	santykį su darbuotojais, dirbant virtualiai?	kuriant nuotolinį santykį su sekėjais	
Virtualaus darbo pasekmės paaugštinimų perspektyvoje	Ar pritariate nuomonei, jog nuotoliu dirbantys darbuotojai yra rečiau paaugštinami? Kodėl?	Siekiama išsiaiškinti, ar nuotolinis darbas gali turėti neigiamų pasekmių darbuotojų paaugštinimui	Bloom ir kt. 2015

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

3.2 Kokybinio tyrimo rezultatai bei jų analizė

Pirmame priede pateikiami kokybinio tyrimo metu atlikto interviu gauti respondentų atsakymai. Tyrimo metu buvo apklausta 14 respondentų, iš jų: 3 vyrai ir 11 moterų, dirbančių vienoje finansinėje organizacijoje, turinčioje daugiau nei 20 000 darbuotojų įvairiose šalyse. Tiriamųjų vadovų vadovaujamų komandų darbo sritys: transakcijų stebėjimo, sukčiavimo prevencijos, kortelių transakcijų ginčų, kortelių transakcijų sukčiavimo prevencijos, mokėjimų sukčiavimo prevencijos, kokybės, operacijų įgyvendinimo, kortelių sukčiavimo prevencijos, kortelių ir pavedimų sukčiavimo analitikos, Norvegijos rinkos transakcijų stebėjimo.

Pirmuoju interviu klausimu buvo siekiama identifikuoti respondentų turimą darbinę patirtį - vadovaujant tradicinėms komandoms ir turimą patirtį, vadovaujant komandoms nuotoliniu būdu. Respondentų atsakymai parodė, jog jų vadovavimo patirtis svyruoja nuo 7 mėnesių iki 11 metų, tuo tarpu, nuotolinio vadovavimo patirtis svyravo nuo 7 mėnesių iki 8 metų. Tik 4 respondentai turėjo tradicinio vadovavimo patirties, visi kiti apklaustieji turėjo tik nuotolinio vadovavimo patirtį. Respondentai vadovauja 7 - 17 tiesioginių pavaldinių operacijų, kokybės, vadovų ir analitikos komandose, dirbančiose 2 skirtingose šalyse: Lietuvoje ir Danijoje. Visi šie duomenys rodo skirtingą patirtį, vadovaujant skirtingoms operacinėms, analitinėms ir vadovų komandoms.

Antruoju interviu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokias teorines nuotolinio darbo galimybes turi respondentai ir jų darbuotojai. Organizacijoje, kurioje dirba apklaustieji, skirtingais laikotarpiais galiojo skirtingos nuotolinio darbo taisyklės: iki COVID-19 pandemijos, didžioji dalis darbuotojų dirbo ofisuose (net jei ir skirtingose šalyse), COVID-19 pandemijos metu - didžioji dalis organizacijos darbuotojų dirbo tik iš namų. Po pandemijos nuotolinio darbo taisyklės buvo periodiškai keičiamos: nuo grįžimo į ofisus bent kartą per savaitę iki šiuo metu galiojančios taisyklės: mažiausiai 3 darbo dienų, dirbant iš ofiso - kai 1 iš anksto numatyta diena per savaitę, skirta susitikti gyvai didžiąjai daliai komandos. Reikia paminėti, jog įvairios išimtys yra taikomos darbuotojams, dirbantiems skirtinguose miestuose ir šalyse, todėl pilnos sudėties komandos gyvai beveik nesusitinka arba nesusitinka visai. Respondentų atsakymai parodė, jog teorinis galimo nuotolinio darbo laipsnis svyravo

nuo 95 % iki 100% - kitaip tariant, visos komandos savo darbą galėtų beveik pilnai arba pilnai atlikti nuotoliniu būdu.

10 lentelė. Respondentų charakteristikos ir galima teorinė nuotolinio darbo apimtis

Resp. kodas	Lytis	Nuotolinio darbo patirtis metais	Pavaldžių tiesioginių darbuotojų skaičius	Galima teorinė nuotolinio darbo apimtis	Vadovavimo patirtis tradicinėms komandoms
A	Moteris	5	13	95 %	Ne
B	Vyras	5	15	100 %	Ne
C	Moteris	5	7	100 %	Taip
D	Moteris	2	15	100 %	Ne
E	Moteris	1	15	100 %	Ne
F	Vyras	1,5	9	100 %	Ne
G	Moteris	<1	11	100 %	Ne
H	Moteris	3,5	10	100 %	Ne
I	Moteris	8	8	100 %	Taip
J	Moteris	2,5	13	100 %	Ne
K	Vyras	1	9	100 %	Ne
L	Moteris	3	14	100 %	Ne
M	Moteris	7	7	100 %	Taip
N	Moteris	4	17	99 %	Taip

Šaltinis: sudaryta autorės

Virtualaus darbo organizavimo iššūkiai. 3, 8 ir 9 klausimais buvo siekiama nustatyti formaliems lyderiams kylančius iššūkius, organizuojant e-darbą, išsiaiškinti respondentų patirtį, kuriant nuotolinį santykį su savo sekėjais bei gauti kitų naudingų žinių apie nuotolinio darbo organizavimą organizacijose. Apklaustųjų įvardinti iššūkiai buvo suskirstyti į 5 pagrindines kategorijas: tarpasmeninių santykių, komunikacijos, pasitikėjimo, nuotolinio darbo organizavimo, sveikatos ir asmeninių priežasčių.

Visi 14 tyrime dalyvavusių apklaustųjų nurodė turintys iššūkių, susijusių su tarpasmeniniais santykiais, tą patvirtino ir anksčiau darbe nagrinėti mokslininkų tyrimai. Pagrindiniai tarpasmeninių santykių iššūkiai, kurie kyla respondentams: komandiškumo palaikymas komandoje, kuris buvo aptartas

Raišienės ir kt. (2021), Chafi, Hultberg ir Yams (2021), Krukauskaitės ir Jesevičiūtės - Ufartienės (2023) ir Makar, Biškupic ir Zorica (2023); sunkumai, pastebint savo darbuotojų savijautą ir emocijas nuotoliu (Chafi, Hultberg ir Yams 2021) – didelė dalis apklaustų vadovų prisipažino, jog turi sunkumų su darbuotojų noru naudotis video kameromis – anot Luebstorf ir kt. (2023), video kameros ir neformalaus pokalbio trūkumas susirinkimo pradžioje yra pagrindiniai video konferencijų stresoriai. Kiti sunkumai: apsunkęs komandos narių pažinimas virtualiai, ypač naujai prisijungiančių (Raišienė ir kt. 2021, Martinelli Watanuki ir Oliveira Moraes 2024), socializacijos trūkumas (Nakrošienė ir Butkevičienė 2016, Raišienė ir kt. 2021, Luebstorf ir kt. 2023 ir Makar, Biškupic ir Zorica 2023), lojalumo mažėjimas (Chafi, Hultberg ir Yams 2021), žinomumo mažėjimas (Nakrošienė ir Butkevičienė 2016, Raišienė ir kt. 2021), atskirties didėjimas (Makar, Biškupic ir Zorica 2023). Apklaustieji respondentai taip pat įvardino šį tarpasmeninių santykių iššūkį - spontaniško bendravimo mažėjimą, kurį aptarė Lim (2023).

13 iš 14 respondentų nurodė turintys sunkumų, susijusių su virtualaus darbo organizavimu. Atsakymuose išryškėjusios pagrindinės temų kategorijos: techniniai nesklandumai – anksčiau aptarti Karl ir kt. (2021), Guptos ir Phatak (2022), Piteiros ir kt. (2023) ir Luebstorf ir kt. (2023), darbuotojų įsitraukimo mažėjimas (Makarius ir Larsen 2018, Cao ir kt. 2021, Lim 2023, Makar, Biškupic ir Zorica 2023), darbuotojų kaitos didėjimas (Chafi, Hultberg ir Yams 2021), sunkumai išlaikant organizacijos kultūrą (Raišienė ir kt. 2021), efektyvumo mažėjimas tam tikrais atvejais – aptartas Nakrošienės ir Butkevičienės (2016), Krukauskaitės ir Jesevičiūtės - Ufartienės (2023), Hipp ir Krzywdzinski (2023) ir Lenz ir kt. (2023), prailgėjęs laikas darbuotojų mokymams (Nakrošienė ir Butkevičienė 2016, Piteira ir kt. 2023), lėtesnis karjeros progresas (Nakrošienė ir Butkevičienė 2016, Raišienė ir kt. 2021, Piteira ir kt. 2023), daugiafunkcinis darbas (Cao ir kt. 2021, Lim 2023), sunkumai, susiję su žmogaus darbo vertinimu (Raišienė ir kt. 2021, Piteira ir kt. 2023), darbuotojų priėmimas (Makar, Biškupic ir Zorica 2023). Respondentai interviu metu taip pat įvardijo šį anksčiau darbe neaptartą e-darbo organizavimo iššūkį: didesnį išankstinio planavimo poreikį.

9 apklaustieji įvardino patiriamus komunikacijos iššūkius, kuriuos anksčiau pastebėjo Shuffler ir kt. (2010), Daim ir kt. (2012), Raišienė ir kt. (2021), Luebstorf ir kt. (2023), Makar, Biškupic ir Zorica (2023). Respondentai susidūrė su šiais komunikaciniais iššūkiais, dirbant nuotoliu: įkvėpimo stoką – kurį anksčiau aptarė Chafi, Hultberg ir Yams (2021), Krukauskaitė ir Jesevičiūtė - Ufartienė (2023), Makar, Biškupic ir Zorica (2023) ir Hipp ir Krzywdzinski (2023), ne efektyvius nuotolinius susirinkimus (Cao ir kt. 2021, Lim 2023). Interviu metu apklausti respondentai taip pat papildomai įvardino šiuos sunkumus: socialinių įgūdžių nykimą (ypač bendraujant gyvai po ilgo virtualaus bendravimo) ir anonimiškumą, kuris buvo įvertintas kaip iššūkis, kadangi anonimiškumas atleidžia nuo atsakomybės už kalbos turinį ir toną. Nė vienas iš respondentų neįvertino kalbos barjero, bendraujant užsienio kalba, kaip komunikacinio iššūkio, nors jie vadovauja daugiakalbėms komandoms.

5 respondentai įvardino pasitikėjimo iššūkius (Shuffler ir kt. 2010, Raišienė ir kt. 2021, Gupta ir Phatak 2022, Krukauskaitė ir Jesevičiūtė - Ufartienė 2023, Martinelli Watanuki ir Oliveira Moraes 2024), kurie jiems kelia sunkumų, organizuojant virtualų darbą: susitarimų nesilaikymą, mažesnę kontrolę – anksčiau aptarti Chafi, Hultberg ir Yams (2021) ir Makar, Biškupic ir Zorica (2023) bei nesąžiningą darbuotojų elgesį (Gupta ir Phatak 2022, Krukauskaitė ir Jesevičiūtė - Ufartienė 2023, Hipp ir Krzywdzinski 2023). 3 respondentai nurodė iššūkius susijusius su sveikata: darbuotojų psichologinės sveikatos ir elgesio pokyčius (Chafi, Hultberg ir Yams 2021, Hipp ir Krzywdzinski 2023) bei ribų nebuvimą tarp darbo ir poilsio (Raišienė ir kt. 2021, Hipp ir Krzywdzinski 2023, Makar, Biškupic ir Zorica 2023). 1 respondentas nurodė kitus asmeninius iššūkius: išlaidų didėjimą (Raišienė ir 2021). 11 lentelė atvaizduoja visus respondentų išvardytus virtualaus darbo organizavimo iššūkius su juos atspindinčiomis citatomis.

11 lentelė. Respondentų aptarto e-darbo organizavimo iššūkiai

Tema	Potėmė	Respondentų teiginiai
Komunikacija	Įkvėpimas	A3: „Pagrindinis iššūkis buvo įkvėpti žmonėms to logiškumo“
		C3: „[...] reikia dar labai aiškiai savo lūkesčius komunikuoti.“
	Komunikacija	G8: „Žmonės tada nežino visų įvykių, jeigu jie nėra čia, jie jau nežino, kas vyksta.“
		K9: „[...] virtuali komunikacija kažkokias ribas sukuria ir iš tų ribų galiausiai, ta komunikacija nebūna tokia sklandi, kokia ji galėtų būti fiziškai.“
		N9: „[...] sunku pagauti koku kampu komunikuoti.“
	Miskomunikacija	D3: „[...] miskomunikacija [...]“
		K8: „[...] komunikaciniai barjerai - ypač jei tai daroma el. laiškais - gali būti interpretuota vienaip, nors realybėje komentaras gali turėti visai kitą idėją.“
		M8: „Jeigu dirbama per atstumą ir bendraujama dažnai be kamerų/ rašytine forma, gali kilti nesusipratimų, kuomet netinkamai interpretuojama intonacija ir atsiranda nereikalingi konfliktai.“
		C9: „[...] sunkina žinutės sklaidą organizacijoje, sunkina tavo užtikrintumą, kad jie suprato.“
		D9: „[...] dažnesnės skirtingos turinio interpretacijos [...]“

		E9: „[...] sunkiau yra ištransliuoti savo žinutę ir mano manymu, kai tai vyksta „online“, žmonės ne taip rimtai ją priima, kaip tu nori. Lieka vietos interpretacijai [...].“
		M9: „Pagrindinis iššūkis, kaip pateikti informaciją, kad kuo daugiau kolegų suprastų žinutę.“
	Socialinių įgūdžių nykimas	G9: „[...] jie jau nebemoka bendrauti kažkuriuo metu. Manau, mes visi, kai grįžom po kelių tokių uždarymų, sėdim šalia ir susirašinėjam, nes mes nebuvom įpratę nueiti ir pasikalbėti.“
		A8: „Trūkumai: nėra socialinių įgūdžių, jie dingsta. [...]. Turbūt per visą tą laiką, kai mes dirbam nuotoliu, mes praradom tą santykį su žmonėmis ir mums ne be drąsu net užkalbinti.“
	Ne efektyvūs susirinkimai	A8: „Bendrų komandos susirinkimų metu - ne visi kalba, dažniausiai visi tyli.“
		D8: „[...] prastesnė susirinkimų/ susitikimų kokybė [...].“
		C9: „Man atrodo, kad žmonės virtualiuose susirinkimuose yra tikrai teoriškai čia, bet praktiškai ne, nes kai tu esi virtualiai - tu išsijungi kamerą ir tada tu tiesiog realiai apsimeti, kad tu ten esi.“
		F9: „[...] fokuso nebuvimas, statistiškai sakoma, kad iš kiekvienos komunikacijos mes išsinešam iki 10% visos informacijos - tai klausimas, kiek statistiškai žmonės išsineša iš tų „online“ susirinkimų?“
		K9: „„Online“ susirinkimo metu tu įsijungsi pašto dėžutę, pasiimsi telefoną, nebekreipsi dėmesio, o pats susirinkimas galiausiai taps Beverčiu.“
	Anonimiškumas	M9: „Taip pat, virtualių susitikimų metu, sudarant galimybes užduoti klausimus anonimiškai, dažnai sulaukiama provokuojamų klausimų iš darbuotojų - iššūkis būna, kaip sudėlioti atsakymą, kad pateikti tinkamai informaciją ir neprovokuoti nepasitenkinimo.“
Tarpasmeniniai santykiai	Komandiškumas	A3: „Sunku sudirbti ir išlaikyti komandiškumą [...].“
		D3: „[...]sunku [...]suburti komandą [...].“
		E3: „[...] nuotoliu yra be proto sunku [...] suformuoti komandą [...].“
		M3: „Pagrindinis iššūkis, kad žmonės būtų komanda ir siektų bendro tikslo, o ne tik asmeninių pasiekimų.“
		A8: „Kad ir mes bendraujam per skambučius, dingsta

		komandiškumas.“
		C8: „[...] nesijautimas organizacijos dalimi.“
		H8: „[...] mažėja komandinio darbo fokusas. Manau, kad tai labai priklauso ir nuo komandų. Operacinėse komandose, manau, kad svarbiau yra būti daugiau su komanda.“
		K8: „[...] bendrumo jausmo mažėjimas [...]“.
	Gyvų susitikimų ne populiarumas	C3: „Jeigu tu tikrai nori, kad tas susitikimas įvyktų gyvai, tą reikia aiškiai pasakyti [...]“.
	Sunkumai pastebint savijautą	D3: „[...] daugybė vietos slėpynėms už kamerų ir „mute“, [...] sunku [...] pastebėti žmonių elgesio plonybes ir psichologinius niuansus, kuriuos sunkiau identifikuoti.“
		E3: „[...] nuotoliu yra be proto sunku [...] perskaityti emocijas pokyčio metu, nes nematai žmogaus ir jo emocijų [...]“.
		F3: „[...] jeigu žmogus gyvena toli - sunku suprasti, ką jis jaučia, lengva pasislėpti už ekrano, kamerų neįsijungimas - čia vienas didžiausių trūkumų [...]“.
		I3: „[...] emocijų nematymas, sunku pajusti situaciją virtualių susitikimų metu [...]“.
		A8: „Tu nematai kūno kalbos, nematai su kokia nuotaika žmogus atėjo į susitikimą. Kai mes sugrįžom po COVID, kas buvo labai matoma ofise, kad žmonės bijo akių kontakto.“
		E8: „[...] žmogų sunku nuskaityti [...]“.
		F8: „[...] kamerų nenaudojimas [...]“.
		J8: „[...] labai sunku „skaityti“ žmones, reikia juos versti jungtis kameras, nes žmonės nenori to daryti.“
		E9: „Minusas - galimybė pasislėpti už kameros, galbūt jos neįsijungti arba išjungti [...]“.
		F9: „[...] tu realiai matai tik žmogaus veidą, nematai jo kūno kalbos [...]“.
		G9: „Jeigu kažką negero komunikuojame, kažkokį labai didelį pokytį arba kažką tokio - žmogus galbūt emociškai blogai pasijaučia, jis gali išjungti kamerą, gali „užsimutinti“ ir gali išeiti iš to susirinkimo.“
		I9: „[...] nematai žmonių emocijų, kaip jie priima informaciją - gal sako, kad viskas gerai, bet iš tiesų nueina kažkur paverkti [...]“.

		K9: „[...] fizinis susitikimas leidžia geriau pajauti žmogaus emocijas, jo reakcijas į tam tikrus dalykus. [...] ypač jeigu kalbame apie išjungtas kameras.“
		L9: „Jeigu kažkas be kameros - nesimato reakcijos [...]“.“
		N9: „Darbuotojai neįsijungę kamerų arba dirba pašalinius darbus, sunku suprasti auditorijos emociją [...]“.“
	Atmosfera	E3: „Kitas - emocijos ir atmosfera visa, nuotoliu yra be proto sunku pamatuoti komandoje atmosferą [...]“.“
		E8: „[...] ko pasekoje nėra [...] ir geros komandos atmosferos.“
		I9: „[...] nesimato komandos pulso [...]“.“
	Žmogaus pažinimas	I3: „Gyvas bendravimas duoda labai daug pačio žmogaus pažinimo [...] - nelabai ką taip pasieksi, nepažindamas žmogaus ir nežinodamas, kuo jis gyvena.“
		M3: „Kitas iššūkis, kad žmonės vieni kitus pažinotų ir bendrautų ne tik rašytine forma.“
		G8: „Žmogus nesupranta, kuo gyvena kolegos [...]. [...] matosi, kad ne iki galo jau supranta vieni kitus arba netgi ne iki galo pažįsta kitus kolegas.“
		G9: „[...] mes tada to žmogaus iki galo ir nepažįstam, mes nematom tam tikros reakcijos, žmogus pasirenka, kaip jis nori būti matomas, ar jis tikrai nori atsiverti - iš tos pusės tai irgi yra trūkumas, kad mes tiksliai nepažįstam žmogaus [...]“.“
		H9: „Susiduriame su vaidinimais, kai žmonės sako, kad viskas gerai, o po stalu irgi kažką spardo nuo to, kaip yra blogai.“
	Socializacijos trūkumas	F3: „Žmogiškojo ryšio trūkumas tikrai didelis [...]“.“
		I3: „Žmonių nematymas [...]“.“
		C8: „Socializacija, kad pakankamai uždaras tas gali būti tavo gyvenimas.“
		D8: „[...] vienareikšmiškai mažesnė socializacija su kolegomis/ darbuotojais [...]“.“
	Tarpasmeninio ryšio kūrimas	I3: „[...] todėl virtualaus darbo metu būtina kaip įmanoma anksčiau sukurti tą tarpasmeninį ryšį, nes jei vien kalbėsi apie darbą - nelabai ką taip ir pasieksi [...]“.“
		A8: „Būdamas namuose vienas tu nebekuri santykio su kitais žmonėmis tokio, kai tu būni fiziškai.“

		C8: „[...] nesukūrimas ryšio su savo kolegomis [...].“
		D8: „[...] sunkiau užmegzti prasmingą santykį su naujais žmonėmis [...].“
		E8: „[...] nesukuriamas tarpusavio ryšys [...].“
		H9: „[...] žmogiškasis ryšys, tu nematai reakcijų po susirinkimų, nematai komandos. Jeigu komunikuoji „online“, susirinkimui pasibaigus tu lieki vienas.“
	Sumažėjęs spontaniškas bendravimas	K3: „Kai ofise būni fiziškai [...], gali pasikalbėti - kaip sekasi ir kas nesiseka.“
		L3: „Na ir kaip vadovei tenka parašyti daugiau žinučių per „Teams“, kad palaikyti tą ryšį, nes nėra galimybės kiekvieno tiesiog pakalbinti, esant ofise.“
		B8: „Mažiau spontaniškumo kavos pertraukėlėms ir panašiai [...].“
		L8: „Turint gyvus pokalbius, galima įvesti daugiau įvairovės, išeiti pasivaikščioti, pasidaryti kavos [...].“
	Lojalumo mažėjimas	N3: „Lojalumo mažėjimas.“
	Atskirties didėjimas	C8: „Tai ta atskirtis išplaukia.“
		G8: „Tarsi palieka tą darbą, [...] atsiranda tas atstumas, kuris labai jaučiasi bendravime.“
		I8: „Trūkumai: didesnė darbuotojų atskirtis.“
	Matomumo/žinomumo mažėjimas	D8: „[...] esi mažiau matomas kitiems [...].“
Pasitikėjimas	Susitarimų laikymasis	B3: „Pagrindinis sunkumas - užtikrinti, kad jie laikytųsi susitarimų [...].“
	Pasitikėjimo trūkumas	E3: „Mano nepasitikėjimas kitais.“ Darbuotojai yra linkę „muilinti“ ir nedirbti pagal standartus, pagal kuriuos turėtų dirbti.“
		M3: „Man asmeniškai, pradžioje buvo sunku pasitikėti žmonėmis, kad jie atliks darbą taip pat gerai per nuotolį, kaip ir dirbant vienas šalia kito ofise.“
		B8: „Gali būti ir nepasitikėjimo tam tikrose vietose.“

		E8: „[...] ko pasekoje nėra pasitikėjimo [...]“.“
	Mažesnė kontrolė	K3: „Bet klausimas - ar tikrai tas žmogus praleidžia valandas prie to, prie ko reikia praleisti? Nes to sekimo nėra. [...] Bet užtikrinimas, kad žmonės padaro tai, ką reikia ir nesimuliuoja - turbūt didžiausias iššūkis.“
		B8: „[...] tu negali užtikrinti ir kontroliuoti, kad darbas bus padarytas kaip priklauso - per trumpą laiką ir kokybiškai.“
	Nesąžiningas elgesys	N3: „Mažesnis [...] produktyvumas [...], sukčiavimas (greitai padaro bylas, bet registruoja ilgesnį laiką) [...]“.“
Nuotolinio darbo organizavimas	Žmogaus darbo vertinimas	D3: „Rečiau matomus žmones gyvai - sunkiau įvertinti [...]“.“
	Techniniai nesklandumai	D3: „[...] techniniai nesklandumai [...]“.“
		F3: „Techniniai nesklandumai - jeigu kažkas sugenda, žmogus tarkim iš Palangos turi atvykti, kad tai būtų sutvarkyta kartais.“
		B9: „Virtualios komunikacijos trūkumas gali būti tie patys pavyzdžiui techniniai trikdžiai, kur tau reikia ištransliuoti žinutę, bet neveikia „Teams“ ar „Outlook“.“
		D9: „Trūkumai: techniniai trikdžiai [...]“.“
		I9: „[...] interneto ryšio problemos.“
		L9: „Techniniais, kai kažkas tiesiog pastringa/ neatsidaro.“
	Įsitraukimo mažėjimas	D3: „[...] įsitraukimo mažėjimas [...]“.“
		F3: „[...] jeigu žmogus gyvena toli - įsitraukimo nebuvimas, nes tu realiai jautiesi, kad kalbi su 5-10 % žmonių iš visų susirinkime dalyvaujančių žmonių [...]. Įsitraukimas į darbą [...]“.“
		G3: „Įsitraukimas. [...] įsitraukimas čia galbūt tas iššūkis, kad ne visi yra įsitraukę ir girdi, o tada ne visi dalyvauja. Kaip pavyzdžiui, tie, kas nuotoliu - labai jaučiasi, kad jie nėra būtinai ten salėj, nebūtinai seka pokalbį.“
		N3: „Mažesnis įsitraukimas [...]. [...] neįsitraukimas veda prie didesnio atsiribojimo [...]“.“
		F8: „[...] įsitraukimas [...]“.“
		H8: „Mažesnis įsitraukimas.“

		B9: „Klausiant ar yra klausimų - klausimų nėra [...]“
		C9: „Todėl praranda tada visi klausimai - atsakymai prasmę, nes niekas neklausia - nes niekas negirdi.“
		D9: „Trūkumai: [...] sunku užtikrinti įsitraukimą ar elementarų klausymąsi.“
		I9: „[...] dėmesį atitrauki dažnai, negali susifokusuoti - ypač jei kameros išjungtos.“
		M9: „Taip pat, kokios trukmės turėtų būti susitikimas, kad virtualiai klausantys kolegos neprarastų fokuso ir liktų įsitraukę.“
		G9: „Iš esmės man tas įsitraukimas. Jie susirašinėja, nėra įsitraukę. Gyvai yra visiškai kitas supratimas [...]“
		H9: „Sunku sukonzentruoti visų dėmesį į tam tikras temas, vėlgi kažkas susirašinėja, tada turi kreiptis asmeniškai.“
	Darbuotojų kaitos didėjimas	D3: „[...] žmonių „attrition“ didėjimas [...]“
		N3: „[...] neįsitraukimas veda prie didesnio atsiribojimo, o tai į potencialių išėjimą iš organizacijos.“
	Organizacijos kultūros išlaikymas	D3: „[...] sunkiau atliepti organizacijos kultūrą [...]“
	Ne efektyvus darbas/ darbas ne pagal standartus	E3: „Darbuotojai yra linkę „muilinti“ ir nedirbti pagal standartus, pagal kuriuos turėtų dirbti.“
		K8: „[...] dėmesio nesutelkimo.“
	Daugiafunkcinis darbas	F3: „Kitų darbų darymas.“
		G3: „Netgi matosi, kad kažkas kažką kito minimaliai daro, su kažkuo susirašinėja, su kažkuo kažką sprendžia.“
		I3: „[...] kitų darbų darymas per susirinkimus.“
		F8: „[...] kitų darbų darymas [...]“
		H9: „Daugiafunkcinis darbas susirinkimų metu.“
	Darbuotojo priėmimas (angl. onboarding)	F3: „[...] visas naujokų apmokymas.“
		L3: „[...] kaip sėkmingai „onboardinti“ naują žmogų, kad jis jaustųsi komandos dalimi ir įsitrauktų/ įsivažiutų kuo

		greičiau [...].“
		F9: „Naujokų priėmimas - per šiuos pusantrų metų nesu samdęs gyvai, tą matau, kaip minusą.“
	Prailgėję darbuotojų mokymai	F3: „Didelis iššūkis ir skirtumas yra, kai žmogus mokosi ofise ir per nuotolį. Fokusas, atsakomybė ir įsitraukimas į mokymus - paprastai greitesnis progresas matosi žmonių, kurie mokosi iš ofiso.“
	Lėtesnis karjeros progresas	F3: „Visa patirtis, dirbant virtualiai yra prastesnė, žmonės lėčiau progresuoja savo pozicijoje, lyginant su žmonėmis, kurie eina į ofisą.“
	Lėtesnis ne pagal planą einančių darbų organizavimas	H3: „Sakyčiau būnant visiems gyvai ofise [...], efektyviau yra suburti į vieną vietą komandos narius, tam, kad būtų galima imtis tam tikrų veiksmų ir suktis iš situacijos, negu per „Teams“ ieškoti, kas gali.“
	Didesnis išankstinio planavimo poreikis	K3: „„Online“ nėra tokio bendravimo kaip ofise - tu neprieisi ir nepakalbėsi, tau reikia skirti specifiškai tam laiko paskambinti ir pasikalbėti.“ B8: „[...] daugiau planavimo.“
Sveikata	Psichologinės sveikatos ir elgesio pokyčiai	A8: „Mes nebesijaučiam laisvai.“
		C8: „Visą laiką jauti tokį nerimą, kad kažko nepadariau.“
	Ribų nebuvimas tarp darbo ir poilsio	C8: „Darbo laiko nuo poilsio neatskyrimas, nes viskas susiplaka į vieną.“
		D8: „[...] mažesnis gyvenimo - darbo balansas [...].“
Kitos asmeninės paskatos	Didesnės išlaidos transportui	D8: „[...] didesnės išlaidos [...].“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

8 ir 9 klausimais buvo siekta išsiaiškinti, ką formalūs vadovai vertina kaip virtualaus darbo privalumus. Interviu metu išryškėję privalumai, kurie buvo anksčiau aptarti ankstesniuose skyriuose minėtų mokslininkų: galimybė lanksčiau planuoti savo darbo laiką bei laisvalaikį (Nakrošienė ir Butkevičienė 2016, Raišienė ir kt. 2021, Makar, Biškupic ir Zorica 2023), lankstumas (Nakrošienė ir Butkevičienė 2016, Raišienė ir kt. 2021, Krukauskaitė ir Jesevičiūtė - Ufartienė 2023, Makar, Biškupic ir Zorica 2023), geresnis gyvenimo ir darbo balansas (Nakrošienė ir Butkevičienė 2016, Raišienė ir kt. 2021, Krukauskaitė ir Jesevičiūtė - Ufartienė 2023, Hipp ir Krzywdzinski 2023, Makar, Biškupic ir

Zorica 2023), didesnis produktyvumas (Bloom ir kt. 2015, Nakrošienė ir Butkevičienė 2016, Makar, Biškupic ir Zorica 2023), didesnė darbuotojų motyvaciją (Bloom ir kt. 2015, Nakrošienė ir Butkevičienė 2016), kaštų taupymas (Krukauskaitė ir Jesevičiūtė - Ufartienė 2023, Makar, Biškupic ir Zorica 2023), didesnis dėmesys šeimai (Grincevičienė 2020, Makar, Biškupic ir Zorica 2023), tobulėjimo skatinimas (Krukauskaitė ir Jesevičiūtė - Ufartienė 2023, Makar, Biškupic ir Zorica 2023), mažiau formali apranga (Raišienė ir kt. 2021), laiko taupymas (Raišienė ir kt. 2021, Seki 2024), koncentracijos didėjimas dirbant iš namų (Bloom ir kt. 2015), komunikacijos lankstumas ir sklaida (Makarius ir Larson 2018, Karl ir kt. 2021), mažiau formali aplinka (Karl ir kt. 2021), geresnės pasirinkimo galimybės (Kreamer, Stock ir Rogelberg 2021), geresnė psichologinė sveikata ir mityba (sveikatingumas) (Raišienė ir kt. 2020, 2021). Interviu dalyvavę dalyviai taip pat išskyrė šias naudas, dirbant nuotoliu, kurios ankstesnėje literatūros apžvalgoje nebuvo minėtos: vadovai turi geresnes galimybes nuslėpti savo pačių emocijas ir jų nekomunikuoti sekėjams, nuotolinio darbo metu pagerėjo įrašų ir dokumentavimo kokybė, formalūs lyderiai taip pat išskyrė palengvėjusio prezentavimo auditorijai privalumą bei sumažėjusią auditorijos baimę. Vieno respondento (B) teigimu, nuotolinis darbas jam net padeda kontroliuoti karo baimę - dėl šiuo metu besiklostančios ne aiškos geopolitinės padėties: „Dabartinė situacija pavyzdžiui geopolitiniame kontekste, tai pranašumas yra toks, kad daug žmonių bijo karo. Aš esu labai šalininkas to, kad mes turėtume galimybę dirbti iš užsienio.“. 12 lentelėje pateikiami apklaustųjų virtualaus darbo organizavimo privalumai su juos atspindinčiais respondentų teiginiais.

12 lentelė. Respondentų aptarto e-darbo organizavimo privalumai

Tema	Respondentų teiginiai
Geresnė koncentracija	A8: „Pranašumai: susikonsultavimas, nes mažiau plepam, o akcentuojamės į darbą, mūsų niekas neblaško, neturim daug laiko pertraukėlėms, mes tiesiog sėdim namuose ir dirbam.“
	D8: „[...] man efektyviau darosi ne su žmonėmis ir bendravimu susijusios užduotys - nes darbo vis nenutraukia kolegos ir darbuotojai su klausimais.“
Didesnis produktyvumas	A8: „Iš organizacinės pusės, tai tikrai yra privalumas, nes darbuotojų produktyvumas - aukštesnis.“
	B8: „Yra užduočių, kurias aš padarysiu tiesiog greičiau, paprasčiau ir patogiau iš savo namų.“
Galimybė planuoti savo darbo dieną ir laisvalaikį	A8: „[...] mes neieškom pasiteisinimų, nes patys susiplanuojam savo darbo laiką.“
	B8: „[...] gyvenam dabar labai greitai tempe, gyvenimas - labai greitas. Aš galiu padaryti darbą ir papildomai sutvarkyti kitus reikalus: pas mane atvažiuoja kurjeris.“

	C8: „Galimybė planuoti savo dieną taip, kaip tau reikia.“
	D8: „Geresnė gyvenimo kontrolė ir asmeninių reikalų derinimas [...]“
	H8: „Darbas turint vaikų, kai gali neimti laisvadienio ir gali likti namuose, esant galimybei dirbti su vaiku [...]“
	I8: „[...] žmogus turi teisę rinktis dėl darbo laiko ir tvarkytis asmeninius reikalus.“
	F9: „Jeigu tau reikia - geresnis laiko planavimas.“
Didesnė motyvacija	B8: „[...] apskritai aš esu tos nuomonės, kad kai prasidėjo nuotolinis darbas iš gyvenamosios vietos, darbas iš užsienio netgi - mes turėjom pranašumą, aš tai mačiau kaip papildomą naudą mums visiems, kaip darbuotojams. [...] tai yra ir papildoma motyvacija mums, kaip darbuotojams. “
	C8: „Aš manau, kad tas padeda didinti motyvaciją.“
	J9: „[...] gali pasidaryti susirinkimus gerokai smagesnius, padeda su motyvacija.“
Galimybė nuslėpti savo emocijas/savijautą	E8: „[...] lengviau nuslėpti savo emocijas [...]“
	H8: „Iš lyderystės pusės, galiu pasakyti, kad kartais pačiai yra drąsiau būti už ekrano, negu būti gyvai [...]“
	C9: „Tuo tarpu gyva komunikacija yra kitokia, tu jautiesi nuogas, turi sakyti tai, ką iš tikrųjų galvoji. Lygiai taip pat, žymiai sunkiau nuskaityti virtualiai tave.“
	D9: „Pranašumai: [...] lengviau nuslėpti kažkokias neigiamas emocijas - pvz.: blogą nuotaiką [...]“
	H9: „[...] suvaldyti ar paslėpti savo kūno kalbą už ekrano, pvz.: jei labai jaudiniesi, gali nuleisti rankas ir laužyti kažkokį pieštuką. Atsistojus gyvai prieš visus, turi visą save stabilizuoti, už ekrano gali kažką spardyti.“
Geresnis pasiruošimas	E8: „[...] daugiau laiko apgalvoti ir ištransliuoti būtent tai, ką tu nori ištransliuoti - ramiai ir gražiai.“
	C9: „[...] komunikuojant virtualiai [...] gali labiau pasiruošti.“
	H9: „[...] papildomai turi daugiau laiko pasiruošti, turėti „paruoštuką“, nes tu gali turėti savo užrašus, pasiremti kažkokia informacija [...]“
Didesnis	F8: „[...] gali dalyvauti net būdamas apsirgęs [...]“

lankstumas	F8: „[...] patogu, nes nereikia bėgioti iš kambario į kambarį, laiko atžvilgiu yra lengviau, matai žmones, kada jie pasiekiami per jų kalendorius [...].“
	D9: „[...] komunikuoti gali iš bet kurios vietos ir bet kuriuo laiku.“
Įrašai ir dokumentavimas	F8: „[...] įrašyti susirinkimai - gali nedalyvaudamas, pasižiūrėti įrašą - gyvai juostos neatsuksi [...].“
	I8: „[...] turi dokumentuotą informaciją apie susirinkimus ir gali pasiekti visą informaciją - niekas nedingsta elektroninėje erdvėje [...].“
	I9: „[...] viskas dokumentuota e-erdvėje, reikiamą informaciją ir susitarimus vėliau gali pasiekti ir turėti kaip faktą.“
Lengvesnis prezentavimas	F8: „[...] prezentuojant, gali naudotis užrašais. Paprasčiau prezentuoti [...].“
	B9: „Aš galiu pasakyti vieną, kurį žinau. Tai pavyzdžiui, naujam vadovui tikrai yra lengviau komunikuoti virtualiai, nes tu pats gali atsiriboti nuo tų visų emocijų, esančių aplink tave.“
	D9: „Pranašumai: ganėtinai lengva fasilituoti [...].“
	F9: „[...] galimybė naudotis užrašais prezentuojant.“
Mažesnė auditorijos baimė	F8: „[...] mažiau baimės [...].“
	F9: „Mažesnė scenos baimė [...].“
Komunikacijos lankstumas	B9: „[...] tu gali tą padaryti bet kada, tai nesvarbu, kur tu būsi, ar tu būsi Lietuvoje, ar tu būsi išvykęs į verslo kelionę.“
	D9: „Pliusas, kad gali sukomunikuoti iš bet kur.“
Komunikacija ir jos sklaida	B9: „Ji gana greitai pasiekia auditoriją, tau nereikia laukti susirinkimo ir gali tą žinutę ištransliuoti visiems, kam tik nori, lyginant su buvimu ofise, kai kažkokio žmogaus nėra, jis užsiėmęs ir turi laukti, kol gali gyvai pasikalbėti.“
Skatina tobulėjimą	B9: „[...] tu gebi mokytis, kaip teisingai komunikuoti virtualiai, kaip užtikrinti, kad ta žinutė visus pasiektų, kaip užtikrinti, kad žmogus sureaguoja.“
Patogumas	E9: „[...] sakyčiau, kad pakankamai geri įrankiai yra suteikti vykdyti virtualią komunikaciją ir turėti susitikimus. Tai yra patogu.“

Geras gyvenimo ir darbo balansas	H8: „[...] gyvenimo ir darbo balansas [...].“
Patogesnė, mažiau formali apranga/ aplinka	J8: „[...] naminėje darbo aplinkoje gali labai patogiai jaustis, būdamas su sportine apranga ar net pižama.“
	J9: „Gali sugalvoti visokių žaidimų, skambučių fonų, apsirengti kažkaip kvailai, nes tu esi namie.“
Geresnė psichologinė savijauta	B8: „[...] tada psichologiškai nejaučiam kažkokio spaudimo, kad jūs privalote kažką [...].“
	G8: „Nuotoliu dirbantys žmonės patiria mažiau streso [...].“
	H8: „Kartais nesijauti pasiruošęs eiti į ofisą, kai tau nėra nuotaikos ir gali sau tą leisti [...].“
	K8: „Žmogus gali būti savimi [...].“
	G9: „Atrodo, kad nuotoliu dirbantys žmonės patiria ženkliai mažiau streso, susijusio su komunikacija ir bendravimu.“
Atliepia karo baimę	B8: „Dabartinė situacija pavyzdžiui geopolitiniame kontekste, tai pranašumas yra toks, kad daug žmonių bijo karo. Aš esu labai šalininkas to, kad mes turėtume galimybę dirbti iš užsienio.“
Geresnė mityba	C8: „Aš sakyčiau net, kad gal - žmogui yra sveikiau dirbti iš namų, nes tu valgai sveikiau. Turbūt maitiniesi geriau negu, kai ofise būdamas.“
Daugiau miego	C8: „Ilgiau pamiegi.“
	D8: „[...] daugiau miego [...].“
Laiko taupymas	C8: „Sutaupai laiko transportui [...].“
	D8: „[...] susitaupo daugybė laiko [...].“
	H8: „[...] laiko taupymas, važiuojant į ofisą [...].“
	C9: „[...] virtualios komunikacijos plusai turbūt, vėl turint omeny, kad man tenka komunikuoti žinutę ne tik darbuotojui Lietuvoje, tai man tas padeda sutaupyti laiko ir kaštus. Jeigu man reiktų pervažiuoti šalis ir tą žinutę pasakyti gyvai, na tai nelabai ir turbūt tiek daug pokyčių, tiek daug iniciatyvų pavyktų padaryti - kiek pavyksta dabar su virtualaus darbo įrankiais.“
	H9: „[...] taupai laiką, nes tau nereikia bėgti iš vieno

	susirinkimų kambario į kitą. Jeigu turi „online“ susirinkimus, tu gali tas 5 min skirti asmeninėms reikmėms.“
Kaštų taupymas	C8: „[...] o tuo pačiu sutaupai ir kaštus, nes kainuoja ateiti į ofisą [...].“
	D8: „[...] pinigų susitauo kelionei, maistui ir pan. [...].“
	H8: „Pinigų sutaupymas.“
	J8: „[...] sutaupai pinigus.“
Didesnis dėmesys šeimai, draugams	D8: „[...] daugiau laiko šeimai/ draugams [...].“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

8 klausimo antrąja dalimi buvo siekiama identifikuoti - kaip nuotolinis darbas įtakoja vadovo ir sekėjo santykį. 5 apklaustieji pasidalino neutralia pozicija teigdami, jog vadovo ir darbuotojų santykis nesikeitė arba nepasikeitė žymiai. Tuo tarpu, 9 iš 14 - didžioji dauguma apklaustųjų laikėsi nuomonės, jog jų ir jų sekėjų santykiai yra paveikti neigiamai dėl nuotolinio darbo. Tai būtų galima sieti ir su kontrolės jausmo praradimu, organizuojant virtualų darbą – kas anot Gesang, Klingenberg ir Süß (2024) yra viena iš didžiausių vadovų stresą nulemiančių priežasčių. Rezultatus vertinant per komandos darbo pobūdžio prizmę, būtų galima teigti jog vadovų komandoms vadovaujantys lyderiai savo santykio su sekėjais pokytį įvertino geriausiai, pusė tokių vadovų santykį vertino neutraliai. Nė vienas formalus lyderis, dalyvavęs tyrime, santykio tarp vadovo ir darbuotojo pokyčio neįvertino teigiamai, kas rodo, jog būtent santykio kūrimui nuotoliu lyderiai turėtų skirti daugiau dėmesio. 13 lentelė atvaizduoja kaip virtualus darbas įtakoja vadovo ir sekėjo santykį, bei lyderių nuomones atspindinčius teiginius.

13 lentelė. Kaip virtualus darbas įtakoja vadovo ir sekėjo santykį

Vadovaujamos komandos rūšis	Poveikis santykiui	Argumentai
Operacinė komanda	Nei teigiamas, nei neigiamas	A8: „Nenoriu sakyti kategoriškai, kad tai santykį įtakoja neigiamai, bet ir ne teigiamai. “
Projektinė komanda	Santykis nesikeičia	B8: „Dabartinėje mano rolėje šitas santykis nemanyčiau, kad keičiasi ar, kad keičiasi į blogesnę pusę [...]. [...] jeigu būčiau operacijų vadovas, sakyčiau, kad būtų ir būtų daugiau, nes tada atsakingas už viską esi: ir už darbus, ir už atlikimą ir už žmonių jauseną ir už visą kitą dalį.“

Vadovų komanda	Neigiamas trumpalaikėje perspektyvoje	C8: „Aš manau, kad trumpalaikiu laikotarpiu yra kažkoks poveikis santykiui. Žmonės prisitaiko prie to ir viskas yra gerai, bet vykstant pokyčiui - žmonės, visi jie nori stabilumo ir kažkokio tai stabilumo garanto už savo darbą.“
Operacinė komanda	Neigiamas	D8: „Neigiamą, bent jau operacijų komandų kontekste - kaip ir minėjau sunkiau užmegzti prasmingą santykį virtualiai.“
Operacinė komanda	Nesikeičia	E8: „Kadangi galim daugiau - mažiau dirbti hibridiškai, nepasakyčiau, kad tas virtualus darbas man labai daug minusų teikia.“
Operacinė komanda	Neigiamas	F8: „Neigiamas poveikis santykiui, nes turiu gerą pavyzdį, kadangi turiu tokių žmonių, dirbančių nuotoliu ir aš manau, kad mažiau juos suprantu kaip žmones, kaip darbuotojus ir atsakomybes [...]“.“
Kokybės komanda	Neigiamas	G8: „Neigiamai, nes sunkiau vieni kitus suprantam.“
Operacinė komanda	Neigiamas	H8: „Manau labiau neigiamą, nei teigiamą - nes tai yra tiesiog natūralus žmogiškasis ryšys, kai tu gali daugiau įvairių temų paliesti dienos eigoje - kurios nėra susijusios su darbu. [...]. Manau, kad artimesnis ryšys yra matant dažniau žmogų fiziškai, negu už ekrano.“
Vadovų komanda	Nei teigiamas, nei neigiamas	I8: „Negaliu pasakyti, kad daro labai teigiamą ar labai neigiamą poveikį, jei dirbtume visą laiką gyvai - turėtume irgi tiek ir gerų, tiek ir blogų pasekmių - tik skirtingų.“
Operacinė komanda	Neigiamas	J8: „Daro tai poveikį santykiui, gerokai paprasčiau valdyti žmones, kai tu esi gyvai.“
Analitinė komanda	Neigiamas	K8: „Bendrai daro neigiamą įtaką, bet aišku priklauso nuo žmogaus.“
Operacinė komanda	Nei teigiamas, nei neigiamas	L8: „Neišskirčiau kaip vien neigiamo poveikio, tiesiog tai skiriasi.“
Vadovų komanda	Neigimas	M8: „[...] yra naudinga dirbti iš ofiso[...] labai į naudą lyderio ir sekėjo santykiui, nes gali pažinti žmogų, suprasti geriau kokia jo darbo maniera ir kaip tinkamai reiktų ateityje spręsti klausimus.“
Vadovų komanda	Santykis nesikeičia	N8: „Jokios jeigu yra konkretūs susitarimai dėl reguliarių susitikimų ir jie vykdomi.“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

4 klausimas siekė išsiaiškinti ateities lyderių, vadovaujančių virtualioms komandoms, kompetencijų ir realių mokymų poreikį, jaučiamą hibridinio darbo eroje. Visi respondentų atsakymai buvo apibendrinti į šias pagrindines 6 kompetencijų kategorijas: komunikacinės, pasitikėjimu grįstos lyderystės, socialinės, techninės, komandos formavimo ir laiko planavimo.

9 apklausti respondentai įvardino kompetencijas, susijusias su komunikacija – šią kompetenciją aptarė ir mokslininkai: DeRosa (2009), Raišienė ir kt. (2021), Kashive, Khana ir Powale (2021), Newman ir Ford (2021), Liu ir kt. (2023). Komunikacinės kompetencijos, reikalingos, organizuojant virtualų darbą, kurias įvardino ir apklausti respondentai: gebėjimas įkvėpti/ motyvuoti (DeRosa 2009), atvirumas (DeRosa 2009, Gupta ir Phatak 2024), aiškumas (Kashive, Khana ir Powale 2021), kūno kalbos interpretavimas nuotoliu (Chafi, Hultberg ir Yams 2021, Gupta ir Phatak 2024), gebėjimas organizuoti efektyvius virtualius susirinkimus (Gupta ir Phatak, 2024). 2 interviu dalyviai taip pat įvardino pozityvumą/ teigiamą mąstymą - kaip būtiną lyderio savybę, komunikuojant savo sekėjams – kurie nebuvo įvardinti ankstesnės literatūros apžvalgoje. Nė vienas iš interviu dalyvių neįvardijo užsienio kalbos mokėjimo kompetencijos kaip būtinės, nors daugelis jų vadovauja daugiakalbėms komandoms, tarpusavyje bendraujančioms anglų kalba.

7 respondentai įvertino pasitikėjimu grįstos lyderystės kompetencijas kaip būtinas, organizuojant e-darbą. Pasitikėjimo kompetencijų (Kashive, Khana ir Powale 2021) kategorija šio darbo kontekste sudaryta iš 3 subkategorijų: vadovavimo pavyzdžiu (DeRosa 2009), darbų delegavimo (DeRosa 2009) ir kontrolės (Gesang, Klingenberg ir Süß 2024).

11 tyrime dalyvavusių apklaustųjų vertino socialines kompetencijas, kaip būtinas. Šio darbo kontekste, socialinėms kompetencijoms priskirtinos subkategorijos: komandiškumo jausmo kūrimas ir palaikymas komandoje (DeRosa 2009), stiprūs bendravimo įgūdžiai (DeRosa 2009), konfliktų valdymas (DeRosa 2009), įtraukties kūrimas (DeRosa 2009, Gupta ir Phatak 2024) ir emocinis intelektas (Djofang ir Fofack 2022). Respondentai nurodė šią šio darbo literatūros apžvalgoje anksčiau ne minėtą socialinę kompetenciją: empatiją, kuri yra svarbi, dirbant su žmonėmis.

5 apklaustieji teigė, jog valdant virtualias komandas - svarbios yra ir techninės kompetencijos, šią nuomonę anksčiau patvirtino Kashive, Khana ir Powale (2021) bei Newman ir Ford (2021), tuo tarpu 4 respondentai vertino, jog vadovams yra reikalingi stiprūs laiko planavimo (DeRosa 2009, Raišienė ir kt. 2021) ir strateginio mąstymo įgūdžiai (DeRosa 2009). 14 lentelėje pateikiamas sąrašas kompetencijų, kurias išvardino lyderiai, dalyvavę interviu.

14 lentelė. Lyderiams reikalingos kompetencijos ir savybės, organizuojant virtualų darbą

Kompetencijų kategorijos	Kompetencijų subkategorijos	Teiginys
--------------------------	-----------------------------	----------

Komunikacinės	Optimizmas/ Teigiamas požiūris	A4: „Pačiam neprarasti to optimizmo ir bandyti jo įpūsti žmonėms [...].“
		L4: „[...] pozityvumo [...].“
	Gebėjimas įkvėpti/ motyvuoti	B4: „[...] jei kažkas parklumpa, kaip mes galime motyvuoti, kad tą tikslą mes pasiektume.“
	Aktyvi, atvira ir aiški komunikacija	A4: „Dalintis su komanda iššūkiais, kuriuos turėjai per dieną - būti kuo arčiau žmonių.“
		C4: „[...] palaikyti labai atvirą komunikaciją.“
		D4: „Stiprių [...] komunikacijos įgūdžių - kas yra svarbu ir tradiciniam darbe, šiuo atveju labiau iš žinutės formulavimo, jos sklaidos, įsisavinimo ir reagavimo į ją - perspektyvos.“
		I4: „[...] geros komunikacijos [...].“
		L4: „[...] atvirumo [...].“
		M4: „Turėti aiškią susitikimų struktūrą, agendą, kad darbuotojai žinotų, ką reikia pasiruošti arba ko iš jų tikimasi per susitikimą [...].“
		A5: „Įgūdžių stoką bandžiau padengti atvirais pokalbiais.“
		D5: „[...] praverstų mokymai, kaip užtikrinti virtualių susitikimų [...] žinučių sklaidą.“
		H5: „[...] ryšio palaikymas ypač su tais, kurie visada dirba nuotoliu - galėtų būti geresnis.“
	Kūno kalbos/ elgesio interpretavimo nuotoliu	D4: „Kūno kalbos/ elgesio interpretavimo, ypač virtualiai.“
		J4: „[...] negali nuskaityti emocijų [...].“
		A5: „Nes jeigu tai yra naujai prisijungęs komandos narys, tai faktas - mes turbūt nè vienas neturim įgūdžių, kaip perskaityti nuotoliniu būdu, ką žmogus galvoja, jeigu neturi užmezgęs kontakto su juo.“
		D5: „[...] praverstų mokymai, kaip užtikrinti virtualių susitikimų [...] kūno kalbos ir elgesio interpretavimo virtualiai dirbant ir pan.“
		H5: „[...] sunku perskaityti žmogų už ekrano. Kaip perskaityti tą kūno kalbą, kuri yra labai minimali dirbant nuotoliu?“

	Efektyvių virtualių susirinkimų vedimas	D5: „[...] praverstų mokymai, kaip užtikrinti virtualių susitikimų efektyvumą [...].“
Pasitikėjimu grįstos lyderystės	Vadovauti pavyzdžiu	A4: „Turi vadovauti, rodydamas pavyzdį.“
		M4: „Aš sakyčiau, kad visų pirma reikia rodyti pavyzdį, kad nors ir dirbi ne šalia kolegų/ savo darbuotojų/ reikia atlikti suplanuotus darbus ar laikytis susitarimų.“
	Kontrolė	G4: „[...] reikia rasti būdą, kaip mes galime būti užtikrinti, kad darbuotojai iš tikrųjų dirba ir padaro savo darbą.“
		K4: „Gebėjimas pakvestionuoti, sekti, kas ir ką nuveikė.“
		M4: „[...] pasitikrinti, kaip sekasi laikytis susitarimų [...].“
		N4: „Gebėjimo [...] kontroliuoti ir turėti tam įrankius.“
		E5: „[...] užtikrinimo [...].“
		G4: „[...] mes turime būti užtikrinti, kad nuotoliu dirbantis žmogus padaro savo dalį [...].“
	Pasitikėjimas	E4: „Pasitikėjimo komanda [...].“
		M4: „Bet visų svarbiausia, pasitikėti darbuotojais, kad jie atliks darbą kaip ir susitarta [...].“
		B5: „[...] kolegų veiksmai turi parodyti, kad aš nemeluojau, raportuoju [...].“
		E5: „Galvoju apie gebėjimą pasitikėti [...].“
	Darbų delegavimas	E5: „[...] darbų delegavimo.“
Socialinės	Komandiškumo jausmas	B4: „Kitas dalykas - komandiškumo jausmas ir buvimo jausmas, nors tu ir per nuotolį dirbi, bet tu vis tiek esi komandos dalis.“
		M4: „[...] svarbu išnaudoti virtualius susitikimus komandų formavimo veikloms: pasveikinti kolegas su gimtadieniu ar kita svarbia proga [...].“
		K4: „Gebėjimas surinkti komandą [...].“
	Supratingumas	C4: „Supratingumo [...].“

		G5: „[...] suprasti žmogų reiktų, nes nu mes jo nematom normaliai, nematom tiksliai kaip jis ten.“
	Socialiniai įgūdžiai	D4: „Stiprių socialinių [...] įgūdžių [...].“
	Konfliktų valdymas nuotoliu	D4: „Konfliktų valdymas - esu įsitikinęs, kad konfliktus lengviau valdyti gyvai - matai emocijas, kūno kalbą, pačio konteksto daugiau - vadovui tuo lengviau, kuo daugiau informacijos jis turi.“
	Empatija	E4: „[...] empatijos.“
		I4: „[...] empatijos ir suvokimo , kaip kas vyksta iš darbuotojų pusės [...]“.“
	Lankstumas	L4: „[...] lankstumo [...]“.“
	Įtraukties kūrimas	N4: „Gebėjimo įtraukti [...]“.“
		B5: „Tada pavyzdžiui susirinkimų metu, jeigu ten kažkas yra tylūs - aš nesureaguju. Aišku, jeigu ten vieną, antrą, trečią kartą - tai aš tada paklausu tikrai, kas yra, kodėl neįsitraukęs ir pan. Klausimas: kada čia reiktų tą daryti: ar iš karto po pirmo ar po kelių, kad būtų tas įtraukimas.“
		H5: „Sunku įtraukti visus komandos narius į diskusijas.“
Techninės	Emocinis intelektas	I4: „[...] emocinio intelekto.“
	Gebėjimas prieiti prie žmogaus	K4: „Sugebėjimas prieiti prie žmogaus, [...], mokėti užduoti tinkamus klausimus [...]“.“
	Techniniai	D4: „Techninių įgūdžių ir noro domėtis naujovėmis - padėtų užtikrinti, jog komandoje naudojamosi labiausiai įtraukiančiais ir efektyviausiais komunikacijos įrankiais rinkoje.“
		F4: „Kompiuterinis raštingumas čia labiausiai padeda, domėjimasis IT naujovėmis.“
		G4: „Lyderiai turi būti susidomėję ieškoti tų kitokių sprendimų arba kažkokių kitų „apps’ų““.“
		L4: „Gebėjimo naudotis technologijomis [...]“.“
	Darbuotojų darbo srities išmanymas	K4: „[...] srities supratimas, ką jie dirba.“
	Laiko planavimo	D4: „Geras laiko planavimas [...]“.“

		E4: „Gero laiko organizavimo visais atvejais ir „online“, ir ne.“
		H4: „Laiko planavimo įgūdžių [...]“
		I4: „Labai stiprių laiko planavimo įgūdžių [...]“
		H5: „Su laiko planavimu visada galėtų būti geriau, nes jaučiu, kad neturiu tiek laiko, kiek jo norėčiau skirti darbuotojams.“
	Strateginis planavimas	H4: „[...] strateginio/ analitinio mąstymo.“
		I4: „[...] galvojimo į priekį.“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

29% darbuotojų teigia, jog yra ne motyvuoti darbe (Nevogt 2024). 7 ir 10 klausimai siekė išsiaiškinti, kaip apklaustieji užtikrina savo nuotoliu dirbančių žmonių motyvaciją ir kuria asmeninį santykį su darbuotojais. Anot Chafi (2021), vienas iš vadovų iššūkių - rasti naujų būdų, kaip motyvuoti savo žmones. Remiantis Mutha ir Srivastava (2021), pasitikėjimas – vienas svarbiausių faktorių darbuotojų motyvacijai. Apibendrinus atlikto tyrimo rezultatais, dažniausiai apklaustų vadovų naudojama motyvacinė priemonė - 1:1 susitikimai, kurių nurodė net 12 respondentų, 11 respondentų teigė naudojančios komandines veiklas ir žaidimus gyvai. Kitos respondentų naudojamos priemonės motyvacijai kelti buvo: asmeninės temos ir ryšys (7 respondentai), komandiniai susirinkimai (5 respondentai), tradicijos (5 respondentai), lankstumas (4 respondentai), komandinės veiklos ir žaidimai nuotoliu (3 respondentai), pasiekiamumas (3 respondentai), skambučio naudojimas vietoje susirašinėjimo (2 respondentai), atvirumas (2 respondentai), augimo galimybės (2 respondentai), įtraukties kūrimas (2 respondentai), grįžamojo ryšio davimas (2 respondentai), išklausymas (1 respondentas), atsakomybės suteikimas (1 respondentas). 15 lentelėje atvaizduojamos motyvacinės priemonės ir vadovų teiginiai. Remiantis interviu rezultatais, nei 1 vadovas nenurodė naudojantis finansines motyvacijos skatinimo priemones.

15 lentelė. Motyvacijos priemonės

Motyvacinė priemonė	Teiginys
Pasiekiamumas	A7: „[...] aš esu vieno skambučio atstumu, jeigu reikia - nesiorganizuojam jokių susitikimų.“
	I10: „[...] aš visada jiems sakau, kad bet kada galim susitikti ar šiaip pasikalbėti bet koku klausimu.“

	M10: „Stengiuosi, kad visi darbuotojai žinotų, kad esu pasiekiamas jų klausimams ir gali man skambinti/ rašyti, jeigu yra poreikis išspręsti problemas arba pasikalbėti apie einamuosius dalykus.“
Skambutis vs susirašinėjimas	A10: „Aš jeigu matau, kad man rašo klausimą - aš visada skambinu, nes mano akimis tai yra ryšio palaikymas [...]. Aš kartais net bet kokį klausimą, kuris man net nėra aktualus susigalvoju, kad paskambinti žmogui, ypač jei kurį laiką su juo nesikalbėjau.“
	E10: „Nesusirašinėju su darbuotojais, o dažniau mėgstu paskambinti [...].“
Atvirumas	A7: „[...] jeigu yra blogai, aš noriu, kad mano vadovas būtų atviras. [...] atviri santykiai kelia motyvaciją.“
	M10: „Taip pat, stengiuosi dalintis savo dienos tvarka, atnešu žinutes iš kitų susitikimų, kad darbuotojai žinotų, kas vyksta organizacijoje ir žinotų dalykus, kurie jiems gali būti aktualūs.“
Pozityvumas	A7: „Mane motyvuotų, jei mano vadovas būtų geros nuotaikos [...].“
1:1 susitikimai	B7: „Tradiciniai vadovo ir darbuotojo susitikimai vieną kartą per dvi savaites.“
	D7: „[...] 1:1 susirinkimai kas tris savaites su kiekvienu [...].“
	I7: „Turiu reguliarius kas savaitinius susitikimus su kiekvienu [...].“
	J7: „Išskirti galėčiau tai, kad skirdavau gerokai daugiau laiko 1:1 susitikimams [...].“
	K7: „[...] pokalbiai per 1:1 susirinkimus.“
	M7: „Daugiau laiko reikia skirti virtualiems pokalbiams, vadinamiesiems 1:1 [...].“
	A10: „1:1 susitikimai, su danėmis atskirai kas dieną turėdavau susitikimus, skirtus darbiniam ir asmeniniam reikalams bei socialinių įgūdžių gerinimui. [...] esu linkusi 1:1 susitikimus daryti ir gyvai kas tris savaites, kad pasiimti kavos kartu.“
	C10: „Darbinį santykį padeda palaikyti: reguliarūs susitikimai ir pokalbiai [...].“
	F10: „[...] 1:1 susirinkimai kas dvi savaites [...].“
	G10: „Reguliarūs darbuotojo ir vadovo susirinkimai kas dvi savaites [...].“

	H10: „Laikausi pastovumo, susitarimų turėti 1:1 susirinkimus kas tris savaites.“
	I10: „[...] turėjau valandos trukmės darbuotojo ir vadovo susirinkimus kiekvieną savaitę.“
	J10: „1:1 visada būtinai naudojant kameras. Darau 1:1 ir vaikštant lauke.“
	K10: „Su visais yra susitikimai, kalbamės asmeniškai su kiekvienu kartą per tris savaites.“
	L10: „[...] 1:1 pokalbių [...]“.“
	M10: „Daugiausiai laiko investuoju į susitikimus su darbuotojais, pagrindiniai tokie: virtualūs susitikimai, susipažinimo susitikimai su naujais darbuotojais [...]“.“
Asmeninis santykis ir temos	B7: „Visą laiką palieku erdvės jausenai ir motyvacijai iš tos pusės, kad atvirai pasidalintų galbūt yra kažkokie asmeniniai dalykai [...]“.“
	D7: „[...] pirmiausia aptariant kažkokius asmeninius dalykus: kaip reikalai namie, kaip šeima, kaip pats žmogus jaučiasi, prašau dalintis geru ir blogu dalyku iš praėjusio laikotarpio - gali būti susiję su darbu, gali būti asmeniniai - čia jau kaip jie patys nori.“
	I7: [...] kuriuose bandau paliesti asmenines temas [...]“.“
	B10: „[...] aš būtinai įtraukiu klausimų apie asmeninę jauseną, kaip sekasi šiaip po darbo, kokie hobiai, kaip savaitgalį sekėsi, ką gero nuveikė, kas galbūt nesiseka - nes jei kažkas nesiseka asmeniniame gyvenime, tai turi poveikį ir darbe, tai čia vienareikšmiškai.“
	C10: „Man yra sunku. Parašyti kaip gyveni, kaip tas, kaip anas? Nesakau, kad visai ne, bet nu sunkiau žymiai. Aš net palikus tą sakyčiau saviškai šiuo metu. Nesistengiu to balansuoti, kad tomis dienomis, kai nesi gyvai - turi kažkaip tą ryšį kurti.“
	D10: „Mano nuomone, prasmingas darbinis santykis sukuriamas tada, kai jis neapsiriboja vien darbu.“
	E10: „Susitikimus pradėdau nuo asmeninių klausimų. Tiesiog tokiu paprastu pokalbiu - kaip tu? Kaip tau sekasi? Kaip tavo vaikai, vyras, gyvūnas, kelionė ar dar kažkas. Čia mano pagrindinė taisyklė - „nešokti“ iš karto prie darbų, turim tokį intro, kur pakalbam apie plaukus, gyvūnus, grožį ir visus kitus dalykus.“
	F10: „Bandai tuos pokalbius pradėti nuo kažkokių gyvenimiškų klausimų ir reikalų. Bet pradėdi tiesiog kartotis, būtent to gyvo kontakto nebuvimas tą sukelia.“

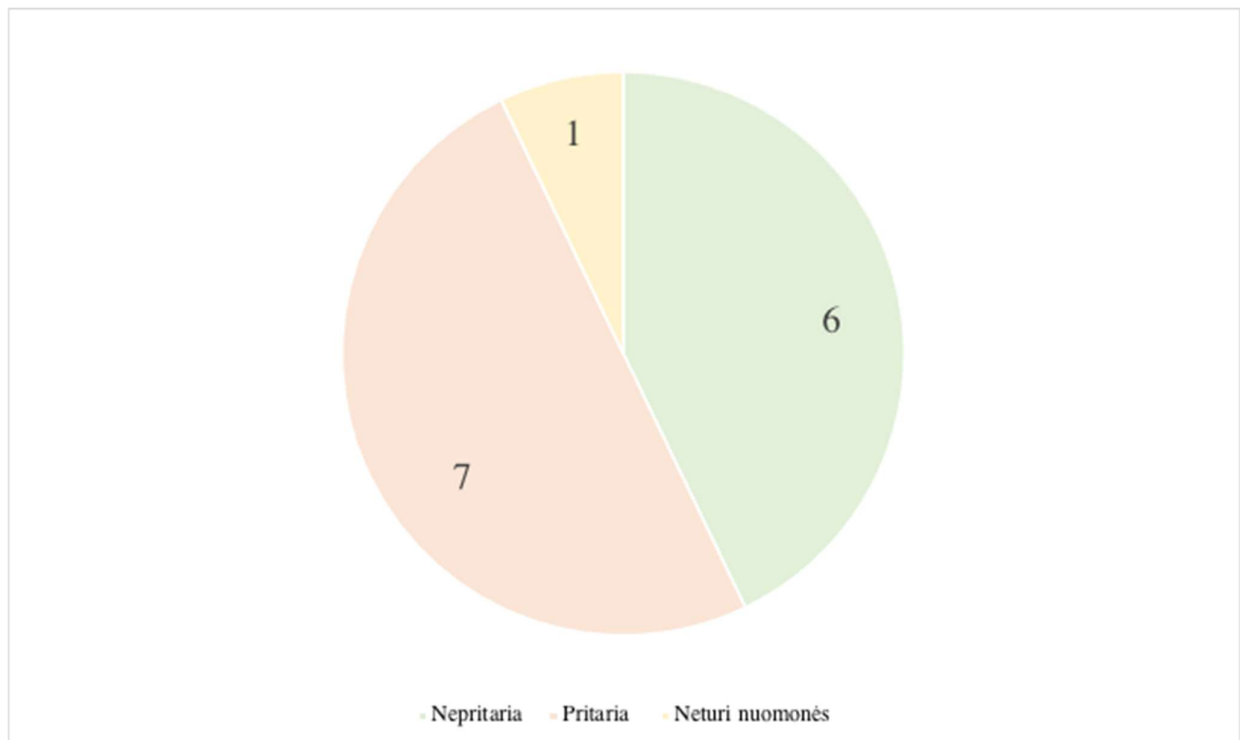
	H10: „Pasidomiu iš asmeninės prizmės - kaip žmogus gyvena? Stengiuosi įtraukti papildomų asmeninių klausimų, kad stiprinti ryšį.“ I10: „Aš jiems sakiau, kad noriu juos pažinti kaip žmones ir jei neturėtume tokio santykio, aš sunkiai įsivaizduočiau, kaip mes galėtume kartu dirbti.“
Išklausymas	B7: „Šitoje dalyje kaip psichologas būnu [...]“
Komandinės veiklos/ žaidimai gyvai	B7: „Aš kažkaip nesu linkęs į tas žaidimo formas, atsimenu Kokybės komanda sakydavo, kad galėtum dažniau tą daryti.“
	D7: „[...] vienam svarbu turėti kažkokių reguliarių veiklų kartu [...]. [...] kartą per mėnesį stengiuosi inicijuoti kažkokią veiklą komandai kartu - savanorystės dieną, žaidimų vakarą, vaflių kepimą, išėjimą į barą ar tiesiog kažkokį teminį „workshop’ą“.“
	E7: „[...] mini žaidimai [...]“
	F7: „[...] komandos formavimo veiklos.“
	G7: „Darom tam tikrus mokymus, žaidimus, įvairių formų diskusijas.“
	I7: „Turim komandinius susirinkimus, kur pasižiūrim, kokia mūsų emocinė sveikata, ar reikia kažkam pagalbos.“
	N7: „Įvairūs žaidimai [...]“
	C10: „Individualiam santykiui kurti, stengiuosi inicijuoti kažkokias bendras veiklas: sportą, žygius, susitikimus vaikstant ir pan.“
	F10: „Todėl komandos dienos ar kontaktas per mėnesį padeda už kažko užsikabinti kitą kartą. Jeigu visai nebūtų gyvų susitikimų ir neturėtum už ko užsikabinti - aš nežinau, koks dialogas galėtų būti su pašnekovu.“
	H10: „Metinius pokalbius stengiuosi pasidaryti gyvai, iš anksto perspėjant, kad atvažiuotų į ofisą tam, kad būtų galima gyvai pasikalbėti rimtesnėmis temomis.“
	I10: „[...] mes turim komandinius susirinkimus, komandos formavimo susirinkimus [...]“
	L10: „Komandinių susitikimų [...] žaidimų praktikavimas.“
	M10: „[...] komandiniai susitikimai, aptariant dienos/ savaitės/ mėnesio rezultatus.“
Komandinės	K7: „Stengiamės surinkti komandą įvairiausioms „online“

veiklos/ žaidimai online	veikloms: „Quiz“ žaidimams - kartą per mėnesį.“
	G10: „[...] komandos susirinkimai, būtinai naudojant vaizdo kameras.“
	N10: „Virtuali kava, „Kahoot“ žaidimai.“
Lankstumas	C7: „Visi nori gyventi ir galimybės turėti daugiau laisvumo, planuojant savo dieną.“
	D7: „[...] kitus, kad stengiesi suteikti kuo daugiau lankstumo, kiek tai yra įmanoma pagal aplinkybes ir taisykles [...].“
	M7: „[...] susitarimai, kad gali dirbti iš kitų miestų, ypač vasarą, kuomet geri orai ir nori darbuotojai dirbti iš sodybų/ pajūrio.“
	H10: „Leidžiu lanksčiai susidėlioti darbo laiką, esant poreikiui.“
Atsakomybės suteikimas	D7: „Vienus motyvuoja, kad jiems suteiki daugiau atsakomybės [...].“
Augimo galimybės	D7: „[...] kitam augti [...].“
	C10: „Darbinį santykį padeda palaikyti: [...] „coaching“.“
Komandiniai susirinkimai	D7: „Komandos lygiu - kas savaitiniai susirinkimai apie komandos kryptį: kur esam, kaip sekasi, kas vyksta [...].“
	E7: „[...] bendri susirinkimai, kad juos veda ne tik vadovas, bet ir patys komandos nariai [...].“
	F7: „Kasdieniai komandos susirinkimai [...].“
	G7: „Stengiamės kiekvieną savaitę susitikti gyvai, jei įmanoma.“
	L7: „Manau padeda daugiau komandinių susitikimų [...].“
Tradicijos	D7: „Mes turim susitarimą kiekvieną savaitę pasimatyti gyvai (beveik visa komanda) per „komandos dieną“.“
	F7: „[...] komandiniai pusryčiai [...].“
	H7: „Susitarti ir turėti tradicijas komandose [...]pusryčiai kartą per mėnesį [...] organizuojam pasikalbėjimus ne apie darbą [...] retkarčiais žaidimai („Kahoot“) [...] švenčių šventimas kartu.“
	M7: „[...] gimtadienių minėjimas per virtualius susitikimus [...].“
	N7: „[...]tradicijos, užsidėti, kad ir „background“ nuotrauką tam

	tikro mėgstamo dalyko.“
Įtraukties kūrimas	E7: „[...] kameros, nebėra jokių išimčių, jeigu dirbi iš namų.“
	F7: „[...] komandos dienos ofise - kas motyvuoja žmogų jausti mažesnę atskirtį.“
	E10: „Įtraukimas darbuotojų į tam tikras veiklas ir susitikimus [...] kameros yra pirmoje vietoje - man labai svarbu yra matyti žmogų su kuriuo bendrauju ir pati visą laiką pasirodau, įsijungiu kamerą - nepaisant to, kokia tema vyksta pokalbis.“
	F10: „Kameros įsijungimas - jeigu tu nori turėti akių kontaktą [...]“
Grįžtamojo ryšio davimas	L7: „[...] tiesiog grįžtamojo ryšio davimo.“
	C10: „Darbinį santykį padeda palaikyti: [...] grįžtamasis ryšys [...]“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Anot Raišienės ir kt. (2021), darbuotojai nerimauja, jog jei tiesioginis vadovas nemato savo darbuotojų gyvai, tai gali turėti neigiamą poveikį jų darbo rezultatų vertinimui ir karjerai. Anot Watson (2024), darbuotojams - dirbantiems nuotoliu yra ~30% mažesnė tikimybė gauti paaugštinimą darbe ir net ~35% didesnė tikimybė prarasti savo darbo vietą. 11 interviu klausimu buvo siekta išsiaiškinti - ar apklaustieji vadovai pritaria nuomonei, jog nuotoliu dirbantys darbuotojai yra rečiau paaugštinami. Remiantis rezultatais, 7 respondentai teigė, jog pritaria šiai nuomonei, 6 apklaustieji atsakė, jog nuomonei ne pritaria, tuo tarpu, 1 respondentas neturėjo jokios nuomonės šiuo klausimu. Šio klausimo atsakymuose išsiskyrė respondento - H atsakymas, teigiantis: „Gali būti net atvirkščiai - kartais gali ir per greitai paaugštinti žmogų, nes tu nematai visko.“. 4 pav. atvaizduoja vadovų pritarimą/ nepritimą nuomonei, jog virtualiai dirbantys žmonės yra rečiau paaugštinami.



4 pav. Vadovų pritarimas/ nepritarimas nuomonei, jog e-darbe darbuotojai yra rečiau paaukštinami

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinus empirinio tyrimo rezultatus, galima teigti jog didžiausi iššūkiai su kuriais susidūrė interviu dalyvavę formalūs lyderiai buvo sunkumai su tarpasmeninio santykio kūrimu ir komunikacija. Vadovai teigė dažniausiai naudojantys šias priemones darbuotojų motyvacijai kelti: dažni 1:1 susitikimai, komandinės veiklos ir žaidimai gyvai, asmeninės temos per susitikimus, komandiniai susirinkimai, tradicijų kūrimas komandoje, pasiekiamumas, skambučio naudojimas vietoje susirašinėjimo, atvirumas ir kt. Formalūs lyderiai nurodė, jog organizuojant virtualų darbą, jiems reikalingos šios kompetencijos: komunikacinės, pasitikėjimu grįstos lyderystės, socialinės, techninės, komandos formavimo ir laiko planavimo. Daugelis vadovų poveikį savo ir darbuotojų tarpasmeniniam santykiui virtualaus darbo atžvilgiu vertino neigiamai arba neutraliai. Taip pat, daugiau nei pusė giluminio interviu dalyvių teigė, manantys jog virtualiai dirbantys darbuotojai yra paaukštinami rečiau, dažniausiai girdimas atsakymas į klausimą kodėl, buvo – per mažas darbuotojo matomumas, dirbant virtualioje aplinkoje.

IŠVADOS

1. Nors vadovavimas ir lyderystė įvairiuose kontekstuose naudojami kaip sinonimai, daugelis mokslininkų sutinka, jog tai yra skirtingos koncepcijos, kurios glaudžiai siejasi tarpusavyje organizacijų kontekste. Lyderystės studijų ištakos siekia Aristotelio laikus, o pats terminas suprantamas kaip įtakos darymas sekėjams - kurie savanoriškai renkasi sekti lyderiu, siekiant bendro tikslo. Tuo tarpu, vadybos mokslas susiformavo XX a. pradžioje, o pats valdymas suprantamas kaip procesas, kurio metu naudojami ištekliai, siekiant sutarto tikslo. Nors virtuali lyderystė nėra naujas terminas, tačiau jis tapo ypač aktualus po COVID-19 viruso sukeltos sveikatos krizės visame pasaulyje, kurio metu virtualus darbas įgavo naują mastą. Šio darbo kontekste, e-lyderystė suvokiama kaip formalus lyderio įtakos procesas, kurio metu informacija perduodama virtualiomis komunikacinėmis priemonėmis ir įrankiais darbuotojams, dirbantiems geografiškai išsklaidytose vietovėse, jiems susitinkant retai arba visai nesusitinkant.

2. E-lyderystė - sudėtingas procesas, dažnu atveju pristatantis naujus iššūkius, kurie nebuvo aktualūs tradicinei lyderystei. Lyderis, organizuodamas virtualų darbą turi keisti savo komunikacinius įpročius ir strategijas, bei elgesį, kad sugebėtų užtikrinti vieningą komandos tikslų pasiekimą. Geras virtualios komunikacijos įrankių išmanymas, ypač turinčių vaizdo skambučių galimybes (tokių kaip: Zoom, Teams ir kt.), periodiškai, dažna ir aiški komunikacija su darbuotojais, turint aiškų susirinkimo planą, įtraukiant asmenines temas - kad būtų kuriamas asmeninis ryšys - gali padėti e-lyderiams sėkmingiau doris su nuotolinio darbo organizavimo iššūkiais.

3. Atlikus giluminį interviu su 14 vadovų, dirbančių toje pačioje finansinėje organizacijoje, turinčioje daugiau nei 20 000 darbuotojų įvairiose šalyse, paaiškėjo, jog visų respondentų nuomone vieni didžiausių iššūkių, organizuojant virtualų darbą - iššūkiais, susiję su asmeninio santykio kūrimu ir sunkumai, komunikuojant virtualiai. Tarp vadovų siūlomų priemonių, padedančių kurti asmeninį santykį ir gerinti komunikaciją buvo: dažni 1:1 susitikimai (kurių dažnumas svyravo nuo karto per savaitę iki karto per mėnesį), komandinės veiklos ir žaidimai gyvai, asmeninės temos per susitikimus, komandiniai susirinkimai, tradicijų kūrimas komandoje, pasiekiamumas, skambučio naudojimas vietoje susirašinėjimo, atvirumas ir kt.

REKOMENDACIJOS

Remiantis giluminio interviu duomenimis, teikiamos tokios virtualaus darbo organizavimo - per lyderio komunikacijos ir elgseną prizmę, rekomendacijos:

1. Kadangi komunikacija ir asmeninio santykio kūrimas respondentų buvo įvertinti, kaip vieni iš didžiausių iššūkių, organizuojant virtualų darbą, lyderiams rekomenduojama turėti dažnus periodinius 1:1 ir komandinius video susirinkimus, kurie būtų struktūruoti, ne per ilgi ir planuojami ne ryte. Patariama, jog šių susitikimų metu būtų kalbama ne vien apie darbinus reikalus, bet taip pat, skiriama laiko asmeninio santykio kūrimui.

2. Dauguma apklaustųjų vadovų nurodė, jog nuotolinis darbas turi neigiamą poveikį jų, kaip lyderių, bei jų sekėjų santykiui. Todėl rekomenduotina investuoti daugiau lyderio laiko ir pastangų, kuriant stiprius asmeninius santykius, taip užtikrinant mažesnę darbuotojų kaitos skaičių.

3. Ateities kompetencijų atžvilgiu, respondentai nurodė šių kompetencijų svarbą: komunikacijos (gebėjimas interpretuoti darbuotojų kūno kalbą nuotoliu ir kt.), socialinės (sugebėjimas formuoti komandas nuotoliu, kurti komandiškumo jausmą ir kt.), techninės kompetencijos (naujausių technologijų išmanymas ir kt.), pasitikėjimu grįstos lyderystės kompetencijos (vadovavimo pavyzdžiu, darbų delegavimo ir kontrolės). Remiantis šiais atsakymais, rekomenduotina ateities lyderius mokyti šiose srityse, taip užtikrinant efektyvų formalių lyderių vadovavimą virtualioms komandoms.

4. Virtualių darbuotojų motyvacijos kūrimas ir užtikrinimas - sudėtingas procesas, reikalaujantis skirtingų pastangų. Respondentų rekomenduotos motyvacijos priemonės darbuotojams: 1:1 susitikimai, komandinės veiklos ir žaidimai gyvai, asmeninių temų ir ryšio kūrimas, komandiniai susirinkimai, tradicijų kūrimas ir palaikymas gyvai ir nuotoliu, lankstumo užtikrinimas, komandinės veiklos ir žaidimai nuotoliu, vadovo pasiekiamumas, skambučio naudojimas vietoje susirašinėjimo, vadovo atvirumas, augimo galimybės, įtraukties kūrimas, grįžtamojo ryšio davimas, išklausa ir atsakomybės suteikimas.

5. Tyrimo rezultatai parodė, jog daugiau nei pusė vadovų pritaria nuomonei, jog nuotoliu dirbantys darbuotojai yra rečiau paaukštinami. Rekomenduojama turėti konkrečiai apibrėžtas darbuotojų darbo ir kompetencijų vertinimo sistemas, kurios leistų vienodai sąžiningai įvertinti visų darbuotojų darbą.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. Dėl karantino Lietuvos Respublikos teritorijoje paskelbimo 2020/ Nr.207“.TAR. Žiūrėta: 2024 m. kovo 24 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/deaf8694663011eaa02cacf2a861120c>
2. „LRV nutarimas dėl nuotolinio darbo“ 2022/ Nr. 2022-15174. TAR. Žiūrėta 2024 m. kovo 24 d. <https://www.infolex.lt/ta/368200#>

Moksliniai šaltiniai:

3. Algahtani, Ali. 2014. „Are Leadership and Management Different? A review“. Journal of Management Policies and Practices 2(3):71-82.
4. Avolio, Bruce, John Sosik, Surinder Kahai ir Bradford Baker. 2014. „E-leadership: Reexamining Transformations in leadership source and transmission“. The Leadership Quarterly 25(1): 105-131.
5. Bakmoradi, Mahsa ir Juozas Merkevičius. 2022. „Evaluation of Countries for Virtual Working“. 25-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija "Ekonomika ir vadyba". Vilnius. <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2022/paper/viewFile/1125/312>
6. Beniušis. 2023. „Vidinės komunikacijos iššūkiai ir jų sprendimas įsigalint hibridiniam darbui viešojo sektoriaus organizacijoje: LR susisiekimo ministerijos atvejis“. Information & Media 95: 94–115.
7. Bloom, Nicholas, James Liang, John Robertas ir Zhichun Jenny Ying. 2015. „Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment*.“. Quarterly Journal of Economics 130(1): 165-218.
8. Cao, Hancheng, Mary Czerwinski, Brent Hecht, Chia-Jung Lee, Priscilla Wong, Jaime Teevan, Shamsi Iqbal, Sean Rintel ir Longqi Yang. 2021. „Large scale analysis of multitasking behavior during remote meetings“. CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '21),8–13. https://hci.stanford.edu/publications/2021/cao_remote/CHI2021-RemoteMeetingMultitask.pdf
9. Chafi, Maral Babapour, Annemarie Hultberg ir Nina Bozic Yams. 2021. „Post - Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment“. Sustainability 14(294): 1-20.
10. Chang, Weng-Long ir Chun-Yi Lee. 2013. „Virtual Team E-leadership: the effects of leadership style and conflict management mode on the online learning performance of students in a business

- planning course: Virtual team e-leadership“. British Journal of Educational Technology 44(6): 986–999.
11. Daim, U. Tugrul, Anita Ha, Shawn Reutiman, Brennan Hughes, Ujjal Pathak, Wayne Bynum ir Ashok Bhatla. 2012. „Exploring the Communication Breakdown in Global Virtual Teams“. International Journal of Project Management 30: 199-212.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.06.004>
 12. Darleen DeRosa, 2009. „Virtual Success: the Keys to Effectiveness in Leading from a Distance“. Leadership in action 28(6): 9-11.
 13. Djofang, Ida Alfrede ir Achille Dargaud Fofack. 2022. „Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness: Evidence From Cameroonian Imigrants in Nicosia“. International Leadership Journal 14(1): 87-109.
 14. Douglas, Stephanie K., Robin A. Roberts ir Hermen Diaz. 2022. „Leadership Strategies Amidst Disruption and Shock“. International Leadership Journal 14(1): 36-58.
 15. Gaižauskaitė, Inga ir Natalija Valavičienė. 2016. Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis. Vilnius: Registrų centras.
 16. Gesang, Elena, Ingo Klingenberg ir Stefan Süß. 2024. „When Do Leaders Feel Stressed by Their Followers? An Examination of Face-to-face, Virtual and written interactions.“. Leadership 20(2): 52-76.
 17. Gosling, Jonathan ir Henry Mintzberg. 2003. „The Five Minds of a Manager“. Harvard Business Review. Žiūrėta: 2024 m. balandžio 8 d. <https://hbr.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager>
 18. Greenstein, Shane. 2021. „Remote work“. IEEE Micro 41(3): 110 - 112. Žiūrėta: 2024 m. balandžio 9 d. <https://ieeexplore.ieee.org/document/9440809>
 19. Grincevičienė, Neringa. 2020. „Nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui“. Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika 21. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:59680328/datastreams/MAIN/content>
 20. Gupta, Shubbi ir Govind Swaroop Pathak. 2024. „Ethical Issues in Virtual Workplaces: Evidence from Emerging Economy “. European Journal of Training and Development 48(½): 67-89
 21. G. Pacheco, Taylor & Francis. 2023. „Virtual leadership styles: transformational vs. transactional“. Žiūrėta: 2024 m. balandžio 9 d. <https://www.techtarget.com/searchcio/feature/Virtual-leadership-styles-transformational-vs-transactional>
 22. Hennink, Monique, Inge Hutter ir Ajay Bailey. 2011. Qualitative Research Methods. Londonas: Sage Publications.
https://books.google.lt/books?id=rmJdyLc8YW4C&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

23. Hipp, Lena ir Martin Krzywdzinski. 2023. „Remote Work: New Fields and Challenges for Labor Activism“. *Work and Occupations* 50(3): 445-451.
24. Karl, Katherine, Joy Peluchette ir Navid Aghakhani. 2021. „Virtual Work Meetings During the COVID-19 Pandemic: The Good, Bad and Ugly“. *Small Group Research* 53(3): 343-365.
25. Kashive, Neerja, Vandana Tandon Khana ir Lina Powale. 2021. „Virtual Team Performance: E-leadership Roles in the Era of COVID-19“. *Journal of Management Development* 41(5): 277-300.
26. Katz, Robert L. 1974. „Skills of an Effective Administrator“. *Harvard Business Review*. Žiūrėta: 2024 m. balandžio 8 d. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
27. Kirkpatrick, Shelley A. ir Edwin Locke. 1991. „Leadership: do traits matter?“. *Journal of Applied Psychology* 81(1): 36-51.
28. Kotter, John P. 2001. „What Leaders Really Do“. *Harvard Business Review*. Žiūrėta: 2024 m. balandžio 9 d. <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>
29. Kreamer, Liana, George Stock ir Steven Rogelberg. 2021. „Optimizing Virtual Team Meetings: Attendee and Leader Perspectives“. *American Journal of Health Promotion* 35(5): 744-747. <https://doi.org/10.1177/08901171211007955e>
30. Krukauskaitė, Emilija ir Laima Jesevičiūtė-Ufartienė. 2023. „Nuotolinio komandinio darbo privalumai ir trūkumai“. *SCIENCE – FUTURE of LITHUANIA* 16: 1–7.
31. Larson, Barbara ir Erin Makarius. 2018. „The Virtual Work Skills You Need — Even If You Never Work Remotely“. *Harvard business review*, October 5: 1-5.
32. Lenz, Lena, Fabian Hattke, Janne Kalucza ir Friederike Redlbacher. 2023. „Virtual Work as a Job Demands? Work behaviours of Public Servants during Covid-19“. *Public Performance & Management Review* 46(6): 1382-1412.
33. Liu, Ting, Xa Xi Shen, Sijia Zhao ir Tomoki Sekiguchi. 2023. „Approaching or avoiding? Mechanisms of hostcountry language proficiency in affecting virtual work adaptivity during COVID-19“. *International Journal of Human Resource Management* 34(21): 4046-4073.
34. Liu, Zhengguang, Ronald E. Riggio, Rebecca J. Reichard ir Dayana O.H. Walker. 2022. „Everyday Leadership: The construct, Its Validation, and Development Antecedents“. *International Leadership Journal* 14(1): 3-35.
35. Lim, Chaeyun. 2023. „Beyond Fatiguing Virtual Meetings: How Should Virtual Meetings for Workplaces Be Supported?“. *International Journal of Human-Computer interaction*, 1-16.
36. Luebster, Svea, Joseph A. Allen, Emilee Eden, William S. Kramer, Roni Reiter-Palmon ir Nale Lehmann-Willenbrock. 2023. „Digging into “Zoom Fatigue”: A Qualitative Exploration of Remote Work Challenges and Virtual Meeting Stressors“. *Merits* 3(1): 151-166.

37. Makar Šiber, Katarina, Ivana Ogrizek Biškupic ir Mihaela Banek Zorica. 2023. „Disruptive Challenges of Remote Work in the Context of E-society“. International Conference e-Society: 423-427.
38. Martinelli Watanuki, Hugo ir Renato Oliveira Moraes. 2024. „First Impression Matter: Evaluating the Importance of Online Reputation in Social Networking Sites for Initial Trust in Virtual Work Partners.“. Aslib Journal of Information Management 76(3): 435-460.
39. Maxwell, John. 1993. „Developing the leader within you“. Nashville, TN: Injoy Inc. https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=t7OIJNV6G34C&oi=fnd&pg=PP1&dq=+Developing+the+leader+within+you&ots=ktYrODEVai&sig=F3cu4eni_jMZr0_KPUwbh1g83YQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Developing%20the%20leader%20within%20you&f=false
40. Morozova, Yanina ir Oksana Rozhnenko. 2021. „Features of Virtual Communication as a New Field of Communication“. E3S Web of Conferences 273 (10053). https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2021/49/e3sconf_interagromash2021_10053/e3sconf_interagromash2021_10053.html
41. Mutha, Prapti ir Manjari Srivastava. 2021. „Decoding Leadership to Leverage Employee Engagement in Virtual Teams“. International Journal of Organizational Analysis 31(3): 737 - 758.
42. Nakrošienė, Audronė, Ilona Bučiūnienė ir Bernadeta Goštautaitė. 2019. „Working from home: characteristics and outcomes of telework“. International Journal of Manpower 40(1): 87-101.
43. Nakrošienė, Audronė ir Eglė Butkevičienė. 2016. „Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams“. Filosofija. Sociologija. 27(4): 364–372.
44. Newman, Sean A. ir Robert C. Ford. 2021. „Five Steps to Leading your Team in the Virtual Covid-19 Workplace“. Organizational Dynamics 50: 1-11.
45. Northouse, Guy Peter. 2009. Lyderystė: teorija ir praktika. Kaunas: UAB„Poligrafija ir informatika“.
46. Piteira, Margarida, Sara Cervai, Rosana Duarte, Kiall Hildred ir Joana Carneiro Pinto. 2023. „Remote Work and Human Resources Challenges From the Covid-19 Pandemic Scenario: The cases of Italy and Portugal.“. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management 24(2): 1074-1083.
47. Poeppelman, Tiffany, ir Nikki Blacksmith. 2015. „Virtual Workplaces: Technological Functions Can Address. Common Challenges“. TIP: The Industrial-Organizational Psychologist 52 (3):108-112.

48. Raišienė, Agota Giedrė, Kristina Varkulevičiūtė, Violeta Rapuano ir Katarina Stachova. 2020. „Working from Home - Who Is Happy? A survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period“. *Sustainability* 12 (5332):1-23.
49. Raišienė, Agota Giedrė, Violeta Rapuano, Tibor Dory ir Kristina Varkulevičiūtė. 2021. „Does Telework Work? Gauging Challenges of Telecommuting to Adapt to a „New Normal““. *Human Technology* 17(2), 126-144.
50. Rogelberg, Steven, Cliff Scott ir John Kello. 2007. „The Science and Fiction of Meetings“. *MIT Sloan Management Review* 48(2): 17-22. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-science-and-fiction-of-meetings>
51. Safonov, Yurii, Yevgen Yevgen ir Natalii Lenska. 2018. „Evolution and modern tendencies in the theory of Leadership“. *Baltic Journal of Economic Studies* 4 (1): 306-307. <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/364/pdf>
52. Seki, Mai. 2024. „Potentials & Challenges of Remote Work & Remote education.“. *Economy, Culture & History Japan Spotlight Bimonthly* 43(1): 26-30.
53. Shuffler, L. Marissa, Christopher W. Wiese, Eduardo Salas ir C. Shawn Burke. 2010. „Leading One Another Across Time and Space: Exploring Shared Leadership Functions in Virtual Teams“. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones* 26(1): 3-17.
54. Stankevičienė, Asta ir Neringa Grincevičienė. 2021. „Nuotolinis darbas: kas iš jo laimi, kas nukenčia?“. *Spectrum* 2(34):4-7.
55. Stogdill, Ralph M. 1948. „Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature“. *Journal of Psychology* 25: 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
56. Stogdill, Ralph M. 1950. Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1): 1–14. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0053857>
57. Šarkiūnaitė, Ingrida. 2009. „Personalo valdymo procesas virtualioje komandoje“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2(15): 277-285.
58. Turesky, Elizabeth Fisher, Coby D. Smith ir Ted K. Turesky. 2020. „A Call to Action for Virtual Team Leaders: Practitioner Perspectives on Trust, Conflict and the Need for Organizational Support“. *Organization Management Journal* 17 (4/5): 185-206.
59. Turnea, Elena-Sabina, Adriana Prodan, Stefan Andrei Nestian, Silviu Mihail Tita ir Magdalena Danilet. 2022. „Financial Rewards and Benefits Attracting Students to Work Online Remotely“. *Transformations in Business & Economics* 21(2A): 479-495.
60. „Virtual Leadership Styles for Remote Businesses“. 2021. Maryville University. Žiūrėta: 2024 m. balandžio 9 d. <https://online.maryville.edu/blog/virtual-leadership/>
61. Wang, Lan, Xiao-Ping Chen ir Jun Yin. 2022. „Leading via Virtual Communication: a Longitudinal Field Experiment on Work Team Creativity in an Extreme Context“. *Asia Pacific*

Journal of Management 41:195–231. <https://web-p-ebshost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=26a47c91-b387-4073-8b16-f353f72a34d5%40redis>

62. Zaleznik, Abraham. 1977. „Managers and Leaders: Are They Different?“. Harvard Business Review. Žiūrėta: 2024 m. balandžio 8 d. <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>

Kiti internetiniai šaltiniai:

63. Lietuvių kalbos žodynas. 2024. Žiūrėta 2024 m. kovo 25 d. <https://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Virtualus>
64. Matthew Woodward. 2024. „Zoom User Statistics: How Many People Use Zoom in 2024?“. Search Logistics. Žiūrėta 2024 m. kovo 27 d. <https://www.searchlogistics.com/learn/statistics/zoom-user-statistics/>
65. Nevogt, Dave. 2024. „Learning How to Motivate Remote Employees in 2024“. Hubstaff. Žiūrėta: 2024 m. gegužės 8 d. <https://hubstaff.com/blog/motivating-employees-who-work-remotely/>
66. Sprinter Research. „Kaip dirbsime po epidemijos: tik kas ketvirtas sutiktų visiškai atsisakyti fizinės darbo vietos“. 2021. Žiūrėta 2024 m. kovo 24 d. <https://spinter.lt/kaip-dirbsime-po-epidemijos-tik-kas-ketvirtas-sutiktu-visiskai-atsisakyti-fizines-darbo-vietos/>
67. Sprinter Research. „Skundžiasi darbu namuose, bet noru grįžti į biurus nedega: tyrimo rezultatai atskleidė priežastis“. 2020. Žiūrėta 2024 m. kovo 24 d. <https://spinter.lt/skundziasi-darbu-namuose-bet-noru-grizti-i-biurus-nedega-tyrimo-rezultatai-atskleide-priezastis>
68. Vilniaus Universitetas. „Vilniaus universiteto mokslininkų tyrimas: nuotolinis darbas daugiausia streso kelia švietimo sektoriaus darbuotojams“. 2023. Žiūrėta 2024 m. balandžio 14 d. <https://naujienos.vu.lt/vilniaus-universiteto-mokslininku-tyrimas-nuotolinis-darbas-daugiausia-streso-kelia-svietimo-sektoriaus-darbuotojams/>
69. Watson, Cynthia. 2024. „Remote Work, Promotions, and the Power of Proximity“. *Hrdailyadvisor*. [Remote Work, Promotions, and the Power of Proximity - HR Daily Advisor \(blr.com\)](https://hrdailyadvisor.blr.com)

SANTRAUKA

Vertelytė D. Lyderio elgsenos ir komunikacijos pokyčiai organizuojant virtualų darbą/ Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė: prof. dr. Agota Giedrė Raišienė - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, Lyderystės ir strateginio valdymo institutas, 2024. - 105 psl.

Technologijų pažangos ir globalizacijos amžiuje e-darbas tapo svarbia organizacijų darbo organizavimo dalimi. Nors virtualus darbas egzistavo ir seniau, Covid-19 pandemijos sukeltos sveikatos krizės metu ir po jos - e-darbo reikšmė ir mastas tik išaugo. Egzistuoja daugybė skirtingų priežasčių, kodėl nuotolinių komandų valdymo procesas yra sudėtingesnis procesas, lyginant jį su vadovavimu tradicinėms komandoms. Formalių lyderių elgesys ir komunikavimo metodai prisitaikė prie naujos virtualios darbo realybės, norint sėkmingai organizuoti virtualių komandų darbą ir užtikrinti bendrų rezultatų siekimą. Virtualios lyderystės sklandumo užtikrinimui yra svarbu lyderio elgsenos ir komunikacijos pokyčiai.

Tyrimo metodai. Empirinis tyrimas organizuotas, atliekant kokybinį tyrimą - giluminį pusiau struktūruotą interviu ir literatūros analizę.

Rezultatai. Vieni pagrindinių virtualaus darbo sunkumų susiję su lyderių asmeninio santykio kūrimo su savo darbuotojais, efektyvia komunikacija, pasitikėjimu ir kt. Tyrimas atskleidė, jog didžioji dalis vadovų mano, jog virtualus darbas turi neigiamą poveikį jų santykiams su darbuotojais, taip pat, daugiau nei pusė apklaustųjų teigė manantys, jog virtualus darbas taip pat neigiamai veikia darbuotojų paaugštinimus. Interviu su vadovais metu atskleista gyvų ir virtualių periodinių susitikimų svarba, komandinių veiklų organizavimo gyvai ir virtualiai bei kitų metodų svarba lyderiams organizuojant virtualų darbą.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, 3 dalys: iš jų - 2 teorinės ir 1 empirinė, išvados, rekomendacijos, literatūros šaltinių sąrašas, priedai ir santraukos (lietuvių ir anglų kalbomis).

Raktiniai žodžiai: lyderystė, vadovavimas, e-lyderystė, e-darbas, virtuali komunikacija.

SUMMARY

Vertelytė D. Leader's behavior and communication changes when organizing virtual work/ Master's thesis in Leadership and Change Management. Supervisor Prof. Dr. Agota Giedrė Raišienė - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance and Business, Institute of Leadership and Strategic Management, 2024. – 105 p.

In the age of technological progress and globalization, remote work (e-work) has become a crucial and important component of organizational structures and organization of work itself. While the concept of virtual work has been relevant for some time, its profu has been reinforced in the wake of the health crisis caused by the pandemic of Covid-19. The management of virtual teams presents a profusion of complexities in comparison to traditional team management. Formal e-leaders have had to adapt their behavioral and communicational approaches to navigate the realities of the e-work environment successfully, accordingly ensuring the exzecutiono of collective goals. These behavioral and communicational shifts are vital for facilitating efficient virtual leadership.

Research methods. The empirical research that was undertaken in this study adopts a qualitative approach, utilizing in-depth semi-structured interviews and literature analysis as the primary research methods.

Results. The initial challenges associated with remote work are linked to a leader's capability to nurture personal relationships with their employees, maintain effective and clear communication, and create trust between team members. The research indicates that a majority of managers perceive virtual work to have an unfavorable impact on their relationships with employees in the teams. Moreover, over half of the participants surveyed expressed the view that virtual work negatively influences employee who work remotely promotions. Managerial interviews highlighted the importance of regular live and virtual meetings, team activities and other strategies for effective virtual work organization.

Work structure. The structure of this master's thesis comprises an introduction, three sections - two theoretical and one empirical, followed by conclusions, recommendations, bibliography, appendices, and summaries in both Lithuanian and English.

Keywords: Leadership, Management, E-leadership, E-work, Virtual communication.

Vadovų interviu transkripcija

Klausimai	Respondentų atsakymai
1. Kaip ilgai dirbate vadovo pozicijoje ir organizuojate virtualų darbą?	A: „Realiai bandžiau suskaičiuoti, tai gavosi 5 m. ir galima sakyti, kad tie 5 m. ir yra virtualūs. Normalios patirties, dirbant gyvai tik, net ir neturiu.“ B: „5 metus.“ C: „Apie pirmą klausimo dalį, kiek laiko dirbu vadove, tai kai pradėjau, man atrodo buvo 2020 metų vasara, kiek čia išeina? 4 metai. Ir kita dalis buvo, kiek iš jų organizuoju virtualų darbą. Žinok, aš tau meluoju 2019 turbūt, vasarą pradėjau, o tada virtualus darbas prasidėjo 2022 kovą.“ D: „Daugiau nei 2 metus.“ E: „Metai laiko.“ F: „Tai nuo 2022 m.“ G: „7 mėnesiai praktiškai jau dabar, nuo pat pradžios faktiškai mes ir turim tą.“ H: „Vadovo pozicijoje esu 3,5 m. ir visa šitą laiką organizuoju virtualų darbą, nes kai atėjau į šitą rolę, COVID jau buvo prasidėjęs.“ I: „8 metus.“ J: „5 m., per visą šitą laikotarpį organizavau virtualų darbą.“ K: „Metus laiko.“ L: „Birželį bus 3 metai.“ M: „Vadovo pozicijoje dirbu apie 11 metų, o darbuotojus per nuotolį turiu maždaug 7 metus.“ N: „Vadovo pozicijoje - 8 metai. Virtualiai vadovauju beveik 4 metus, bet su pertrauka beveik 2 m. Per patį COVID įkarštį - nedirbau.“

2. Kokią santykinę savo darbo dalį jūsų darbuotojai gali atlikti nuotoliniu būdu?	A: „95 %, yra fizinių dalykų – užduočių, kur tu privalai fiziškai būti, nes tai yra popieriniai dokumentai. Buvo sunku susistiguoti su žmonėmis, jog jie turi suprasti savo darbą ir nepaisant to, kad visi sėdi namuose – kažkas turės nueiti į ofisą.“ B: „Iš esmės dabartiniai kolegos tikrai pilnai gali atlikti viską nuotoliu. Nėra būtinybės jiems tiesioginiam kontaktui su išore. Viską galima padaryti.“ C: „Jeigu būtų poreikis, tai galėtų ir viską atlikti. Nėra taip, kad tu negali to darbo atlikti iš namų, bet tas turi pasekmes. Aš manau, kad tai praktiškai įmanoma - tą darbą atlikti per nuotolį.“ D: „100%.“ E: „100 %. COVID parodė, kad gali 100 %.“ F: „Visą, 100%.“ G: „Šita prasme galėtų viską daryti, iš tos pusės nuotoliu galėtų, nebent būtų lyderių poreikis kitoks. Nu kaip sakau, man atrodo, kad galėtų viską daryti nuotoliu, nebent reiktų kažkokias prezentacijas daryti pagal poreikį, bet čia irgi - jeigu kiti dirba virtualiai, mes irgi galėtume nuotoliu.“ H: „100%. Bet jei kalbėtume apie kažkokius nenumatytus susirinkimus, prezentacijas – tai tas 1 % liktų, nors tai ir nėra tiesioginis jų darbas. Todėl gal 100%.“ I: „Teoriškai galėtų atlikti visus darbus 100%, bet pageidautina, kad taip nebūtų.“ J: „Iš esmės 100 %.“ K: „100 % vien dėl to, kad turim visas bendradarbiavimo priemones reikalingas ir galim dirbti prie tų pačių dokumentų, jeigu yra poreikis dalyvauti virtualiuose susirinkimuose ir susiskambinti – tai komunikacija nebėra tas dalykas, kas varžytų atlikti darbą, ypač nes mano komanda nedirba tiesiogiai su klientais, jie neina į susitikimus - o jeigu reikia susitikti su kitais kolegomis, tai tiesiog „Teams“ skambutis arba virtualus susitikimas – yra pakankamai ko reikia, nes mes turim žmonių, dirbančių ne tik Vilniuje ir kurie atvažiuoja tarkim tik kartą per mėnesį ir tai jiems nesudaro problemų atlikti savo darbo aukščiausiu lygiu. “ L: „Savo operacines užduotis jie 100% gali atlikti nuotoliniu būdu.“ M: „Priklausomai kurį laikotarpį vertinsime, nes per 7 metus buvo skirtingų patirčių (priklausomai nuo darbuotojo pozicijos: buvo visuotinis karantinas, kuomet 100% darbuotojai dirbo tik per nuotolį). Esamuoju laiku yra susitarimas su darbuotojais, kad jie gali dirbti per nuotolį 3 dienas per savaitę. Likusį laiką turi dirbti iš ofiso. Taip pat, esant ligos atveju ar gyvenant kitame mieste, ne Vilniuje, turime atskirus susitarimus su darbuotojais, kiek laiko norime juos matyti ofise.“ N: „99%.“
3. Su kokiais didžiausiais iššūkiais susiduriate, organizuojant	A: „Vienas ir vienintelis turbūt pagrindinis iššūkis buvo – įkvėpti žmonėms to logiškumo, kodėl šiandien jis, kas turės ateiti į ofisą – būtent COVID laikotarpiu. Nors visada galvojau, kad yra komandoje bendrystė tarp žmonių, bet tokie kritiniai momentai parodė, kad vis dėl to nėra – nes aš baksnojau pirštu į kitą. Sunku

virtualų darbą komandoje?	buvo dirbti su žmonėmis, kurie sakė: „Kodėl aš turiu eiti? Nesaugu išeiti į lauką. Aš neturiu eiti į ofisą.“ Prisiminiau šitą scenarijų, aišku dabar tokių nebėra. Ir tas buvo pakankamai sudėtinga, kai tu taktiškai ir politkorektiškai turi žmogui pasakyti: „Atsiprašau, bet tai yra tavo atsakomybė. Jeigu tavęs netenkina šita atsakomybė, tau reikėtų pasiieškoti kažko kito“. Tas pats darbas su jų asmeniniais dalykais: „Aš nesiskiepišiu“. Buvo tokių išimčių, kurios tikrai buvo sunkiausios. Gal ne tiek iš organizavimo perspektyvos, bet kai žmogus ateina su nusiteikimu: „Nes man taip patogus“. Sunku sudirbti ir išlaikyti komandiškumą, sugebėti nesmerkti žmogaus už jo pasirinkimus ir gražiai tarp eilučių žmogui pasakyti, kad tavo pasirinkimas yra blogas ir šitoje organizacijoje jis netinka. Su visais kitais organizavimo dalykais – viskas buvo gerai. Nebuvo to, kad negalėjom darbų pasiskirstyti ar, kad kažkas buvo nepadaryta. Sakyčiau atvirkščiai, būdami namie jie išlaikydavo tą norą, jog matytųsi, ką aš namuose veikiu – kad matytųsi darbo rezultatai. Didesnių darbo organizavimo problemų tikrai nebuvo, apart to atėjimo į ofisą. “ B: „Su organizavimu dabar turbūt sunkiausia yra tai, jog turim kolegų, kurie dirba ne Lietuvoje pavyzdžiui. Aš turiu darbuotojų Danijoje ir Indijoje. Pagrindinis sunkumas – užtikrinti, kad jie laikytųsi susitarimų, nes tu nematai gyvai ir bendrauji su jais tik per nuotolį. Iš esmės neturi akių ir sakykim tu negali užtikrinti, kad kolegos laikosi taisyklių. Kažkokių didesnių sunkumų nekilo dėl 2 priežasčių: viena priežastis yra ta, kad darbo organizavimas atliekamas produkto savininko (angl. product owner), kuris būtent ir yra atsakingas už būtent darbuotojų darbo paskirstymą. O kas liečia 2 dalį, aš turiu nebent kažkokius kitokius einamuosius reikalus ir klausimus tvarkyti, labiau susijusius su žmoniškųjų išteklių valdymu. Pasakyčiau, kad jei kažkur šitoje dalyje ten yra iššūkių, tiesiog susiskambini, susirašai ir susitari, kad reikia tą padaryti.“ C: „Pradedant nuo organizavimo to darbo, buvo sunku žmones išsiųsti namo, nes buvo labai didelis pasipriešinimas, kodėl reikia dirbti iš namų ir aš neprivalau to daryti. Galiausiai visi pradėjo dirbti iš namų, turbūt buvo nežinojimo tokio, kaip pasitikėti žmonėmis, kaip visus tuos įrankius, kuriuos mes turėjom, perkelti virtualiai: tai yra tiek Lean visos lentos - viską reikėjo persikelti. Ir tai užtruko. Užtruko kol mes visi įsijungėm kameras, pradėjom nebijoti bendrauti „online“, nes būdavo ir tokių, kurie nenorėdavo nei skambučių priimti, nei nieko. Kiek dabar pamenu, man pačiai buvo sunku atskirti tą ribą tarp darbo ir poilsio, nes ji tikrai išsitrynė ir buvo toks jausmas, žinai, kad turbūt dirbam 24/7. Taip nebuvo, bet jausmas tikrai tas atsirado. Kad ir tu turi ir daugiau laktumo, bet labai ištęsi tą darbo dieną ir tikrai buvo tas jausmas, kad kiek galima? Jeigu kalbant apie šitą laikotarpį. Vienintelis dalykas kas yra ir pastaruoju metu, man išlindo tai, kad reikia dar labai aiškiai savo lūkesčius komunikuoti. Jeigu tu tikrai nori, kad tas susitikimas būtų gyvai, tą reikia aiškiai pasakyti, nes na ne visiems žmonėms vienodai
----------------------------------	--

	atrodo. O šiaip nežinau, man atrodo, kad visai veikia tas virtualus darbas. Dabar pas mus aš labai didelių iššūkių nematau - bent dirbant su savo vadovų komanda. Aš tikrai tikiu, kad ten toliau einant jų yra gal ir daugiau. Man atrodo, viskas čia veikia ir viskas yra gerai ir mes pakankamai gerą rutiną turim ir susitarimus, kada ateiti.“ D: „Rečiau matomus žmones gyvai - sunku įvertinti, daugybė vietos slėpynėms už kamerų, „mute“ ir pan., miskomunikacija, techniniai nesklandumai, žmonių išitraukimo mažėjimas, „attrition“ didėjimas, sunkiau atliepti organizacijos kultūrą, suburti komandą, pastebėti žmonių elgesio plonybes ir psichologinius niuansus, kuriuos sunkiau identifikuoti.“ E: „Mano nepasitikėjimas kitais. Darbuotojai yra linkę „muilinti“ ir nedarbi pagal standartus, pagal kuriuos turėtų dirbti. Kitas – emocijos ir atmosfera visa, nuotoliu yra be proto sudėtinga pamatuoti komandoje atmosferą, suformuoti komandą, lygiai taip pat, perskaityti emocijas pokyčio metu, nes nematai žmogaus ir jo emocijų.“ F: „Žmogiško ryšio trūkumas tikrai didelis, jeigu žmogus gyvena toli - sunku suprasti, ką jis jaučia, lengva pasislėpti už ekrano, kamerų neįsijungimas – čia vienas didžiausių trūkumų, išitraukimo nebuvimas, nes tu realiai jautiesi, kad kalbi su 5-10 % žmonių iš visų susirinkime dalyvaujančių žmonių. Kitų darbų darymas. Techniniai nesklandumai – jeigu kažkas sugenda, žmogus tarkim iš Palangos turi atvykti, kad tai būtų sutvarkyta kartais. Atstumas turi įtakos laiko praradimui, norint susitvarkyti tuos techninius nesklandumus. Išitraukimas į darbą, visas naujokų apmokymas. Didelis iššūkis ir skirtumas yra, kai žmogus mokosi ofise ir per nuotolį. Fokusas, atsakomybė, išitraukimas į mokymus – paprastai greitesnis progresas matosi žmonių, kurie mokosi iš ofiso. Visa patirtis, dirbant virtualiai – yra prastesnė, žmonės lėčiau progresuoja savo pozicijoje, lyginant su žmonėmis, kurie eina į ofisą.“ G: „Išitraukimas. Netgi matosi, kad kažkas kažką kito minimaliai daro, su kažkuo susirašinėja, su kažkuo kažką sprendžia. Išitraukimas čia galbūt tas iššūkis, kad ne visi yra išitraukę ir girdi, tada ne visi dalyvauja. Kaip pavyzdžiui, tie, kas nuotoliu - labai jaučiasi, kad jie nėra būtinai ten, salė, nebūtinai seka pokalbį.“ H: „Iš organizavimo – nelabai susiduriu organizuodama darbą. Pavyzdžiui – planuojant komandos darbus, planus – man nėra iššūkių. Sakyčiau, būnant visiems gyvai ofise yra sklandesnė komunikacija, kai tu matai, kas ko nespėja. Būdami ofise jie dalinasi, kad kažkas kažko nespėja, paprašo pagalbos. Tai sakyčiau, kad yra efektyviau vietoje susiorganizuoti darbą, kuris eina ne pagal planą. Greitesnė ir sklandesnė komunikacija, efektyviau yra suburti į vieną vietą komandos narius, tam, kad būtų galima imtis tam tikrų veiksmų ir suktis iš situacijos, negu per „Teams“ ieškoti, kas gali.“ I: „Žmonių nematymas, emocijų nematymas, sunku pajauti situaciją virtualių susirinkimų metu, kitų darbų darymas per
--	--

	susirinkimus. Gyvas bendravimas duoda labai daug pačio žmogaus pažinimo, todėl virtualaus darbo metu būtina kaip įmanoma anksčiau sukurti tą tarpasmeninį ryšį, nes jei vien kalbėsi apie darbą – nelabai ką taip pasieksi, nepažindamas žmogaus ir nežinodamas, kuo jis gyvena.“ J: „Jeigu atvirai, tai nesusidūriau su jokiais sunkumais, organizavau beveik taip pat, lyg būtume visi ofise.“ K: „Aš esu labai didelis mikro vadybos priešininkas, bet visada yra klausimas – kiek tu atiduoti pastangų, dirbdamas virtualiai? Žinau, kad dalis kompanijų seka darbuotojų kompiuterių pelių judesius ir kitaip – mes to nedarom. Bet klausimas – ar tikrai tas žmogus praleidžia valandas prie to, prie ko reikia praleisti? Nes to sekimo nėra. Kai ofise būni, matai, kad žmogus yra fiziškai, jis dirba, gali pasikalbėti – kaip sekasi ir kas nesiseka. „Online“ nėra tokio bendravimo kaip ofise - tu neprieisi ir nepakalbėsi, tau reikia skirti specifiskai tam laiko pasiskambinti ir pasikalbėti. Tie iššūkiai turbūt yra kiekvieno moralės klausimas, ar jis dirba, tiek kiek reikia? Pavyzdžiui, iš asmeninės patirties, aš galiu pasakyti, kad aš esu didelis virtualaus darbo šalininkas. Aš iš namų padarau daugiau, nei iš ofiso – vien dėl to, nes yra 100 % susikaupimas. Bet užtikrinimas, kad žmonės padaro tai, ką reikia ir nesimuliuoja – turbūt didžiausias iššūkis.“ L: „Didelių iššūkių aš neturėjau, nes pačiam darbui atlikti naudojame įrankius, kurie taip pat yra virtualūs ir dėl to, kad darbas yra nuotolinis nėra buvę situacijos, kad jis nebūtų padarytas dėl to, kad nesame ofise. Pagrindiniai iššūkiai, kurie sukėlė papildomų minčių buvo: kaip sėkmingai „onboardinti“ naują žmogų, kad jis jaustųsi komandos dalimi ir įsitrauktų/įsivažiųotų kuo greičiau (tam organizuojami „teambuilding“ai“, virtualūs „Kahoot“ žaidimai, papildomi susitikimai įvairiomis temomis, komandos sesijos) – tai tiesiog reikia skirti daugiau energijos pamąstymui. Na ir kaip vadovei tenka parašyti daugiau žinučių per „Teams“, kad palaikyti tą ryšį, nes nėra galimybės kiekvieno tiesiog pakalbinti, esant ofise.“ M: „Pagrindinis iššūkis, kad žmonės būtų komanda ir siektų bendro tikslo, o ne tik asmeninių pasiekimų. Kai jie yra skirtingose lokacijose, dažnai išsiskiria ir darbų prioritetai. Kitas iššūkis, kad žmonės vieni kitus pažinotų ir bendrautų ne tik rašytine forma. Man asmeniškai, pradžioje buvo sunku pasitikėti žmonėmis, kad jie atliks darbą taip pat gerai per nuotolį, kaip ir dirbant vienas šalia kito ofise.“ N: „Mažesnis įsitraukimas, produktyvumas, sukčiavimas (greitai padaro bylas, bet registruoja ilgesnį laiką), neįsitraukimas veda prie didesnio atsiribojimo, o tai į potencialų išėjimą iš organizacijos. Lojalumo mažėjimas.“
4. Jūsų vertinimu, kokių kompetencijų ir įgūdžių reikia, norint sėkmingai organizuoti	A: „Pačiam neprarasti optimizmo ir bandyti jo įpūsti žmonėms, nes kokį tu pavyzdį parodysi, taip tavo žmonės tavim ir seks – jei jie tavimi pasitiki. Jei tu pats ateisi ir sakysi, kad čia kažkas neveikia, aš taip negaliu, čia man nepatinka – tai žmonės pasiims tą patį. Turi labai atsargiai galvoti kelis žingsnius į priekį: kaip aš komunikuoju? Kokia emocija iš manęs išeina? Turi vadovauti,

nuotolinį darbą?	rodydamas pavyzdį. Tu negali daryti priešingai, jei sakai, kad dirbam iš namų – tu rodai pavyzdį ir dirbi iš ten. Dalintis su komanda iššūkiais, kuriuos turėjai per dieną – būti kuo arčiau žmonių. Gebėti būti šalia, kai to reikia.“ B: „Reikia tai kažkokių įrankių, kaip tu gali pamatuoti, ar darbas atliktas, ar ne. Jei susitari, kad tu turi padaryti a,b,c ir iki laiko x, tai tas susitarimas neturi kabėti kažkur ore, jis turi kažkur atsидurti - ar veiklos metrikuose, ar GIRA‘oje, mūsų atveju, kaip užduotys. Tai reikia tų metrikų, kad tu galėtum sekti. Tada dėl to pasitikėjimo – sutinku, kas mums padeda, kad mes turim tuos aiškius metrikus, turim terminus. Iš esmės gaunasi taip - jeigu darbas padarytas, jis padarytas laiku, padarytas kokybiškai - labai daug kas ir nekvestionuos, kaip tai padarei, ar kiek laiko užtrukai. Aišku, mes turim kasdien susirinkimus, kaip sekasi, kas nesiseka. Tai daugiau - mažiau jaučiam, kiek kolegoms reikia laiko ir kiek užtruko. Reikia įgūdžių suburti komandą vienam tikslui, dirbant nuotoliu, kalbėtis apie tai, kokie yra mūsų tikslai, kodėl mes turime juos pasiekti ir jeigu kažkas kažkur parklumpa, kaip mes galime motyvuoti, kad tą tikslą mes pasiektume. Kitas dalykas - komandiškumo jausmas ir buvimo jausmas, nors tu ir per nuotolį dirbi, bet tu vis tiek esi komandos dalis. Čia manau, kad labai svarbu socialinis vaidmuo, kad tu palaikai santykį, kažkokių veiklų per nuotolį susigalvojat kartas nuo karto, kavos pertraukėles, pasikalbėti ne formalioje aplinkoje, kad nebūtų viskas vien tik darbas.“ C: „Supratingumo, prisitaikymo kito poreikiams ir kito nuomonei ir palaikyti labai atvirą komunikaciją. Jeigu turi kažkokių neramumų, turi juos aiškiai įvardinti ir nelaikyti, o tiesiog diskutuoti, kalbėtis reikia.“ D: „Techninių įgūdžių ir noro domėtis naujovėmis – padėtų užtikrinti, jog komandoje naudojamosi labiausiai įtraukiančiais ir efektyviausiais komunikacijos įrankiais rinkoje. Stiprių socialinių ir komunikacijos įgūdžių - kas yra svarbu ir tradiciniam darbe, šiuo atveju labiau iš žinutės formulavimo, jos sklaidos, įsisavinimo ir reagavimo į ją – perspektyvos. Niekam nėra paslaptis, kaip atrodo virtualūs susirinkimai – dalis darbuotojų net nesivargina įsijungti kameros (jei nėra individualiai paprašomi), dažnas atsakinėja į laiškus, susirašinėja su kolegomis ar tiesiog naršo telefone. Geras laiko planavimas – jei pažiūrėti kaip atrodo dažno vadovo kalendorius ir dienvartė, tai sunku rasti net mažą tarpą kažkam, kas nėra suplanuota. Sakau, kad būtina planuoti laiko neplanuotiems dalykams. Konfliktų valdymas – esu įsitikinęs, kad konfliktus lengviau valdyti gyvai: matai emocijas, kūno kalbą, pačio konteksto daugiau – vadovui tuo lengviau, kuo daugiau informacijos jis turi. Šiuo atveju, informacijos kiekis labai ribotas. Kūno kalbos/ elgesio interpretavimo (ypač virtualiai). Čia turiu omenyje, kad niekad nebuvo lengva interpretuoti kolegų kūno kalbą ar jų elgesį, bet dirbant nuotoliu čia jau visai kitas lygis – ne tik, kad tu gauni labai mažą dalytę supratimo apie neverbalinę komunikaciją, bet ji ne visada bus teisinga. Žymiai
-------------------------	---

	lengviau pasislėpti už kameros ir transliuoti save taip, kaip tu nori.“ E: „Gero laiko organizavimo visais atvejais ir „online“, ir ne. Pasitikėjimo komanda, empatijos. Kai pasitiki, kai bendrauji, kai empatiškas esi galbūt tam tikroms problemoms, įvykiams gyvenime – kai kažkas vyksta pas darbuotoją.“ F: „Kompiuterinis raštingumas čia labiausiai padeda, domėjimasis IT naujovėmis.“ G: „Iš kitos pusės kaip bebūtų, man atrodo, kad mes turime būti užtikrinti, kad nuotoliu dirbantis žmogus padaro savo dalį, bet ar tikrai reikia tam kompetencijų – nežinau. Čia gal tiesiog reikia atrasti būdą, kaip mes galime būti užtikrinti, kad darbuotojai iš tikrųjų dirba ir padaro savo darbą. Sėkmingai organizuoti nuotolinį darbą nėra sunku. Lyderiai turi būti susidomėję ieškoti tų kitokių sprendimų arba kažkokių kitų „apps“ų“, mes galėtume daugiau galbūt kažkaip pamatyti ar sugebėtume kažkaip pajusti motyvacinį lygį, testuoti įvairius metodus.“ H: „Laiko planavimo įgūdžių, strateginio/ analitinio mąstymo.“ I: „Labai stiprių laiko planavimo įgūdžių ir galvojimo į priekį, emocinio intelekto, pažinti žmones, geros komunikacijos, aiškių žinučių, empatijos ir suvokimo kaip kas vyksta iš darbuotojų pusės, kadangi tu juos matai tik per kamerą, o ne gyvai.“ J: „Negali nuskaityti emocijų, dažnai būdavo manipuliacijų, kad kažkam sunku dirbti iš namų – ypač COVID laikotarpiu, kai griežtai negalėjom ateiti į ofisą. Būdavo: „Man sunku, aš negaliu atlikti savo darbų, nes negaliu eiti į ofisą: nespėju, negaliu susikaupti.“ K: Dažni komandiniai susirinkimai, bent du – tris kartus per savaitę. Gebėjimas surinkti komandą ir aptarti, kas veikia ir neveikia. Sugebėjimas prieiti prie žmogaus, suprasti ką jis daro, mokėti užduoti tinkamus klausimus ir srities supratimas, ką jie dirba. Nes būna tokių vadovų, kurie neįsivaizduoja, ką žmogus daro. Tai visų pirma, jis net nesugebėtų užduoti klausimų. Gebėjimas pakvestionuoti, sekti, kas ir ką nuveikė.“ L: „Gebėjimo naudotis technologijomis, lankstumo, atvirumo ir pozityvumo.“ M: „Aš sakyčiau, kad visų pirma reikia rodyti pavyzdį, kad nors ir dirbi ne šalia kolegų/ savo darbuotojų, reikia atlikti suplanuotus darbus ar laikytis susitarimų. Turėti aiškią susitikimų struktūrą/agenda, kad darbuotojai žinotų, ką reikia pasiruošti arba ko iš jų tikimasi per susitikimą (pvz.: kad įsijungiamo kameras, kai esame susitikime). Kitas svarbus dalykas, pasitikrinti, kaip sekasi laikytis susitarimų - susitikimus pradėti nuo trumpos peržiūros, ar viskas atlikta, ką turėjom padaryti ir virtualiose erdvėse dokumentuoti, kas nuveikta, o ką dar reikia padaryti. Taip pat, svarbu išnaudoti virtualius susitikimus komandų formavimo veikloms, pasveikinti kolegas su gimtadieniu ar kita svarbia proga, kad būtų kuriamas ryšys. Bet visų svarbiausia, pasitikėti darbuotojais, kad jie atliks darbą kaip ir susitarta, o jei ne - suklydus duoti grįžtamąjį ryšį su susitarimais ką daryti kitą kartą kitaip.“
--	---

	N: „Gebėjimo įtraukti, kontroliuoti (turėti tam įrankius).“
5. Kokių įgūdžių stygių jaučiate, vadovaudamas nuotoliniam darbui?	A: „Čia turbūt labai skiriasi, kokį tu santykį turėjai su žmogumi iki virtualaus darbo. Kiek tu esi arti to žmogaus? Nes jeigu tai yra naujai prisijungęs komandos narys, tai faktas – mes turbūt nei vienas neturim įgūdžių, kaip perskaityti nuotoliniu būdu, ką žmogus galvoja, jeigu tu neturi užmezgęs kontakto su juo. Manau, kad tu turi turėti pradžioje sukurtą ryšį fiziškai. Atvirkščiai mano nuomone nelabai veikia iš mano asmeninės patirties. Tie žmonės, kurie buvo samdomi dirbant tik iš namų, su jais neatsirado tas ryšys. Net jei kartais susitinki ofise, tu juos matai, bet per trumpai buvai kartu, kad žinotum, kas slepiasi po tuo: „Man viskas gerai“. Aš matau, kad ne, bet aš tavęs nepažįstu, aš neturiu santykio su tavim, nes mūsų santykis buvo pradėtas kurti nuotoliniu būdu. Aš neturėjau galimybės tavęs pažinti, to įgūdžio nebuvimą aš bandau padengti, kalbėdama su visais: „Aš nesu ekstrasensas, aš nemoku skaityti minčių. Jeigu tu man nepasakysi, aš nežinosiu“. Ir mes turim kurti tą santykį, pasitikėjimu grįstą, tai jei man sako: „Man viskas gerai“, aš tuo tikiu ir pasitikiu. Bet labai nesinori atsidurti tokioje situacijoje, kad vėliau žmogus ateis man ir pasakys, kad viskas čia buvo blogai. Aš iš karto stengiuosi nubrėžti ribą – tada aš savęs nebekaltinsiu, kad aš nepastebėjau, kad laiku neužbėgau, nes mes iš pat pradžių susitariam – pasitikėjimu grįsti santykiai. Jeigu kažkam blogai, turi man skambinti čia ir dabar, nelaukti 1:1 susitikimo. Būnant namie, aš nematau žmonių – gal jie verkia kas rytą eidami į darbą? Tai tą įgūdžių stoką, bandžiau padengti atvirais pokalbiais. Kiek tai veikia – negaliu pasakyti. Aš kaip vadovė, turiu pasirūpinti ir savimi, savo psichologiniu gerbūviu – kad gale visko, aš savęs nepradėčiau kaltinti dėl dalykų, kurių negalėjau pamatyti ar įsivertinti.“ B: „Kaip čia geriau įvardinti: ar kiek pats jaučiu, kad man trūksta kažko ar kiek gaunu grįžamojo ryšio iš kitų? Šiaip aš esu iš tų, kurie eina į tą pasitikėjimą, iš esmės. Nu bet tas pasitikėjimas, kol žmogaus nepažįsti, turi apsiuostyti, apsiprasti, kolegos veiksmai turi parodyti, kad aš nemeluoju, raportuoju, kur reikia išvažiuoti, nebūnu ofise ar panašiai. Tai aš tą labiau grindžiu pasitikėjimu ir iš esmės labai nekvestionuoju, jei kolegos kamerų neįsijungia, nors galbūt turėčiau tą daryti, kad mes labiau būtume įsitraukę, kad būtų gyvesnis bendravimas ir panašiai. Galėtų būti toks variantas. Tada pavyzdžiui susirinkimų metu, jeigu ten kažkas yra tylūs – aš nesureaguoju. Aišku, jeigu ten vieną kartą, antrą ar trečią - tai aš tada paklausiu tikrai, kas yra, kodėl neįsitraukęs ir panašiai. Klausimas, kur čia tą reikėtų daryti: ar iš karto po pirmo ar po kelių kartų, kad būtų tas įtraukimas. Kadangi kaip minėjau, darbas vyksta „squad‘uose“, aš pats to darbo nematau realiai, kaip jis vyksta. Ir man tada gaunasi sunkiau iš tos pusės, kad aš praktiškai atlikimo neįtakuoju.“ C: „Elementaraus supratimo, kaip tai veikia. Pačiai nebuvo jauku ir malonu tą daryti. Jei vadovui tai nėra jauku ir malonu, natūralu, kad ir darbuotojai nesijaučia jaukiai. Pradžioj tikrai ten visų tų įgūdžių reikėjo. Kad aš neturėčiau su žmogumi bent kas

	2 savaites susitikimo, turbūt taip nėra buvę. Didžiąja dalimi gyvi susitikimai įvyksta, mes taip susidėliojom. Esminiai dalykai aptariami gyvai. Namie yra atitinkamas darbas, kai tau reikia susikaupimo, tu dirbi pats sau. Dėl įgūdžių aš nesijaučiu 100 % patogiai virtualiam darbe, negalėčiau pasakyti, kad viskas idealu. Man atrodo, kad veikia, bet turbūt visą laiką yra vietos kažką pagerinti.“ D: „Stygių... Mano nuomone, visi įgūdžiai gali būti geresni, labai priklauso nuo to, kiek turi perfekcionizmo. Prasidėjus didžiajai COVID bangai, kai mūsų visa organizacija turėjo pradėti dirbti namuose – nevyko jokie mokymai vadovams, visi kapstėsi, kaip mokėjo. Per laiką bandėm adaptuotis prie naujos realybės. Kuo daugiau laiko praėjo, tuo geriau prisidaptavome. Bet tobulumui ribų nėra: praverstų mokymai, kaip užtikrinti virtualių susirinkimų efektyvumą ir žinučių sklaidą, kūno kalbos ir elgesio interpretavimo virtualiai dirbant ir pan.“ E: „Galvoju apie gebėjimą pasitikėti. Aišku, nepasitikėjimas kyla ne be reikalo. Atėjus iš pradžių pasitikėjau, bet tik paskui pastebėjau, kad negaliu pasitikėti. Taip pat, užtikrinimo ir organizuotumo, darbų delegavimo. Kartais per daug bandau viską pati „apsėsti“, ko pasekoje tikrai ne viską sužiūriu.“ F: „Negaliu palyginti su tradiciniu darbu, todėl sunku atsakyti ar tai yra būtent dėl virtualaus darbo, ar tai yra mano asmeninis tobulėjimo poreikis.“ G: „Nežinau, yra barjeras tiesiog. Aš tiesiog matau iš tos pusės, kad labiau suprasti žmogų reiktų, nes nu mes jo nematom normaliai, nematom tiksliai kaip jis ten. Nežinau, gal mikro vadybos mokymai. Nežinau, ar išvis yra mikro vadybos mokymai.“ H: „Jaučiuosi pripratusi. Sakyčiau, sunku „perskaityti“ žmogų už ekrano. Kaip perskaityti tą kūno kalbą, kuri yra labai minimali dirbant nuotoliu? Čia labiausiai bendraujant tiek komandos susirinkimų, tiek 1:1 susitikimų metu, nes tu nematai, kaip kas reaguoja. Kartais gali atrodyti dalykai ne taip, kaip yra – pvz.: šyptelėjo kažkas, o tau gali pasirodyti kaip pašaipa, kad galbūt susirašinėja su komanda. Sunku įvertinti žmogaus būseną, elgseną, jauseną – kai jis yra už ekrano. Ir galbūt kartais neteisingai galima traktuoti dalykus. Kartais „triggerina“ elementarūs dalykai – kažkas susirašinėja už ekraną, sunku susifokusuoti. Sunku įtraukti visus komandos narius bendrai į diskusijas. Iššūkis, kad neįsijungia kamerų ir tu nežinai, kiek yra ištraukęs tas žmogus į darbų organizavimą ir pasiskirstymą. Jeigu yra kažkokia problema – ne visi pasisako, o tu – nematai žmogaus. Sunku „nuskaityti“ kiek žmogus iš tikrųjų girdi. Bet kameros šiaip yra pagrindinis iššūkis.“ I: „Su laiko planavimu visada galėtų būti geriau, nes jaučiu, kad neturiu tiek laiko, kiek jo norėčiau skirti darbuotojams. Aš neparašau savo darbuotojams kasdien, nors dalis jų yra Danijoje. Norėčiau turėti daugiau laiko ir manau, kad galėčiau geriau susiplanuoti savo laiką. Galvoju, kad laiko planavimas ir ryšio palaikymas ypač su tais, kurie visada dirba nuotoliu – galėtų būti
--	--

	geresnis.“ J: „Nejaučiu jokio stygiaus, tai jau yra nauja norma.“ K: „Nejaučiu“. L: „Sudėtinga būtų įvardinti kažkokį konkretų įgūdį.“ M: „Nejaučiu konkrečių įgūdžių stygiaus vien dėl nuotolinio darbo organizavimo, nes toks darbo pobūdis jau yra tapęs kasdienybe.“ N: „Įrankių trūkumą.“
6. Kaip e-lyderystė skiriasi nuo tradicinės lyderystės?	A: „Manau, kad nesiskiria. Čia gal ir keistai pasakysiu, bet jeigu tu esi lyderis – nėra svarbu, ar tu lyderis per ekraną, ar būdamas šalia. Taip, yra malonu turėti žmogų šalia. Iš savo asmeninės patirties, turėjau daug vadovų Danijoje – ar man tai kėlė kažkokių neigiamų emocijų ar klausimų apie jų kompetenciją, nes aš jų nematau? Ne. Viskas priklauso nuo to, kaip save ištransliuojam. Buvo toks lyderis, kurio aš gyvenime nesu gyvai sutikusi, bet aš iki šiol jį laikau tikru lyderiu, nes tas bendravimas ir buvimas šalia, kai tau to reikia – skambučio artumu laikyti žmogų. Tai nebuvimas šalia fiziškai, o darbai sukuria tą poveikslėlį. Jeigu tu šiaip esi geras lyderis, tai tu būsi geras ir būdamas šalia, ir būdamas toli.“ B: „Skirtumas turbūt yra tas, jog nuotolinė lyderystė yra tikrai sudėtingesnė, negu tradicinė, dėl to, kad vis tiek tu nematai savo kolegų gyvai, tu negali jų pakalbinti, tiesiog gyvai paklausti, kaip sekasi, pasikviesti kavos, pasikalbėti, atsipūsti ir panašiai. Ką tu gali daryti ir nuotoliu, bet nuotoliu yra daugiau planavimo: turi eiti į kalendorių, pasiplanuoti, įsivertinti: gali - negali. Tas bendravimas nėra toks šiltas ir atviras, koks jis galėtų būti gyvo susitikimo metu. Gyvo susitikimo metu matai, kaip žmogus elgiasi, matai, kaip žmogus kalba, tai kaip žmogus reaguoja, kokie yra veiksmai, gestikuliacija, veido mimikos.“ C: „Virtualiojoje erdvėje tu dirbi su labai apribotu informacijos kiekiu ir priimi sprendimus visai kitaip, nes turi visiškai kitą informacijos kiekį apie žmogų, apie situaciją, net ne visas situacijas identifikuoji, kurios vyksta aplink. Man turbūt vienas iš pagrindinių vis tiek būtų dalykų, kad tu kaip sakiau, kad informacijos kiekis yra visas visai kitas ir tu pakankamai užrištomis akimis priimi daug sprendimų. Turbūt ir rizikuoji daugiau. Žinai, gali kartotis tada toliau einant apie tai, kas skiriasi. Turi sąmoningai daugiau pastangų dėti, norėdamas būti su tikslia žinute, nueidamas pas darbuotojais. Ofise tu gali labiau visas reakcijas pasižiūrėti, aš manau, kad daugiau reikia sąmoningumo virtualiojoje erdvėje. Kai tuo tarpu, kai esi gyvai į daug ką gali intuityviai sureaguoti. Čia turbūt būtų pagrindinis atsakymas. Virtuali lyderystė yra sunkesnė, nei tradicinė. Tai yra sunkus darbas. Ypatingai sunku žemiausios grandies vadovams, aš manau, kad kuo tu esi aukščiau, tuo yra lengviau. Žmonėms reikia labai daug dėmesio ir labai daug tavęs šalia. Įmonės irgi nori turėti tęstinumą, nes jeigu tu atlikai viską virtualiai - kiek ilgai tu dirbsi? Tu labai didelę riziką prisiimi, kad tas žmogus čia bus labai trumpai, nes jis neturi jokio įsipareigojimo įmonei. Tada, jis tiesiog uždirba pinigus, padaro savo darbą ir eina toliau

	savo reikalų tvarkyti.“ D: „Taip bendrai mąstant, žymiai sunkiau dirbti vadovaujama darbą nuotoliu – atsakomybė už rezultatą, žmonių įsitraukimą ar tą pačią psichologinę sveikatą nesikeičia, bet keičiasi viskas kitkas – kaip bendrauji su darbuotojais, kaip gerai juos pažįsti, kiek sugebi sukurti asmeninį, pasitikėjimu grįstą santykį.“ E: „Tradicinė atrodo žymiai lengvesnė. Žymiai lengvesnė iš vienos pusės, kad lengva matyti žmogų, greičiau jį perprasti, greičiau sukurti ryšį, užtikrinti atmosferą komandoje. Kas tradicinėje atrodo sudėtingiau, kad tavo komunikacijos įgūdžiai ir kūno kalba turi būti žymiai geresni, sakyčiau negu „online“. „Online“ yra lengviau paslėpti emocijas, nuslėpti tam tikrus dalykus ir savo kūno kalbą, pateikti, kaip tu ją nori pateikti – ką gyvai yra sudėtinga padaryti. Aišku, tai veikia abiem frontais – kaip darbuotojai slepiasi ir sunku juos „perskaityti“ per kamerą, taip pat ir vadovą yra sunku „nuskaityti“, nes ir vadovas gali slėptis už ekrano.“ F: „Skirtumas tikrai jaučiasi didelis tarp to, kai 1:1 susirikimus turi gyvai ir „online“. Artumas, pasitikėjimas, abipusio ryšio užmezgimas, kavos pertraukėlės, išėjimas į kiemą - tai turi daug įtakos. Visas laikas, praleistas su žmogumi ne dirbant – tai tikrai artimesnis ryšys, didesnis atvirumas su tais, kas būna ofise.“ G: „Iš tos pusės, kad mes prarandam kažkokį žmogiškąjį faktorių ir mes galbūt kai kalbam, nebūtinai atsiveriam, nebūtinai randam motyvacijos būdą. Tai man tiesiog tas virtualumas trukdo suprasti tą kitą žmogų, galbūt kartais pastato sieną. Virtualus darbas duoda sieną arba į plusą arba minusą kažkam. Galbūt kažkam sunku atsiverti gyvai.“ H: „Skiriasi tuo, kad tu negali taip greitai ir efektyviai pažinti žmogaus, kaip jį pažintum ofise. Sunkiau yra pažinti žmogų, nes tu nematai kaip reaguoja stresinėse situacijose. Tu jį matai tik per tam tikrus susirinkimus, kas tris savaites per 1:1 susirinkimus. Sunku pastebėti, kas vyksta žmogaus gyvenime. Iš esmės – atotrūkis nuo žmogaus. Mano nuomone, yra sunkiau vertinti žmones, daryti metinius vertinimus. Gali labai klaidingai įvertinti žmogų. Kaip pavyzdys, turiu darbuotoją, kuris dirba kiekvieną dieną ofise ir kartais jis garsiai pasakydavo dalykus, kurie nebuvo malonūs kitiems. Tuo tarpu, kitas darbuotojas, visą laiką dirba iš namų – ir galbūt „drebia purvą“ ant visko ir yra nepatenkintas viskuo – o atrodo, kad viskas gerai. Sunkiau žymiai vertinti, palaikyti ryšį, palaikyti komandinį ryšį bendrai. Tu turi galvoti papildomų dalykų, kaip suburti tą komandą: kas mėnesiniai pusryčiai, kad visi atvažiuotų.“ I: „Daugiau iššūkių: sunkiau sukurti santykį su darbuotojais. Kartais per susitikimus, balso tonas gali būti lemiamas faktorius, lemiantis kaip žmogus priima informaciją – kai tu matai, kaip žmogus kojas nusuka ar sukryžiuoja rankas – tu jau gaudai signalus, kaip jis priima tą informaciją. Per nuotolį to nematai.“ J: „Daugiau yra mikro vadybos e-lyderystėje. Ir turėtų būti ir yra daugiau. Sunkiau priversti žmones atvirai kalbėtis. Reikia daugiau gilintis, jei žmogus sako, kad jam neišeina – tai kas
--	---

	neišeina?“ K: „Atstumas yra faktorius, kadangi ekranas skiria žmones. Perteikti motyvaciją, strategiją, tikslus - „online“ yra sudėtingiau, nei tai iškomunikuoti gyvai. Galbūt atstumas yra didžiausias skirtumas.“ L: „Sudėtinga atsakyti, nes tradicinės lyderystės patirties neturiu.“ M: „Mano nuomone, didžiausias skirtumas yra, kaip sukuriamas santykis su darbuotojais. Kuomet dažniausiai dirbama per nuotolį, reikia santykių kurti per virtualius susitikimus, o jei dirbama gyvai, galima su kolegomis pabendrauti tiesiog virtuvėje prie kavos aparato ir sužinoti daug dalykų/ gauti patarimų/ pasidomėti kaip sekasi/ pasidžiaugti pasiekimais.“ N: „Nesiskiria, tik reikia kitu kampu rasti būdą suartėti su žmonėmis, sukurti pasitikėjimą vadovu, komanda.“
7. Kaip užtikrinte nuotoliu dirbančių darbuotojų motyvaciją?	A: „Pagrindinis – jog aš esu vieno skambučio atstumu, jeigu reikia – nesiorganizuojam jokių susitikimų. Esam susitarę, kad jei reikia manęs – tiesiog skambina. Aš visą laiką vertinu pagal tai – o kas mane motyvuotų? Mėgstu pastatyti save į tą vietą – bandau save įsivaizduoti, o ko man reiktų? Kas mane motyvuotų? Mane motyvuotų, jeigu mano vadovas man visada rastų laiko tada, kada man jo reikia – ne po 2 savaitių, kai tai yra suplanuota – o dabar ir čia. Mane motyvuotų jei mano vadovas būtų geros nuotaikos, nezirztų, būtų kartu su mumis, „nemaldamas corporate bullshit“. Na, jeigu yra blogai – aš noriu, kad mano vadovas būtų atviras. Atviri santykiai kelia motyvaciją. Geriau tu man pasakyk tiesiai į akis, negu bandyk apvynioti į kažkokį rožinį popierėlį. Visi esam suaugę žmonės – sakykim taip, kaip yra. Kai prasideda bandymai „nupiešti“ dalykus gražiau negu yra, demonstruoti ateinančius pokyčius kaip kažką „super“ ir aš pati tuo netikiu – mane tai demotyvuoja. Aš galvoju, kad savo komandą gerai pažįstu – turiu labai brandžią komandą, nes didžioji dalis mano komandos dirba beveik 10 metų čia. Aš daug dalykų žinau apie juos, net asmeninių – ir jie mąsto panašiai kaip aš, jiems tai irgi yra svarbu. Jie duoda man ir grįžtamąjį ryšį: „Ačiū tau, kad tu sakai tiesiai“. Pagrindinė motyvacinė priemonė – yra būti kartu toje pačioje valtyje.“ B: „Tradiciniai vadovo ir darbuotojo susitikimai vieną kartą per 2 savaites. Apie pačią motyvaciją, sakykim, ką aš darau, tai per susitikimus turiu sau planą, susižinoti kaip sekasi: kas sekasi, kas nesiseka, daugiau apie tai pasikalbėti, apie darbo reikalus. Visą laiką palieku erdvės jausenai ir motyvacijai iš tos pusės, kad atvirai pasidalintų galbūt yra kažkokie asmeniniai dalykai, kuriais gali pasidalinti, kurie įtakoja darbą vienaip ar kitaip, ar teigiamai, ar neigiamai. Šitoje dalyje kaip psichologas būnu, suprantu, kad mums visiems reikia to žmogaus, kuris išklaustų galėtų, patarti, padėti galėtų ir panašiai. Šitą dalį visą laiką įtraukiu į mūsų tradicinius susirinkimus. Galbūt galėčiau būti geresnis socialiniuose dalykuose, nesu iš tų labai kur sako, kad eisim dabar žaisti „Kahoot“, daryti Disko profilius ir panašius

	dalykus. Aš kažkaip nesu linkęs į tas žaidimo formas, atsimenu Kokybės komanda sakydavo, kad galėtum dažniau tą daryti. Tą matyčiau, kaip augimo galimybę, ypač jei kolegės to prašo ir tai duotų papildomų inspiracijų – kodėl gi ne.“ C: „Nežinau, kažkoks motyvacijos pokytis man turbūt pasijautė po naujos virtualaus darbo tvarkos pranešimo. Vadovų motyvacija lygiai taip pat kinta, kaip ir visų kitų. Kalbėjom apie tai, kad vadovai turėtų rodyti pavyzdį ir galbūt daugiau dirbti ofise, tai turbūt aiškiai buvo labai iš komandos pusės nubrėžta riba, kad jie tokie patys žmonės, kaip ir visi kiti. Tai aš nežinau, gal turint vadovų komandą, jie aiškiau supranta tą „kodėl“ dalį. Žmogiškoji pusė yra lygiai tokia pati, kaip ir kitų. Visi nori gyventi ir galimybės turėti daugiau laisvumo, planuojant savo darbo dieną. Tai aš manau, kad motyvacija į vieną ar į kitą pusę svyruoja.“ D: „Aš asmeniškai ieškau individualių motyvacijos priemonių su visais komandos nariais, nes žmonės labai skirtingi ir nėra vieno bendro vardiklio jiems. Vienus motyvuoja tai, kad suteiki jiems daugiau atsakomybės, kitus, kad stengiesi suteikti kuo daugiau lankstumo (kiek tai yra įmanoma pagal aplinkybes ir taisykles), vienam svarbu turėti kažkokių reguliarių veiklų kartu, kitam augti ir pan. Komandos lygiu – kas savaitiniai susirinkimai apie komandos kryptį: kur esam, kaip sekasi, kas vyksta; 1:1 susirinkimai kas 3 savaites su kiekvienu: pirmiausia aptariant kažkokius asmeninius dalykus: kaip reikalai namie, kaip šeima, kaip pats žmogus jaučiasi, prašau dalintis geru ir blogu dalyku iš praėjusio laikotarpio – gali būti su darbu susiję, gali būti asmeniniai – čia jau kaip jie patys nori. Apkalbam ir rezultatus, kaip žmogui sekasi, kokio mokymosi reikia ir pan. Mes turim susitarimą kiekvieną savaitę pasimatyti gyvai (beveik visa komanda) per „komandos dieną“ - kur net ir komandos susirinkimus vedam gyvai – jiems pasilieku svarbiausius dalykus, nes matau, kad niekas „neskrolina“ tuo metu. Kartą per mėnesį stengiuosi inicijuoti kažkokią veiklą komandai kartu – savanorystės dieną, žaidimų vakarą, vaflių kepimą, išėjimą į barą ar tiesiog kažkokį teminį „workshop“ą.“ E: „Stengiamės komandoje sugalvoti įvairiausių būdų, kaip įtraukti visus, kad jaustųsi komandos dalimi. Tai pirmoje vietoje – kameros, nebėra jokių išimčių, jeigu dirbi iš namų. Tada – bendri susitikimai, kad juos veda ne tik vadovas, bet ir patys komandos nariai, mini žaidimai – kas padeda padidinti įsitraukimą.“ F: „Kasdieniai komandos susirinkimai, komandos dienos ofise – kas motyvuoja žmogų jausti mažesnę atskirtį. Vėlgi, komandiniai pusryčiai, komandos formavimo veiklos. Ir net negaliu sakyti, kad čia aš dariau, komanda pati susigalvojo tokius dalykus, kaip „workation“ai“ – kai kartu susirinko dirbti 3 dienas Druskininkuose.“ G: „Čia kombinacija visko. Dirbant nuotoliu žmogus gali būti įtrauktas bet kokių momentu, ta prasme, jeigu mes sergame - žmogus galės prisijungti iš namų. Stengiamės kiekvieną savaitę
--	---

	susitikti gyvai, jei įmanoma. Jie yra motyvuojami pasiekti savo rezultatus ir jeigu įmanoma yra prašoma kartais būti gyvai. Darom tam tikrus mokymus, žaidimus, įvairių formų diskusijas. Mes taikomės prie visų ir visi yra vienodai įtraukti.“ H: „Susitarti ir turėti tradicijas komandoje, pavyzdžiui: pusryčiai kartą per mėnesį, kai atvažiuoja visi ir praleidžia kartu tą laiką. Organizuojam pasikalbėjimus ne apie darbą kartą per mėnesį – kaip gyvena, kuo gyvena. Glaudesnis ryšys tampa, nes žmonės tikrai nesusiskambina šiaip sau – jei neturi mokymų. Asmeniniai ne darbiniai susitikimai – kartą per mėnesį. Retkarčiais – žaidimai, „Kahoot“. Švenčių šventimas kartu nuotoliu.“ I: „Turiu reguliarius kas savaitinius susirinkimus su kiekvienu darbuotoju, kuriuose bandau paliesti asmenines temas: kaip žmogus jaučiasi, kuo gyvena, kaip darbai sekasi. Turim komandinius susirinkimus, kur pasižiūrime, kokia mūsų emocinė sveikata, ar reikia kažkam pagalbos. Naudojam individualių ir komandinių pokalbių principus.“ J: „Šiaip daugeliui darbuotojų motyvacijos netrūko nuo pat pradžios, kai paskelbė COVID, buvo nebent kažkokie išskirtiniai atvejai. Išskirti galėčiau tai, kad skirdavau gerokai daugiau laiko 1:1 susitikimams, ypač tiems žmonėms, kuriems sunkiai sekėsi dirbti iš namų. Tiek ir gerokai daugiau laiko, tiek ir dažniau. Šiaip turėdavau kartą per dvi savaites, bet būdavo žmonių su kuriais darydavausi kiekvieną savaitę po 40 minučių ar net daugiau.“ K: „Tai nėra lengva. Ypač jei dalis komandos būna ofise, o kiti žmonės kitoje šalyje ir su jais visai nesusitinkam. Labai priklauso nuo žmogaus, ar jam tokia aplinka yra tinkama? Nes jeigu jis ateina dirbti į tokią hibridinę aplinką, jis turi būti nusiteikęs, kad greičiausiai nebus taip, kad visi kartu matysimės ir visi kartu dirbsime. Tai labiau yra pokalbiai per 1:1 susirinkimus. Stengiamės surinkti komandą įvairiausioms „Online“ veikloms: „Quiz“, žaidimams kartą per mėnesį. Tai yra šio toks komandos surinkimas į vieną, nors ir dirbama nuotoliu. Bet bendrai, bent iš mano patirties, tie kas visą laiką dirba nuotoliu, jų motyvacija gali būti prastesnė ir gali būti neužtikrintumas, jog esu komandos dalis. Vėlgi, tai labai priklauso nuo žmogaus. Yra tokių žmonių, kuriems viskas gerai – jie gyvena kitame mieste ir atvažiuoja kartą per mėnesį, bet yra ir tokių, kurie sako, kad aš nesijaučiu komandos dalis, aš norėčiau daugiau „inclusion“. Ir tada tokia vidinė priešprieša – nes 70 % mano komandos būna darbo vietoje, o likusi dalis – nebūna. Tada, kaip visa tai sujungti tampa iššūkiu.“ L: „Manau, padeda daugiau komandinių susitikimų, 1:1 pokalbių, kontaktavimo/ bendravimo per „Teams“ ir tiesiog grįžtamojo ryšio davimo.“ M: „Daugiau laiko reikia skirti virtualiems pokalbiams, vadinamiesiems „1:1“, gimtadienių minėjimas per virtualius susitikimus, susitarimai, kad gali dirbti iš kitų miestų, ypač vasarą, kuomet geri orai ir nori darbuotojai dirbti iš sodybų/pajūrio. Tai sakyčiau, kad kiek įmanoma reikia suteikti
--	--

	darbuotojams galimybes patenkinti jų asmeninius poreikius, kad jie jaustųsi vertinami ir reikalingi komandai/organizacijai.“ N: „Įvairūs žaidimai, tradicijos, užsidėti, kad ir „background“o“ nuotrauką tam tikro mėgstamo dalyko.“
8. Fizinio atstumo pranašumai ir trūkumai. Kokią įtaką tai daro lyderio ir sekėjo santykiui	A: „Pranašumai: susikonservavimas, nes mažiau plepam, o akcentuojamės į darbą, mūsų niekas neblaško, neturim daug laiko pertraukėlėms, nes tiesiog sėdim namuose ir dirbam. Iš organizacinės pusės, tai tikrai yra privalumas, nes darbuotojų produktyvumas – aukštesnis. Iš padarytų darbų kiekio namuose matosi, kad mes dirbam produktyviau, nes mes tiesiog geriau susikonservuojam. Toks būtų pagrindinis pranašumas – ten mums niekas netrukdo ir mes neieškom pasiteisinimų, nes patys susiplanuojam savo darbo laiką. Yra paprasčiau atlikti tam tikrus darbus, esant namuose. Trūkumai: nėra socialinių įgūdžių, jie dingsta. Kad ir mes bendraujame per skambučius, dingsta komandiškumas. Bendrų komandos susirinkimų metų – ne visi kalba, dažniausiai visi tyli. Tu nematai kūno kalbos, nematai su kokia nuotaika žmogus atėjo į susitikimą. Kai mes sugrįžom dalinai po COVID, kas buvo labai matoma ofise, kad žmonės bijo akių kontakto. Mes nebesijaučiam laisvai. Turbūt per visą tą laiką, kai mes dirbam nuotoliu, mes praradom tą santykį su žmonėmis ir mums nebe drąsu net užkalbinti. Būdamas namuose vienas tu nebekuri santykio su kitais žmonėmis tokio, kai tu būni fiziškai. Nenoriu sakyti kategoriškai, kad tai santykį įtakoja neigiamai, nes tai irgi nebūtų tiesa, bet ir ne teigiamai. Labai priklauso nuo pačių žmonių: vienas gali labai lengvai įsilieti ir tas santykis nebus sugriuvęs, bet turbūt priklauso ir nuo žmogaus charizmos. Drovesni žmonės gali turėti tikrai neigiamai paveiktus santykius ateityje, nes sunku santykį sukurti iš naujo, kur yra atsiradusi tuštuma. Turėjau tokį atvejį ir žmogus tiesiog išėjo. Išėjo, nes prisijungė prie komandos per karantiną – santykio nesukūrėm, o grįžus labiau į ofisą matei, kad jis bijo pajuokauti, bijo kažką pasakyti. Toks nepatogumo jausmas visiems. Yra ir kitoks pavyzdys, kai žmogus po metų laiko pamatė savo kolegas gyvai – bet jam tai jokios įtakos tas nepadarė, greitai su kitais tapo geriausiais draugais. Labai tai priklauso nuo žmogaus asmenybės. Per daug mes esam skirtingi ir per daug skirtingų dalykų žmonėms reikia – vadovas nėra tas žmogus, kuris gali viską sukontroliuoti.“ B: „Pranašumai: apskritai, aš esu tos nuomonės, kad kai prasidėjo nuotolinis darbas iš gyvenamosios vietos, darbas iš užsienio netgi - mes turėjome pranašumą, aš tai mačiau kaip papildomą naudą mums visiems, kaip darbuotojams. Kodėl? Todėl, kad tada psichologiškai nejaučiam kažkokio spaudimo, kad jūs privalote kažką - vienas dalykas. Antras dalykas, gyvenam dabar labai greitai tempe, gyvenimas - labai greitas. Aš galiu padaryti darbą ir papildomai sutvarkyti kitus reikalus: pas mane atvažiuoja kurjeris. Yra užduočių, kurias aš padarysiu tiesiog greičiau, paprasčiau ir patogiau iš savo namų. Dabartinė situacija pavyzdžiui geopolitiniame kontekste, tai pranašumas yra toks, kad daug žmonių bijo karo. Aš esu labai šalininkas to,

	kad mes turėtume galimybę dirbti iš užsienio. Gaila labai, kad tai buvo panaikinta mūsų organizacijoje. Tai yra ir papildoma motyvacija mums, kaip darbuotojams. O trūkumas turbūt yra tas, ką kalbėjom, kad vėlgi vis tiek yra kažkokia riba, kur tu negali užtikrinti ir kontroliuoti, kad darbas bus padarytas kaip priklauso - per trumpą laiką ir kokybiškai. Tu negali sukontroliuoti, ar tavo kolega pavyzdžiui pusę dienos nepraleidžia krapštydamasis ir kitą tik pusę dirba, sakydamas, kad tai užtruko visą laiką. Mažiau spontaniškumo kavos pertraukėlėms ir panašiai, daugiau planavimo. Gali būti ir nepasitikėjimo tam tikrose vietose. Dabartinėje mano rolėje šitas santykis nemanyčiau, kad keičiasi ar, kad keičiasi į blogesnę pusę dėl to, kad kaip ir minėjau, aš turiu mažiau sąsajų su savo kolegomis, nei turi produkto savininkas. Aš nesu tas, kuris skirsto darbus, atsakingas už atlikimą. Automatiškai pas mus mažiau susikirtimo taškų. Iš kitos pusės, aš esu tas, į kurį krypsta kolegų žvilgsnis - ar aš elgiuosi kaip pavyzdys, ar užtikrinu tvarką, taisyklių laikymąsi? Bet kad tai turėtų kažkokių neigiamų pasekmių dabartinėje mano rolėje - ne. Jeigu būčiau operacijų vadovas, sakyčiau, kad būtų ir būtų daugiau, nes tada atsakingas už viską esi: ir už darbus, ir už atlikimą ir už žmonių jauseną ir už visą kitą dalį.“ C: „Mes išnaudojam tą vieną dieną būtent kažkokioms bendroms veikloms. Aš manau, kad tas padeda padidinti motyvaciją. Turbūt pranašumai: galimybė planuoti savo dieną taip, kaip tau reikia. Kad tu gali galbūt vaiką iš darželio pasiimti tiesiog. Sutaupai laiko transportui, o tuo pačiu sutaupai ir kaštus, nes kainuoja ateiti į ofisą - tiek transportas, tiek dėl pietų, ar apsirengimo atitinkamo. Aš sakyčiau net, kad gal žmogui yra sveikiau dirbti iš namų, nes tu valgai sveikiau. Turbūt maitiniesi geriau negu, kai ofise būdamas. Ilgiau pamiegi. Minusai: nesukūrimas ryšio su savo kolegomis ir taip pat, nesijautimas organizacijos dalimi. Darbo laiko nuo poilsio laiko neatskyrimas, nes viskas susiplaka į vieną. Visą laiką jauti tokį nerimą, kad kažko nepadariau. Tai ta atskirtis išplaukia. Socializacija, kad pakankamai uždaras tas gali būti tavo gyvenimas. O tai yra raktas tavo būsenai. Visi mes skirtingi: gal aš gyvenu vienas, esu šiaip uždaras žmogus, tai mano tas socialinis ratas visiškai yra joks. Atėjus gyvai, jis vienaip ar kitaip prasiplečia ir žmogui to reikia. Ir kaip visi besakytų, kad gal aš intravertas, man nereikia. Aš tai tikiu, kad visiems reikia to. Aš manau, kad trumpalaikiu laikotarpiu yra kažkoks poveikis santykiui. Žmonės prisitaiko prie to ir viskas yra gerai, bet vykstant pokyčiui – žmonės, visi jie nori stabilumo ir kažkokio tai stabilumo garanto už savo darbą.“ D: „Pranašumai: susitaupo daugybė laiko, daugiau miego ir poilsio, daugiau laiko šeimai/ draugams, geresnė gyvenimo kontrolė ir asmeninių reikalų derinimas, pinigų susitaupo kelionei, maistui ir pan., man efektyviau darosi ne su žmonėmis ir bendravimu susijusios užduotys – nes darbo vis nenutraukia kolegos ir darbuotojai su klausimais. Trūkumai: vienareikšmiškai mažesnė socializacija su kolegomis/
--	--

darbuotojais, didesnės išlaidos, mažesnis gyvenimo – darbo balansas, sunkiau koordinuoti su asmeniniais reikalais/veiklomis, prastesnė susirinkimų/ susitikimų kokybė, sunkiau užmegzti prasmingą santykį su naujais žmonėmis, esi mažiau matomas kitiems. Neigiamą, bent jau operacijų komandų kontekste – kaip ir minėjau sunkiau užmegzti prasmingą santykį virtualiai.“

E: „Čia turbūt labai panašiai kaip ir su apskirtai virtualia lyderyste. Pranašumas – lengviau nuslėpti savo emocijas, daugiau laiko apgalvoti ir ištransliuoti būtent tai, ką tu nori ištransliuoti – ramiai ir gražiai. Minusai – emocijos tave užklumpa čia ir dabar. Kai atstumo nėra, čia ir dabar turi duoti atsakymą ir sureaguoti į situaciją atitinkamai. Žmogų sunku „nuskaityti“, nesukuriamas tarpusavio ryšys, ko pasekoje nėra pasitikėjimo ir geros komandos atmosferos. Jeigu dirbtume tik virtualiai, tai vienareikšmiškai tas santykis būtų kitoks. Kadangi galim daugiau – mažiau dirbti hibridiškai, nepasakyčiau, kad tas virtualus darbas man labai daug minusų teikia.“

F: „Pliusai: gali dalyvauti net būdamas truputį apsirgęs, įrašyti susirinkimai – gali nedalyvaudamas, pasižiūrėti įrašą – gyvai juostos neatsuksi. Pliusas prezentuojant, nes gali naudotis užrašais. Paprasčiau prezentuoti, mažiau baimės. Minusai – įsitraukimas, kamerų nenaudojimas, kitų darbų darymas. Ir čia būtų galima pakalbėti apie priežastis, kodėl žmonės nejučia darbo kažką kita? Ar jiems neįdomu ir jie ten neturėtų būti, ar mūsų toks gyvenimo būdas, kad darom kelis dalykus vienu metu ir sakom, kad čia viskas gerai? Tai man čia toks atrodo įdomus kampas. Neigiamas poveikis santykiui, nes turiu gerą pavyzdį, kadangi turiu tokių žmonių, dirbančių nuotoliu ir aš manau, kad mažiau juos suprantu kaip žmones, kaip darbuotojus ir asmenybes, lyginant su tais, kuriuos matau ofise. Man ta atskirtis trukdo. Aš galbūt ofise rasčiau kitokių būdų – tos pačios kavos pertraukėlės ar pietūs, ar pusryčiai – manau, rasčiau kitokių būdų su jais pasikalbėti, ne vien tik per 1:1 susirinkimus. Tu esi įpareigotas kalbėti su ekranu realiai, tada nėra kitų kampų, kaip užmegzti tą pokalbį.“

G: „Aš pradėsiu nuo minusų. Žmonės tada nežino visų įvykių, jeigu jie nėra čia, jis jau nežino kas vyksta. Žmogus nesupranta kuo gyvena kolegos, kas vyksta, jis užsidaro savo kambario sienose, kur dirba ir jis tiesiog ten. Tarsi palieka tą darbą, ir viskas čia su tuo gerai, bet iš tos pusės jis praranda ir susidomėjimą, nes jis galvoja: gerai čia mano darbo vieta, mano kambarys, jūs ten darykit ką norit, juokitės ir taip toliau, bet iš tos pusės, kad atsiranda tas atstumas, kuris labai jaučiasi bendravime. Matosi, kad ne iki galo jau supranta vieni kitus arba netgi ne iki galo pažįsta kitus kolegas. Pranašumai: nuotoliu dirbantys žmonės patiria mažiau streso, aš nežinau, aš čia tiesiog kartais galvoju, kad galbūt kadangi jie nėra tarp žmonių kasdien, kur jau vyksta tas veiksmas. Rimtas darbas, prezentacijos, bėgiojimas ir taip toliau. Galbūt tai yra pranašumas, kad jie patiria mažiau streso, jie ramiai sėdi savo komforto erdvėje ir gali

	tada ramiai pasidaryti darbus, ne bėgiojant - viską suvaldyti. Iš emocinės pusės - galbūt yra lengviau. Neigiamai, nes sunkiau vieni kitus suprantam.“ H: „Trūkumas – mažėja komandinio darbo fokusas. Manau, kad tai labai priklauso ir nuo komandų. Operacinėse komandose, manau, kad svarbiau yra būti daugiau su komanda. Mažesnis įsitraukimas. Pranašumai – laiko taupymas važiuojant į ofisą, gyvenimo ir darbo balansas, kartais nesijauti pasiruošęs eiti į ofisą, kai tau nėra nuotaikos ir tu gali sau tą leisti. Darbas turint vaikų, kai gali neimti laisvadienio ir gali likti namuose, esant galimybei dirbti su vaiku. Pinigų sutaupymas. Iš lyderystės pusės, galiu pasakyti, kad kartais pačiai yra drąsiau būti už ekrano, negu būti gyvai. Manau labiau neigiamą, nei teigiamą – nes tai yra tiesiog natūralus žmogiškasis ryšys, kai tu gali daugiau įvairių temų paliesti dienos eigoje – kurios nėra susijusios su darbu. Finale, tas ryšys didėja. Matant, kad kažkam nėra nuotaikos – tu tiesiog paklaustum, parodytum rūpestį. Manau, kad artimesnis ryšys yra matant dažniau žmogų fiziškai, negu už ekrano.“ I: „Pranašumai: patogų, nes nereikia bėgioti iš kambario į kambarį, laiko atžvilgiu yra lengviau, matai žmones, kada jie pasiekiami per jų kalendorius, turi dokumentuotą informaciją apie susirinkimus ir gali pasiekti visą informaciją – niekas nedingsta elektroninėje erdvėje, žmogus turi laisvę rinktis dėl darbo laiko ir tvarkytis asmeninius reikalus. Trūkumai: didesnė darbuotojų atskirtis. Aš manau, kad yra geras balansas tiems, kas dirba Lietuvoje, nes jie turi galimybę turėti pasirinkimą. Negaliu pasakyti, kad daro labai teigiamą ar labai neigiamą poveikį, jei dirbtume visą laiką gyvai – turėtume irgi tiek ir gerų, tiek ir blogų pasekmių – tik skirtingų.“ J: „Trūkumai: nėra fizinio artumo iš esmės, buvo labai sunku „skaityti“ žmones, reikia versti jungtis kameras, nes žmonės nenori to daryti. Privalumai: sutaupai pinigus, naminiame darbo aplinkoje gali labai patogiai jaustis, būdamas su sportine apranga ar net pižama. Daro įtaką santykiui, gerokai paprasčiau valdyti žmones, kai tu esi gyvai. Tai labai priklauso, ar komanda yra save motyvuojanti ir savarankiška. Jeigu ne, tai tokiu atveju geriau būti ofise ir matyti kūno ženklus. Galų gale, tu praeidamas tiesiog matai, kaip žmogus dirba, ką daro, kaip dažnai nueina nuo kompiuterio.“ K: „Pranašumai: žmogus gali būti su savimi, dirbti ant ko tau reikia. Trūkumai: bendrumo jausmo mažėjimas, komunikaciniai barjerai – ypač jei tai daroma el. laiškais – gali būti interpretuojama vienaip, nors realybėje komentaras gali turėti visai kitą idėją. Būnant ofise yra daugiau triukšmo, dėmesio nesutelmimo. Kokį daro poveikį santykiui: kuo daugiau laiko praleidi akis į akį, santykiai dažniausiai ir būna geresni. Aš pats stengiuosi bent kartą per ketvirtį pats nuvažiuoti į Daniją, vien dėl to, nes reikia to fizinio kontakto. Žmonės tai labai vertina, kad tu atvažiuoji, kad tu pabendrauji. Tas bendravimas yra kitoks realybėje, nei „online“. Bendrai, daro neigiamą įtaką, bet aišku
--	--

	priklauso nuo žmogaus. Jei visi dirba „online“ ir visi laimingi – gal ne, bet jei vieni dirba ofise, kiti nuotoliu – tas bendravimas nebūna toks artimas, koks galėtų būti fizinis.“ L: „Vadove tapau jau esant nuotoliniam/ hibridiniam darbo pobūdžiui, tai neįsivaizduoju kaip buvo iki tol ir neturiu su kuo palyginti. Turint gyvus pokalbius galima įvesti daugiau įvairovės, išeiti pasivaikščioti, pasidaryti kavos, bet geras/kokybiškas pokalbis gali įvykti ir per „Teams“. Neišskirčiau kaip vien neigiamo poveikio, tiesiog tai skiriasi.“ M: „Mano nuomone, yra naudinga dirbti kartu iš ofiso, bent jau kelias dienas per savaitę, kad geriau pažintum savo kolegas. Tokiu būdu yra greičiau sprendžiami einamieji klausimai – gali tiesiog nueiti pas kolegą, kuris dirba šalia ir nereikia organizuoti susitikimo, susitaupo laikas, greičiau gauni atsakymus. Manau, kad toks klausimų sprendimo būdas yra labai į naudą lyderio ir sekėjo santykiui, nes gali pažinti žmogų, suprasti geriau kokia jo darbo maniera ir kaip tinkamai reiktų ateityje spręsti klausimus. Jeigu dirbama per atstumą ir bendraujama dažnai be kamerų/rašytine forma, gali kilti nesusipratimų, kuomet netinkamai interpretuojama intonacija ir atsiranda nereikalingi konfliktai.“ N: „Jokios, jeigu yra konkretūs susitarimai dėl reguliarių susitikimų ir jie vykdomi.“
9. Virtualios komunikacijos pranašumai ir trūkumai. Su kokiais didžiausiais iššūkiais tenka susidurti, komunikuojant virtualiai?	A: „Pasakysiu nuoširdžiai, dabar paskutinius du metus turėjau dvi komandas, viena mano komanda – Lietuvoje, kita – Danijoje. Per visą tą dviejų metų laikotarpį mes neturėjom ne vieno gyvo susitikimo. Visi mūsų 1:1 susitikimai, metiniai pokalbiai vyko nuotoliniu būdu. Ar kažkam buvo nuo to blogai? Ne. Taip atsitiko todėl, nes mes iki to laiko kai pradėjom dirbti virtualiai, jau buvom susikūrę santykį. Mums buvo visai nesvarbu - ar bendraujam gyvai, ar ne. Temos buvo kitokios: apie atsakomybes, užduotis, augimo planus. Galbūt privalumas toks, kad komunikuojant tokiu formatu – gali viską rašyti, esant reikalui greitai patikrinti kažkokią informaciją. Aš dabar atsisveikinau su savo darbuotojomis danėmis po organizacinio pokyčio, bet aš jų paklausiau: „Ar jūs džiaugiatės?“, tai jos man sakė, kad ne. Daug kas priklauso nuo žmonių brandumo ir gyvenimiškos patirties, kad su tam tikra grupe žmonių – tu gali leisti sau neturėti fizinio kontakto ir viskas vis tiek važiuos. Kai tuo tarpu tikrai yra išimčių, kuriems nuotolinis darbas – sunku, kai su žmogumi nerasi bendros kalbos dėl jo savybių ir brandos stokos.“ B: „Pranašumai: visų pirma, tą žinutę, kurią nori ištransliuoti, tu tiesiog paimi ir ištransliuoji ją ar susitikime, ar „online“. Ji gana greitai pasiekia auditoriją, tau nereikia laukti susirinkimo ir gali tą žinutę ištransliuoti visiems, kam tik nori, lyginant su buvimu ofise, kai kažkokie žmogaus nėra, jis užsiėmęs ir turi laukti, kol gali gyvai pasikalbėti. Dar pranašumas, susijęs su iššūkiu – kad tu gebi mokytis, kaip teisingai komunikuoti virtualiai, kaip užtikrinti, kad ta žinutė visus pasiektų, kaip užtikrinti, kad žmogus sureaguoja. Nes jeigu gyvai tu pasakysi žmogui tiesiai į akis, atrodytų, kad tai paprasčiau turėtų būti. Pranašumas, kad tu

	gali tą padaryti bet kada, tai nesvarbu, kur tu būsi, ar tu būsi Lietuvoje, ar tu būsi išvykęs į verslo kelionę. Trūkumai: ypač virtualios, rašytinės žinutės yra tai, kad gavėjas gali nesuprasti tavo minties, ar nebus ir kažkokio sugedusio telefono. Iš to gali išsirutulioti papildomos dar kelios žinutės, kur tau reikės papildomai aiškinti, nes kažkas ne taip suprato ir panašiai, užuot, kad tu gyvai pakalbėtum. Klausiant, ar yra klausimų – klausimų nėra arba tu turi galimybę greitai atsakyti į juos, kas taupo laiką. Virtualios komunikacijos trūkumas gali būti tie patys pavyzdžiui techniniai trikdžiai, kur tau reikia ištransliuoti žinutę, bet neveikia „Teams“ ar „Outlook“. C: „Aš galiu pasakyti vieną, kurį žinau. Tai pavyzdžiui, naujam vadovui tikrai yra lengviau komunikuoti virtualiai, nes tu pats gali atsiriboti nuo tų visų emocijų, esančių aplink tave. Gali labiau pasiruošti. Tuo tarpu, gyva komunikacija tai yra kitokia, tu jautiesi nuogas, turi sakyti tai, ką iš tikrųjų galvoji. Lygiai taip pat, žymiai sunkiau nuskaityti virtualiai tave. Man atrodo, kad žmonės virtualiuose susirinkimuose yra tiktai teoriškai čia, bet praktiškai ne, nes kai tu esi virtualiai - tu išsijungi kamerą ir tada tu realiai tiesiog apsimeti, kad tu ten esi. Tas sunkina žinutės sklaidą organizacijoje, sunkina tavo užtikrintumą, kad jie suprato. Todėl praranda tada visi klausimai - atsakymai prasmę, nes niekas neklausia - nes niekas negirdi. Tai turbūt mano dabartinė preferencija būtų viską komunikuoti gyvai. Tam reikia laiko ir brandos ir iš vadovo, kad jis išmoktų tą daryti ir nebijotų. Tai aš manau, jaunam vadovui tai yra plusas ta virtuali komunikacija. Iš dabartinės pozicijos, virtualios komunikacijos plusai turbūt, vėl turint omeny, kad man tenka komunikuoti turbūt tą žinutę ne tik darbuotojui, esančiam Lietuvoje, tai man tas padeda sutaupyti laiko ir kaštus. Jeigu man reikėtų pervažiuoti šalis ir tą žinutę pasakyti gyvai, na tai nelabai ir turbūt tiek daug pokyčių, tiek daug iniciatyvų pavyktų padaryti - kiek pavyksta dabar su virtualaus darbo įrankiais. Turbūt pagrindinis būtų šitas.“ D: „Pranašumai: ganėtinai lengva fasilituoti, lengviau nusišnečiėti kažkokias neigiamas emocijas – pvz.: blogą nuotaiką, komunikuoti gali iš bet kurios vietos ir bet koku laiku. Trūkumai: technologiniai trikdžiai, sunku užtikrinti įsitraukimą ar elementarų klausymąsi, dažnesnės skirtingos turinio interpretacijos ir pan.“ E: „Tai pradėsiu nuo minusų, sunkiau yra ištransliuoti savo žinutę ir mano manymu, kai tai vyksta „online“, žmonės ne taip rimtai ją priima, kaip tu nori. Lieka vietos interpretacijai, kūno kalbos ir visų kitų dalykų. Minusai - galimybė pasislėpti už kameros, galbūt jos neįsijungti arba išjungti, minusai, kad esant sudėtingai situacijai - užtenka paspausti tik vieną mygtuką „išeiti“ ir tu pabėgi nuo tos visos problemos ir situacijos. Čia šitas iš patirties, tuo tarpu gyvai, šiek tiek sudėtingiau būtų tiesiog atsistoti ir išeiti. Tai daugiau laiko užtruktų, o tu spėtum pakalbėti net žmogui išsiskaitant. Pranašumai – sakyčiau, kad pakankamai geri įrankiai yra suteikti vykdyti virtualią
--	---

	komunikaciją ir turėti susitikimus. Tai yra patogiu.“ F: „Mažesnė scenos baimė, galimybė naudotis užrašais prezentuojant. Pliusas, kad gali sukomunikuoti iš bet kur. Jeigu tau reikia – geresnis laiko planavimas. Aš labai mažai matau plusų tos virtualios komunikacijos. Trūkumai: fokuso nebuvimas, statistiškai sakoma, kad iš kiekvienos komunikacijos mes išsinešam iki 10 % visos informacijos – tai klausimas kiek statistiškai žmonės išsineša iš tų „online“ susirinkimų? Naujokų priėmimas – per šiuos pusantrų metų nesu samdęs gyvai, tą matau kaip minusą. Taip, tai patogiu. Minusas – tu realiai matai tik žmogaus veidą, nematai jo kūno kalbos, apsirengimo. Man apie žmogų daug pasako tvarkingi batai ir drabužiai, sėdėsena. Kaip jis ateina? Ar vėluoja? Aš manau, kad mes susigyvenom su ta virtualia komunikacija ir priimam tai, kaip kasdienybę.“ G: „Atrodo, kad nuotoliu dirbantys žmonės patiria ženkliai mažiau streso, susijusio su komunikacija ir bendravimu. Prie tų trūkumų, jie jau nebemoka bendrauti kažkuriuo metu. Manau, mes visi, kai grįžom po kelių tokių uždarymų, sėdim šalia ir susirašinėjam, nes mes nebuvom įpratę nueiti ir pasikalbėti. Tai yra plusas, kad žinai mes išmokstame iš naujo bendrauti. Jeigu žmogus turi labai mažai erdvės namie ir jis po darbo ir vėl toje pačioje erdvėje, čia irgi nėra gerai. Tai daro neigiamą įtaką, jeigu žmogus dirba nuotoliu - aš esu tame šurmulyje. Galbūt mano blogas tas nusistatymas, nes aš tikrai daugiau laiko praleidžiu ofise ir aš kitaip matau jau tą darbo erdvę, darbo dalykus ir taip toliau. Jeigu kažką negero komunikuojame, kažkokį labai didelį pokytį arba kažką tokio - žmogus galbūt emociškai blogai pasijaučia, jis gali išjungti kamerą, gali „užsimutinti“ ir gali išeiti iš to susirinkimo. Ta prasme, jis gali pasitraukti ir atsiriboti, nusiraminti iš tos pusės, kad galbūt čia yra pranašumas. Žmogus taip pat gali pasislėpti - iš tos pusės trūkumas, mes tada to žmogaus iki galo ir nepažįstam, mes nematom tam tikros reakcijos, žmogus pasirenka kaip jis nori būti matomas, ar jis tikrai nori atsiverti - iš tos pusės tai irgi yra trūkumas, kad mes tiksliai nepažįstam žmogaus, nematome tikros reakcijos ir kaip jis jaučiasi. Iš esmės man tas įsitraukimas. Jie susirašinėja, nėra įsitraukę. Gyvai yra visiškai kitas supratimas, kaip sakiau, didžiausias - įsitraukimas ir supratimas.“ H: „Pranašumas – suvaldyti ar paslėpti savo kūno kalbą už ekrano, pvz.: jei labai jaudiniesi, gali nuleisti rankas ir laužyti kažkokį pieštuką. Atsistojus gyvai prieš visus, turi visą save stabilizuoti, už ekrano gali kažką spardyti. Gali drąsiau jaustis tam tikros komunikacijos metu už ekrano. Papildomai, turi daugiau laiko pasiruošti, turėti „paruoštuką“, nes tu gali turėti savo užrašus, pasiremti kažkokia informacija, efektyviau sukomunikuoti. Pranašumas tas, kad taupai laiką, nes tau nereikia bėgti iš vieno susirinkimų kambario į kitą. Jei turi „online“ susirinkimus, tu gali tas 5 min skirti asmeninėms reikmėms. Trūkumai – žmogiškasis ryšys, tu nematai reakcijų po susirinkimų, nematai komandos. Jeigu komunikuoji „online“, susirinkimui pasibaigus – tu lieki vienas. O tie, kas sėdi ofise
--	---

	galbūt dar 10 min apie tai kalba. Susiduriame su vaidinimais, kai žmonės sako, kad viskas gerai, o po stalo irgi kažką spardo nuo to, kaip yra blogai. Lengva save pateikti kaip nori ir sureaguoti kaip nori. Sunku sukoncentruoti visų dėmesį į tam tikras temas, vėl gi kažkas susirašinėja, tada turi kreiptis asmeniškai. Gyvai susirinkus – nebūtų pašalinių trikdžių nedalyvauti komunikacijoje kartu. Daugiafunkcinis darbas susirinkimų metu. “ I: „Trūkumai: nematai žmonių emocijų, kaip jie priima informaciją – gal sako, kad viskas gerai, bet iš tiesų nueina kažkur paverkti, nesimato komandos pulso, interneto ryšio problemos. Privalumai: viskas dokumentuota e-erdvėje, reikiamą informaciją ir susitarimus vėliau gali pasiekti ir turėti, kaip faktą.“ J: „Privalumai: gali pasidaryti susirinkimus gerokai smagesnius, padeda su motyvacija. Gali susigalvoti visokių žaidimų, skambučių fonų, apsirengti kažkaip kvailai, nes tu esi namie. Prasidėjus COVID, motyvacija buvo aukšta ir tos pačios komandos formavimo veiklos buvo smagesnės, kadangi tai buvo pirmieji tokie „online“ pabandymai – dabar nebe. Iš vienos pusės, atsirado virtualių būdų, kaip susirinkimus smagesnius pasidaryti. Tai čia privalumai. Trūkumai: dėmesį atitrauki dažnai, negali susifokusuoti – ypač jei kameros išjungtos.“ K: „Dėmesio trūkumas, nes „online“ susirinkimai nėra pririšti prie kažkokios fizinės vietos, ir nuo kiekvieno žmogaus priklauso, kiek tu įsitrauki į tuos susirinkimus. Jei mes susitinkame fiziniame susirinkime ofise – kompiuterių mes neimame, mes sėdime, padėję telefonus į šalį ir kalbame tarpusavyje. „Online“ susirinkimo metu tu įsijungsi pašto dėžutę, pasiimsi telefoną, nebekreipsi dėmesio, o pats susirinkimas galiausiai taps Beverčiu. Ypač kai mes turime darbuotojų skirtingose šalyse dirbančių tiek ofise, tiek „online“. Tai yra labai reti atvejai, kai visi susitinka vienoje vietoje. Tų virtualių susirinkimų mes niekaip nebeišvengsime, bet vis tik fizinis susitikimas leidžia geriau pajauti žmogaus emocijas, jo reakcijas į tam tikrus dalykus. Sakyčiau, kad didžiausias iššūkis, jog tu nematai žmogaus reakcijos, ypač jeigu kalbame apie išjungtas kameras. Tu neįsivaizduoji, ką jis veikia, kaip jis reaguoja, kiek yra naudos būnant tuose susirinkimuose ir komunikuojant. Aš neverčiu darbuotojų būti su kameromis, jei jie to nenori. Turime žmonių, kurie niekada nesijungia kameros – aš jų neverčiu, tai yra jų pasirinkimas. Bet manau, kad reikia dirbti su savimi, nes nėra tokio dalyko kaip daugiafunkcinis darbas – jeigu tu esi susirinkime, tu negali tuo pačiu metu skaityti laiškų, nes negirdėsi, kas tame susirinkime vyksta. Aš pats labai stengiuosi, jei turiu tokį susirinkimą, kuriame turiu dalyvauti – o ne paklausti viena ausimi, tai aš stengiuosi viską padėti į šalį ir koncentruotis tik į tą susirinkimą. Šitie gebėjimai yra išugdomi ir čia jau turbūt lystume į tą asmeninę darbo kultūrą – kaip tu organizuoji tą savo darbą, ar tu įsitrauki į susirinkimus, ar tu atmeti susirinkimus, kurie tau nėra aktualūs. Manau, kad yra
--	--

	faktas, jog virtuali komunikacija kažkokias ribas sukuria ir iš tų ribų galiausiai, ta komunikacija nebūna tokia sklandi, kokia ji galėtų būti fiziškai.“ L: „Techniniais, kai kažkas tiesiog pastringa/ neatsidaro. Jeigu kažkas be kameros – nesimato reakcijos, bet kadangi visi dabar jau yra įpratę jungtis kameras, tai su tuo nesusiduriu, tik vis tiek priskirčiau prie trūkumų.“ M: „Pagrindinis iššūkis, kaip pateikti informaciją, kad kuo daugiau kolegų suprastų žinutę. Visų pirma, reikia nuspręsti ar reikia organizuoti susitikimą ar vis tik rašytine forma pateikti informaciją. Taip pat, kokios trukmės turėtų būti susitikimas, kad virtualiai klausantys kolegų neprarastų fokuso ir liktų įsitraukę. Taip pat, virtualių susitikimų metų, sudarant galimybes užduoti klausimus anonimiškai, dažnai sulaukiama provokuojamų klausimų iš darbuotojų – iššūkis būna kaip sudėlioti atsakymą, kad pateikti tinkamai informaciją ir neprovokuoti nepasitenkinimo.“ N: „Darbuotojai neįsijungę kamerų arba dirba pašalinius darbus, sunku suprasti auditorijos emociją, tad sunkiau ir pačiam pagauti kokių kampu komunikuoti.“
10. Kokiu būdu užtikrinate / palaikote asmeninį santykį su darbuotojais, dirbant virtualiai?	A: „1:1 susitikimai, su danėmis atskirai kas dieną turėdavau susirinkimus, skirtus darbiniais ir asmeniniais reikalams bei socialinių įgūdžių gerinimui. Aš jeigu matau, kad man rašo klausimą – aš visada skambinu, nes mano akimis tai yra ryšio palaikymas. Aš išgirstu žmogaus balsą ir suprantu, ar viskas gerai. Balsas išduoda. Aš nesusirašinėju, o turiu eilę darbuotojų, kurie nori vienu ar kitu klausimu pasikalbėti. Aš kartais net bet kokią klausimą, kuris man net nėra aktualus susigalvoju, kad paskambinti žmogui, ypač jei kurį laiką su juo nesikalbėjau. Man užtenka 2 min., kad išgirsti balsą ir suprasti, kad žmogus gerai nusiteikęs. Su didžiąja dalimi savo žmonių kalbu beveik kiekvieną dieną, nes darbo pobūdis tiesiog sufleruoja einamuosius klausimus. Tada matau, ar žmogus toks pat optimistiškas, koks buvo vakar ar jau laikas turėti 1:1 susitikimą, nes mane kažkas jau neramina. Nesu tas žmogus, kuris priverstinai verčia naudotis kameromis – tai gaunasi natūraliai dažniausiai. Esu linkusi 1:1 susitikimus daryti gyvai kas tris savaites, kad pasiimti kavos kartu. Ir ne dėl to, kad per kompiuterį neveikia – bet tiesiog taip smagiau. Tai dėl kamerų – neverčiu, ypač jei gerai žmogų pažįstu. Svarbiausia ką žmogus sako, kokius žodžius naudoja – nes aš išsišiepusi galiu sėdėti visada, bet nebūtinai reiškia, kad tai kas mano viduje yra – bus pamatyta per tą kamerą. Nemėgstu daryti dalykų per prievartą. Aš visą laiką savo komandai kartoju, kad jie yra mano prioritetas – numeris vienas.“ B: „Vėlgi aš nesu iš tų kurie dažnai kalbina, šnekina ir panašiai. Tai pagrindinis yra ta mūsų dalis, kur aš tau minėjau, kad aš būtinai įtraukiu klausimų apie asmeninę jauseną, kaip sekasi šiaip po darbo, kokie hobiai, kaip savaitgalį sekėsi, ką gero nuveikė, kas galbūt nesiseka – nes jei kažkas nesiseka asmeniniame gyvenime, tai turi poveikį ir darbe, tai čia

	vienareikšmiškai.“ C: „Vis tiek asmeninis santykis - jis kuriamas labiau fiziškai būnant. Čia gal ir mano asmenybės dalykai prisideda, kad man būnant virtualiai reikia sąmoningai tada sau priminti, kad tą reikia daryti. Tuo tarpu, kai esi ofise, tai gavosi žymiai natūraliau. Man yra sunku. Parašyti kaip gyveni, kaip tas, kaip anas? Nesakau, kad visai ne, bet nu sunkiau žymiai. Aš net palikus tą sakyčiau savieigai šiuo metu. Nesistengiu to balansuoti, kad tomis dienomis, kai nesi gyvai - turi kažkaip tą ryšį kurti. Tai aš manau, kad jo kažkokio yra, kad kuriam jį ofise. Tam tos dienos ir yra.“ D: „Mano nuomone, prasmingas darbinis santykis sukuriamas tada, kai jis neapsiriboja vien darbu. Svarbios abi dalys. Darbinį santykį padeda palaikyti: reguliarūs susitikimai ir pokalbiai, grįžtamasis ryšys, „coaching‘as“. Individualiam santykiui kurti, stengiuosi inicijuoti kažkokias bendras veiklas: sportą, žygius, susitikimus vaikstant ir pan. Tikrai ne su kiekvienu pavyksta sukurti vienodai artimą ir pasitikėjimu grįsta santykį, bet kaip ir bet kokiame santykyje - svarbios abiejų šalių pastangos, ne tik vadovas turi būti tuo suinteresuotas.“ E: „Susitikimus pradėdau nuo asmeninių klausimų. Tiesiog tokiu paprastu pokalbiu – kaip tu? Kaip tau sekasi? Kaip tavo vaikai, vyras, gyvūnas, kelionė ar dar kažkas. Čia mano pagrindinė taisyklė – „nešokti“ iš karto prie darbų, turim tokį intro, kur pakalbam apie plaukus, gyvūnus, grožį ir visus kitus dalykus. Įtraukimas darbuotojų į tam tikras veiklas ir susitikimus, gyvai tą yra žymiai paprasčiau padaryti – tiesiog ateini ir paklausi, bet tą patį stengiuosi daryti ir „online“. Nesusirašinėju su darbuotojais, o dažniau mėgstu paskambinti, jeigu matau, kad yra ne vienas klausimas, kurį reikia aptarti – iš karto susijungiam į pokalbį. Kameros yra pirmoje vietoje – man labai yra svarbu matyti žmogų su kuriuo bendrauju ir pati visą laiką pasirodau, įsijungiu kamerą – nepaisant to, kokia tema vyksta tas pokalbis.“ F: „Kameros įsijungimas – jeigu tu nori turėti akių kontaktą, 1:1 susirinkimai kas dvi savaites – vienas susirinkimas skirtas kalbėti šiaip apie įvairius dalykus, kitas pasikalbėti apie rezultatus. Su darbuotojais, su kuriais bendrauju tik virtualiai – sunku. Bandai tuos pokalbius pradėti nuo kažkokių gyvenimiškų klausimų ir reikalų. Bet pradėdi tiesiog kartotis, būtent to gyvo kontakto nebuvimas tą sukelia. Kartais net jaudiniesi prieš tą susirinkimą, nes norisi, kad nebūtų šabloninis ir norisi pradėti kažkaip kitaip – bet neturi nuo ko pradėti, tu neturi už ko užsikabinti. Todėl komandos dienos ar kontaktas per mėnesį padeda už ko užsikabinti kitą kartą. Jeigu visai nebūtų gyvų susitikimų ir neturėtum už ko užsikabinti – aš nežinau, koks dialogas galėtų būti su pašnekovu.“ G: „Reguliarūs vadovo ir darbuotojo susirinkimai kas 2 savaites, komandos susirinkimai, būtinai naudojant vaizdo kameras.“ H: „Laikausi pastovumo, susitarimų turėti asmeninius 1:1 susirinkimus kas 3 savaites. Metinius pokalbius stengiuosi pasidaryti gyvai, iš anksto perspėjant, kad atvažiuotų į ofisą tam,
--	--

	kad būtų galima gyvai pasikalbėti rimtesnėmis temomis. Pasidomiu iš asmeninės prizmės – kaip žmogus gyvena? Stengiuosi įtraukti papildomų asmeninių klausimų, kad stiprinti ryšį. Leidžiu lanksčiai susidėlioti darbo laiką, esant poreikiui. Taip atsiranda abipusis pasitikėjimas, kai aš išleidžiu kažkur, o žmogus pasitiki, kad gali pasidalinti iššūkiais.“ I: „Turbūt nuo mano prisijungimo prie šitos komandos, turėjau valandos trukmės darbuotojo ir vadovo susirinkimus kiekvieną savaitę. Aš jiems sakiau, kad noriu juos pažinti kaip žmones ir jei neturėtume tokio santykio, aš sunkiai įsivaizduočiau kaip mes galėtume kartu dirbti. Pradžioje tai buvo pagrindas – susipažinimas, kaip jie gyvena, kaip klostosi jų karjera, kokių kompetencijų jie turi, ko trūksta. Aš net mačiau žmonių veiduose išgastį ir pasibaisėjimą: „O Dieve, ką mes čia darysim tiek laiko...“. Bet aš tikrai jaučiu, kad tas davė labai stiprų pagrindą dabartinei komunikacijai ir bendradarbiavimui kartu. Dabar tas laikas aišku sutrumpintas, mes turim komandinius susirinkimus, komandos formavimo susirinkimus, vadovo – darbuotojo susirinkimus ir jeigu reikia, aš visada jiems sakau, kad bet kada galim susitikti ar šiaip pasikalbėti bet koku klausimu.“ J: „1:1 susitikimai visada būtinai naudojam kameras. Darau 1:1 ir vaikstant lauke.“ K: „Su visais yra susitikimai, kalbamės asmeniškai su kiekvienu kartą per tris savaites, išskirtinumo tiems, kurie dirba nuotoliu – nėra, kalbamės tiek pat. Jei yra kažkokie iššūkiai dirbant per nuotolį – apie tai pakalbam. Bet žmogus, kuris ateina į tokią vietą, kai jis sako, kad aš dirbsiu nuotoliu – tai jis turi suprasti, kad tie iššūkiai vis tiek bus, kad tu nesimatysi su savo komanda ir nebus lygiai tas pats kaip tiems, kurie būna ofise ir matosi kiekvieną dieną.“ L: „Komandinių susitikimų, 1:1 pokalbių, žaidimų praktikavimas.“ M: „Daugiausiai laiko investuoju į susitikimus su darbuotojais, pagrindiniai tokie: virtualūs 1:1 susitikimai, susipažinimo susitikimai su naujais darbuotojais, komandiniai susitikimai aptariant dienos/ savaitės/ mėnesio rezultatus. Taip pat, elektroniniai prisistatymo laiškai naujokams. Stengiuosi, kad visi darbuotojai žinotų, kad esu pasiekiamas jų klausimams ir gali man skambinti/ rašyti, jeigu yra poreikis išspręsti problemas ar pasikalbėti apie einamuosius dalykus. Taip pat, stengiuosi dalintis savo dienotvarke, atnešu žinutes iš kitų susitikimų, kad darbuotojai žinotų, kas vyksta organizacijoje ir žinotų dalykus, kurie jiems gali būti aktualūs.“ N: „Virtuali kava, „Kahoot“ žaidimai.“
11. Ar pritariate nuomonei, jog nuotoliu dirbantys darbuotojai yra rečiau paaugstinami?	A: „Ne, tikrai ne. Aš manau, kad darbo organizavimo forma yra visiškai nesusijusi su paaugstinimais. Svarbiausia – rezultatai. Galbūt būdamas nuotoliu, tu mažiau girdi dalykus, kažką praleidi – natūraliai tu neužsitarnauji to paaugstinimo - toks variantas galimas. Bet šiaip, darbai turi matytis, o ne žmogus. Kiekvieną kartą man atėjus į naują organizaciją, kai aš išgirstu – darbuotojo matomumas, man tai nėra rodiklis. Geri darbai mėgsta tylą. Ir tie

Kodėl?	tylūs žmonės, kurie nesiskelbia apie kiekvieną mažą darbą – taip, jie kartais kasasi sau duobę. Bet tai yra vadovo atsakomybė – tuos žmones ištraukti į paviršių ir savo vadovus įtikinti, kad nėra svarbu, jog to žmogaus pavardė nėra žinoma, ar nežinoma tai, kaip jis atrodo. Reikia akcentuoti į darbus, kuriuos jis atliko – nes tai yra tai, už ką aš vertinu žmones ir keliu jiems atlyginimus ir pozicijas. Manau, kad tas matomumo poreikis mūsų organizacijoje yra truputį iškreiptas. Tu gali dalyvauti daugybėje susitikimų, būti įsitraukęs ir matomas, bet nesukurti jokio rezultato.“ B: „Nepritarčiau. Mano nuomonė, kad nesvarbu, ar tu dirbi gyvai, ar tu dirbi nuotoliu, pagrindas yra atlikimas, terminai, atliekamų užduočių kokybė, jei kalbam apie darbą – šitie esminiai momentai. Kaip tu išpildai tos rolės lūkesčius – nesvarbu, ar tu esi gyvai, ar nuotoliu. Jeigu lūkestis yra, kad tu turi būti proaktyvus, tai tu ir žiūri, ar kolega yra toks – nesvarbu ar nuotoliu, ar ne nuotoliu. Jeigu šita dalis yra sutvarkyta, nemanau, kad turėtų būti dėliojama į skirtingus stalčius. Dėl paaukštinimų, reikalavimai turi būti visiems vienodi, bet jei kažkas nesilaikytų taisyklių ir susitarimų, kurie galioja, tai tada tikrai turėtų. Tai būtų tokia. Taisyklių ir susitarimų nesilaikymas veda prie kažkokių pasekmių tiek dirbant nuotoliu, tiek gyvai.“ C: „Aš pritariu. Blogiausia, žiūrint žinai vien iš mūsų departamento perspektyvos, kad tie žmonės, kurie ten yra Kaune, Ukmergėje, Palangoje - natūraliai tu su jais mažiau bendrauji, jų mažiau paklausi, nes net nežinai, kas jie tokie ir kaip jie atrodo. O tiesiog būdamas gyvai, tu eini pasiklausi net ir pas operacijų žmones. Pasiklausai, tau labai patiko jų atsakymas - tu kitaip žiūri į tuos žmones. Šiaip, neturėtų taip turbūt būti, bet yra. Būdamas tuo virtualios erdvės darbuotoju, turi būti na jau labai aiškus talentas ir, ta prasme, turi būti galva aukščiau turbūt už vidutinioką, kuris trinsis šiaip. Dabar atsiradęs skirtumas, kad yra tų, kurie yra ofise ir yra tų, kurie ne. Kaip ir kalbėjome, tie kas dirba dažnu atveju virtualiai yra mažiau aktyvūs, atitinkamai rodosi, kad jie yra mažiau verti to. Žinai, vėl, tas kiekvienas sudirbimas reikalauja tavo pastangų, turi sąmoningai įdėti darbą tam. Ar įmonei tai turėtų būti prioritetas, ar ne? jeigu aš galiu turėti visus vietoje, kodėl aš investuoju į tuos žmones, esančius virtualiai? Nes aš jau kažkada pažadėjau? Skamba sąžiningai. Gal turėčiau atsižvelgti į įmonės strateginę kryptį, kad aš nebenoriu daugiau turėti nuotolinių darbuotojų? Nes man gal atrodo, kad tai pareikalauja per daug pastangų ir tiesiog natūraliai to dėmesio sumažinti tam, kad jų nebeliktų. Žiauriai skamba, ir tai visiškai ne apie lyderystę yra, visiškai apie vadybą. Bet to irgi yra labai daug. Valdant tiek organizaciją, tiek komandą, tu turi kartais strategiškai galvoti, kiek tu nori investuoti laiko į tam tikrą žmogų ir tam tikras situacijas.“ D: „Pilnai pritariu. Jau minėjau, kad vertinti darbuotoją nėra lengva užduotis, kuri tampa nepalyginamai sunkesnė, kai neturi pakankamai informacijos tam. Nepalyginamai sunkiau vertinti retai matomą žmogų, ypač jei jis dažnu atveju net nesinaudoja
--------	--

	vaizdo kamera ir nėra aktyvus susirinkimų metu.“ E: „Manau, kad pritariu. Sunku labai įvertinti darbuotoją, jeigu jis visą laiką dirba nuotoliu. Tu nematai dažnu atveju pačio darbo padaryto, kaip žmogus bendradarbiauja su komanda, kokia yra jo vertė komandai ir organizacijai – nes tai yra žymiai sunkiau pastebėti, kai viskas vyksta „online“. Tu nematai žmogaus ir tau yra žymiai sudėtingiau jį vertinti, jeigu lyginti su žmogumi kurį tu matai kiekvieną dieną, kaip jis prisideda prie komandos, bendradarbiauja su kitais komandos nariais ir komandomis. Tada tau yra žymiai paprasčiau, nes tu aiškiai matai jo visą prisidėjimą.“ F: „Pritarsiu statistikai, kurią greituoju būdu permečiau akimis. Statistiškai taip. Kodėl ta nuomonė tokia susidarė – klausimas. Nežinau, faktui pritariu, bet nuomonės apie tai kaip vadovas neturiu. Manau, kad visos aplinkybės veda link to – augimas, tobulėjimas, matomumas paties žmogaus. Aišku, tu gali būti matomas ir „online“.“ G: „Sunku man dar įvertinti, per trumpai esu dar šioje pozicijoje.“ H: „Manau, kad taip. Gali būti net ir atvirkščiai – kartais gali ir per greitai paaukštinti žmogų, nes tu nematai visko. Yra sunku įvertinti žmogaus darbą, jeigu jis neįsitraukia į komandą 100 %, taip kaip įsitrauktų gyvai. Čia viską apima: emocijas, nuotaikas, kažkokius pareiškimus. Kartais galvoju, kad aš pilnai nepažįstu savo žmonių, kurie visada pilnai dirba iš namų. Esu gavęs ir grįžtamojo ryšio iš darbuotojo, kurio gyvenimo situacijai pasikeitus, jis dirba dabar daugiau nuotoliu – jog jaučiasi atskirtis.“ I: „Taip. Manau, kad matomumą pasiekti organizacijoje daug sunkiau, jei vadovai ir sprendimus priimančios žmonės nemato, ką tu veiki. Arba tada tu turi labai gerai komunikuoti apie tai, kas yra padaryta, bet tai reikalauja labai daug tavo, kaip žmogaus, pastangų, kad tu praneštum, kas vyksta. Jeigu tu tiesiog dirbi ir dirbi – nėra kaip tave pamatyti.“ J: „Pritariu, bet ne dėl to, kad jie blogiau dirba ar yra mažiau motyvuoti bendrai. Dėl to, kad vadovo požiūris yra toks, jog žmogus nėra matomas.“ K: „Nebūtinai pritarčiau, ypač dabar, kai specialistų trūkumas gali būti didelis. Tai galbūt žmonės, dirbantys nuotoliu, jau ateina į aukštesnes pozicijas. Greičiausiai, darbas nuotoliu neturėtų daryti įtakos darbo rezultatui, jei prisimintume viską, ką kalbėjome – jeigu tu dirbdamas nuotoliu – dirbi, o ne „Netflix“ žiūri, tie darbai matosi ir tu įrodai, jog savo tikslų pasiekei ir viršijai juos – kas reiškia, kad išaugai savo rolę į aukštesnę. Tai nesakyčiau, kad tas daro įtaką žmogaus paaukštinimui. Aš pats gavau 2 paaukštinimus, dirbdamas virtualiai.“ L: „Nepritariu. Darbuotojai paaukštinami pagal jų pasiekimus.“ M: „Neteko susidurti su tokia situacija, kad būtent dėl darbo per nuotolį darbuotojai būtų rečiau paaukštinami. Tai sakyčiau, kad nepritariu, nes darbuotojai paaukštinami turi būti remiantis pasiektais rezultatais.“
--	---

	N: „Negirdėjau tokios nuomonės, bet siečiau tai su matomumo sumažėjimu.“
--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės