



# ŘÍZENÍ VIRTUÁLNÍCH TÝMŮ

Jaroslava Kubátová / Klára Seitlová

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

# ŘÍZENÍ VIRTUÁLNÍCH TÝMŮ

Jaroslava Kubátová

Klára Seitlová



Filozofická  
fakulta

Univerzita Palackého  
v Olomouci

Olomouc 2015

Oponenti: Doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D.

Doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Publikace vznikla v rámci projektu Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů, reg. č. CZ.1.07/2.2.00/28.0138

1. vydání

© Jaroslava Kubátová, Klára Seitlová, 2015

© Univerzita Palackého v Olomouci, 2015

Neoprávněné užití tohoto díla je porušením autorských práv a může zakládat občanskoprávní, správněprávní, popř. trestněprávní odpovědnost.

**ISBN 978-80-244-4662-2 (online)**

## Obsah

Úvod .....	5
1. Vývoj a trendy virtuální práce .....	6
2. Vybrané psychologické aspekty týmové práce .....	15
3. Pracovní prostředí a teorie vztahové vazby .....	33
4. Kulturní aspekty řízení virtuálních týmů .....	40
4.1. Charakteristika kultury podle Geerta Hofstedeho .....	41
4.2. Kulturní odlišnosti ve vnímání času a způsobu komunikace .....	43
4.3. Kultury z pohledu řízení virtuálních týmů .....	46
4.4. Generační aspekty řízení virtuálních týmů .....	50
4.5. Genderové aspekty řízení virtuálních týmů .....	52
4.6. Ideální člen týmu a ideální leader .....	54
4.7. Komunikační nástroje pro virtuální týmy a jejich užívání napříč kulturami a generacemi ..	61
4.8. Pět kritických oblastí diverzity týmu .....	65
4.9. Strategie ke zlepšování spolupráce diverzifikovaného virtuálního týmu .....	68
4.10. Přínosy diverzifikace virtuálních týmů a řešení případných nesouladů .....	70
5. Virtuální prostředí a nástroje pro virtuální práci .....	71
5.1 Zásady virtuální komunikace .....	80
5.2 E-maily jako nástroj komunikace .....	82
5.3 Komunikace v reálném čase .....	85
5.4 Vedení virtuálních porad .....	86
5.5 Řešení problémů při virtuální komunikaci v reálném čase .....	91
Seznam zdrojů .....	97
Seznam obrázků a tabulek .....	105
Anotace česky .....	106
Anotace anglicky .....	106
Rejstřík .....	107
O autorech .....	110
Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. ....	110
PhDr. Klára Seitlová, Ph.D. ....	110



## Úvod

### **Vážené čtenářky a čtenáři,**

právě se Vám do rukou dostala publikace zabývající se řízením virtuálních týmů. Autorky publikace, Jaroslava Kubátová a Klára Seitlová, se zde pokusily sepsat své dlouholeté zkušenosti z oblasti práce s virtuálními týmy. V publikaci naleznete popis problematiky jak pohledu manažerského, ekonomického, tak z pohledu psychologického. Tato kombinace přístupů by měla napomoci k hlubšímu prohloubení znalostí v problematice řízení virtuálních týmů. Autorky zároveň podkládají teoretické znalosti četnými výzkumy a praktickými ukázkami.

Aktuálně předkládané dílo by nevzniklo za podpory našich rodin (Aleše a Martina) a výzkumných týmů (Barbora Kasalová, Lucie Pavlišová, Lenka Skočíková, a mnoho dalších). Děkujeme tímto všem za trpělivost, kterou měli při pomoci s tvorbou této publikace. V neposlední řadě děkujeme projektu *Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů*, který nám umožnil vydání.

Na závěr si dovolueme popřát právě Vám, čtenářkám a čtenářům, inspirativní chvíle při četbě, osvěžující nápady pro Vaše virtuální týmy a těm, kteří dosud ve virtuálním týmu nespolupracovali, alespoň podněty na nové cesty týmové spolupráce.

Olomouc 12. 4. 2015

Jaroslava Kubátová

Klára Seitlová

## 1. Vývoj a trendy virtuální práce

Jsme účastníky historické změny způsobu práce. Tato změna souvisí se skutečností, že se v ekonomickém sektoru zvyšuje počet profesí s vysokou složitostí práce a základním faktorem konkurenceschopnosti firem i jednotlivců na trhu práce se stávají disponibilní znalosti (Parent-Thirion, Fernández, Hurley, & Vermeulen, 2007). Inovativní aplikace znalostí vyvolala vznik, zdokonalování a masivní využívání informačních a komunikačních technologií (ICT), a právě tyto technologie podnítily změny způsobů lidské práce. Protože znalosti lze prostřednictvím ICT přenášet, je možné, aby lidé pracovali na vzájemně vzdálených místech, a přitom byli v dostatečně pevném vzájemném kontaktu. Pracoviště znalostního pracovníka dnes může být kdekoliv, kde je možné připojení k internetu. Naopak, každé místo, kde je dostupný internet, se může stát pracovištěm, jestliže to situace vyžaduje. O těchto procesech hovoříme jako o virtualizaci práce.

**Virtuální práci** rozumíme takový způsob práce, kdy pracovník (virtuální pracovník) plní své pracovní úkoly prostřednictvím ICT, přičemž může být od příjemce výstupu práce libovolně vzdálen a může se nacházet v jakékoliv lokalitě. Pracovník může pracovat například z domova, od klienta, z jiné pobočky téže firmy, z různých veřejných míst (hotely, kavárny, letiště...) nebo třeba využívat mobilního připojení k internetu v přírodě. Příjemcem výstupu práce může být například vedoucí pracovník, spolupracovníci či klient. Pojem virtuální práce (virtual work) má řadu synonym, nejobvyklejšími jsou **telework**, **teleworking** **telecommuting** (užíváno zejména v USA), **e-work**, **vzdálená či distanční práce** (remote work), **kočovní práce** (nomadic work) či **rozptýlená práce** (dispersed work).

O virtuální práci, resp. o teleworkingu, se hovoří od 80. let 20. století. Původně se tento pojem vztahoval k práci vykonávané pracovníkem doma s využitím telefonních linek, ale s rozvojem ICT se toto pojetí rychle rozšířilo (Di Martino, 2001). Za zhruba čtvrt století, po němž je virtuální práce využívána, lze vyzorovat tři výrazné vlny změn, souvisejících jak s prudkým rozvojem a rostoucí dostupností ICT, tak s psychologickými a sociálními jevy, doprovázejícími zavádění a vykonávání virtuální práce (Tammy, & Gratton, January-February 2013).

První vlna souvisí se zvýšením dostupnosti osobních počítačů, rozšířením možnosti jejich připojení k internetu a s dostupností volných e-mailových služeb v posledním desetiletí 20. století. Tyto technologické možnosti motivovaly řadu pracovníků k samostatné výdělečné

práci. Oblastmi, v nichž se uplatňovali, byly například grafický design, překladatelství, písarské služby, ale jejich okruh se rychle rozšiřoval. Pro tyto pracovníky se začal užívat pojem **e-lancers**. Pojem e-lancer zavedli Thomas Malone a Robert Laubacher (1998). *E-lancera definují jako elektronicky připojeného nezávislého pracovníka (electronically connected freelancer)*. Elektronicky propojení nezávislí pracovníci (tj. e-lancers) mohou vytvářet dočasné fluidní sítě, aby produkovali a prodávali poptávané digitalizovatelné produkty. Když je práce dokončena, což může trvat den, měsíc či roky, síť zaniká, a její členové se opět stávají nezávislými individui, pohybujícími se na trhu, kde vyhledávají další příležitost uplatnění.

**Trh virtuální práce** začal v prostředí internetu rychle fungovat, jedním z prvních významných portálů podporujících setkávání nabídky virtuální práce a poptávky po ní byl guru.com. Tento způsob práce je dnes velmi oblíbený, mj. proto, že pracovníkům umožňuje časovou flexibilitu, a mohou se tak uplatnit i osoby, pro něž by docházka do zaměstnání byla problematická např. ze zdravotních důvodů. Firmy si mohou najímat pracovníky dočasně dle aktuální potřeby, což i pro ně představuje pružné řešení personálního zajištění. Serverů, které propojují nabídku a poptávku po virtuální práci a poskytují i doprovodné služby, je velké množství. **Guru** je stále jedním z nejvýznamnějších, dále lze uvést např. elance.com, freelancer.com, ifreelance.com, jobs.freelanceswitch.com, peopleperhour.com či odesk.com.

Druhá vlna virtuální práce byla vyvolána dopady negativních souvislostí nezávislé virtuální práce. E-lanceři sice využívají své svobody v rozhodování kdy a pro koho budou pracovat, ale nevztahují se na ně různé zaměstnanecké výhody, na jaké mají nárok zaměstnanci firem, a to včetně zdravotního či důchodového pojištění, veškeré vybavení si pořizují sami a nemají zajištěný servis svých technologií. Mezi další nevýhody vzdálené práce patří ztráta kontaktu s kolegy a omezené možnosti kariérního růstu. Některým e-lancerům může chybět začlenění do organizace a možnost pracovat na dosažení velké společné mise.

Také organizace u najatých e-lancerů postrádají angažovanost v míře, která je obvyklá pro kmenové zaměstnance. Na druhou stranu si firmy uvědomují výhody virtuální práce. Zpočátku s rostoucí globální propojeností oceňovaly zejména možnost virtuální spolupráce s kolegy ze vzdálených lokalit. Zejména po 11. září 2001 začal být teleworking vnímán i jako spolehlivá součást **Business Continuity Managementu**, který řeší, jak uchovat v chodu organizace a zajistit potřeby lidí v případě katastrof způsobených vyšší mocí nebo člověkem. Pro organizace je samozřejmě významná také finanční stránka, neboť je prokazatelné, že



náklady vynaložené na zřízení virtuálního pracovního místa jsou nižší než na stálé pracovní místo. Synergickým řešením, které přineslo prospěch pracovníkům i organizacím, bylo zavedení možnosti virtuální práce pro kmenové zaměstnance firem. Ti mají s organizací uzavřenou standardní pracovní smlouvu, ale pracují v době a na místě, které jim vyhovuje. Jsou-li součástí týmů, je obvyklé, že se musí účastnit virtuálních setkání v předem stanovenou dobu.

Virtuální práce se postupně začala stávat samozřejmostí, k čemuž přispívá rozvoj a zdokonalování dostupných technologií, široká možnost **cloud computingu**, a také sílící potřeba udržování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, kterou projevují zejména mladí pracovníci. Pocit určité izolovanosti a nedostatku sociálních kontaktů však u teleworkerů přetrvává. Kromě toho jak sami virtuální pracovníci, tak firmy, začali mít obavu, že pouhá virtuální komunikace není dostatečná pro sdílení znalostí ani pro rozvoj kreativního a inovativního přístupu k řešeným pracovním úkolům. V reakci na tento problém se na přelomu prvního a druhého desetiletí 21. století začala objevovat **coworkingová centra**. Tento fenomén lze považovat za třetí vlnu změn virtuální práce.

Pojem **coworking** by v doslovném překladu znamenal „spolupracování“. Tak tomu však není. Pojem označuje sdílený pracovní prostor pro e-lancery nebo teleworkery a do češtiny se nepřekládá. Kromě jednoduchého pojmenování coworking se užívají např. i pojmy **coworking space**, **coworking centre** či **coworking hub**. V češtině je často používán pojem **coworkingové centrum**. Samotné slovo coworking je spíše (ale nikoliv výhradně) používáno pro flexibilní styl práce, spjatý s využíváním coworkingových center.

V coworkingovém centru si lze pronajmout pracovní místo, vybavené veškerou potřebnou technologií od rychlého internetového připojení přes tiskárny, kopírky až např. po možnost využívat tzv. sdílenou asistentku. Všechny technologie a služby jsou zaručeny a servisovány provozovatelem centra. V centrech bývají k dispozici i další služby, např. možnosti pronájmů místností pro nejrůznější obchodní účely, kavárny, restaurace, profesionální péče o děti, lze se setkat i s nabídkou služeb pro odpočinek a relaxaci. Každé coworkingové centrum má svá specifika, jimiž se snaží získávat své uživatele.

E-lancer či teleworker si tedy může být jistý, že v potřebnou dobu bude mít k dispozici všechny potřebné technologie, nemusí řešit jejich servis, aktualizace apod. Nepracuje přímo doma, takže se ho nedotýkají problémy spjaté s užíváním home office, jako může být pocit ostatních členů rodiny, že jim může být kdykoliv k dispozici, nebo naopak pocit izolovanosti, tendence k workoholismu apod. Coworkingové centrum plní i důležitou sociální roli –

setkávání profesionálů a vzájemnou výměnu znalostí a zkušeností, což může vést k řadě synergických efektů, vzniku kreativních myšlenek a navazování nové spolupráce. O vybraných psychologických aspektech týmové práce se zmiňujeme v jedné z dalších kapitol

Historie coworkingových center se v komunitě jejich příznivců datuje k 9. srpnu 2005, kdy byl v San Franciscu otevřen první **coworking space**, který se právě takto oficiálně označoval. Podobné aktivity existovaly již i o několik let dříve, ale neoznačovaly se jako coworking. Tuto informaci prezentuje Deskmag<sup>1</sup>, což je on-line magazín zaměřený na témata související s coworkingem a dokládající sílící význam a popularitu coworkingových center a jejich využívání. Coworking bude patrně mít výrazný dopad na proměny trhu práce, neboť posiluje příležitosti k nezávislé flexibilní tvůrčí práci, což jsou hodnoty, které jsou blízké zejména mladým talentovaným pracovníkům.

Coworkingová centra neustále přibývají. Jejich přehled (s platností k určitému datu) nabízí například coworking wiki, což je, jak je možno poznat z názvu, wiki zaměřená na coworking.<sup>2</sup> Coworkingová centra se rozšiřují i v Česku, v provozu jich tu je několik desítek, aktualizovaný seznam lze nalézt na blogu navolnenoze.cz (Vlach, 7. února 2013). Konkrétnější představu o práci v coworkingu si lze učinit z několika výzkumů. V roce 2012 zkoumal Ed Gandia (srpen 2012) na 1 500 e-lancerů z celého světa, kteří zastupovali na 50 profesí. Cílem jeho výzkumu bylo zjistit, kdo jsou e-lanceři, jaké jsou jejich postoje, zvyky a také příjmy. Nejčastěji zastoupenými profesemi mezi e-lancery byly designer, writer, editor/copyeditor, copywriter, translator, web developer, marketing professional a business consultant. Výrazně nejrozšířenější byl e-lancing v Severní Americe a následně v Evropě. Věkové spektrum e-lancerů bylo široké, s důrazem na skupinu 20–60 let. Většinu e-lancerů (71 %) představovaly ženy. Asi třetina e-lancerů kombinovala e-lancing s tradičním zaměstnáním, dvě třetiny e-lancerů se živily jen tímto způsobem. Necelá polovina e-lancerů uvedla, že je hlavním živitelem rodiny. Přitom 60 % e-lancerů bylo placeno za dokončení projektu, 35 % bylo placeno hodinovou sazbou, zbytek e-lancerů měl podíl na zisku nebo jinou dohodu. Při přepočtu příjmů na hodinové sazby vykazovali e-lanceři odměny od 10 a méně USD/hod po více než 200 USD/hod, nejčastější výše odměny byla mezi 50 a 60 USD/hod. Třetina e-lancerů pracovala více než 40 hodin týdně, třetina pracovala 30–40 hodin týdně, poslední třetina méně než 30 hodin týdně.

---

<sup>1</sup> <http://www.deskmag.com/en/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>

<sup>2</sup> <http://wiki.coworking.com/w/page/16583831/FrontPage>

E-lanceři uváděli tyto motivy, proč se rozhodli pro tento způsob práce:

- Více svobody a flexibility ve svém rozvrhu (28 % e-lancerů)
- Dělat, co mě baví (follow my passion) (23 %)
- E-lancing jsem neplánoval, ale setkal jsem se s ním (15 %)
- Začal jsem po propuštění z práce (14 %)
- Chtěl jsem být svým vlastním šéfem (13 %)
- Zdroj doplňkového příjmu (7 %)

Pokud měli e-lanceři uvést největší výhody, které získali, jmenovali především flexibilitu pracovního času (25 %), a dále rozmanitost projektů, na nichž pracují, být svým vlastním šéfem, možnost pracovat odkudkoliv a samostatnost v rozhodování. Téměř všichni e-lanceři (90 %) uvedli, že se nyní cítí šťastnější, než když měli tradiční zaměstnání. A více než polovina e-lancerů (58 %) se cítila jistější, než když byli zaměstnání.

Výzkum se zaměřil i na největší obtíže e-lancingu. E-lanceři uváděli:

- hledání klientů (20 %),
- střídání úspěšných a neúspěšných období (16 %),
- udržování work-life balance (10 %),
- time management a udržení produktivity (7 %),
- dosažení lepších výdělků (5 %),
- zajištění zdravotního pojištění (4 %).

Klienty e-lancerů byly převážně firmy, pro něž pracovalo 75 % e-lancerů. Necelých 20 % e-lancerů mělo individuální klienty, zbytek pracoval pro neziskové organizace, vládu a další instituce. Téměř polovina e-lancerů (46 %) udržovala kontakt s klientem po dobu delší než jeden rok. Jako nejúčinnější způsoby získávání klientů e-lanceři uvedli reference a osobní doporučení. Proto se snažili především získávat klienty mezi svými profesními či osobními kontakty, a teprve následně se prezentovat na **virtuálních tržistiích práce**, např. na výše zmíněných Elance a ODesk. Přes 70 % e-lancerů se považovalo za podnikatele. Zajímavým výstupem výzkumu bylo zjištění, že e-lanceři, kteří se považovali za podnikatele, se také cítili šťastnější a vydělávali více než ti, kteří se za podnikatele nepovažovali.

V této souvislosti je nutné zmínit, že pohled na podnikání se mění, a to zejména u mladé generace pracovníků, tzv. **Millennials**. Millennials jsou lidé narození přibližně v letech 1982–1994. Právě na tuto skupinu e-lancerů se zaměřil výzkum iniciovaný firmou

ODesk v roce 2013.<sup>3</sup> Podle 90 % Millennials není důležité, aby podnikatel založil firmu, ale za znak podnikání považují inovativní myšlení, kreativitu a hledání nových řešení namísto kopírování obvyklých přístupů. K doplnění pohledu na e-lancing a coworking lze uvést několik údajů z průzkumu zadaného v roce 2012 firmou Elance.<sup>4</sup> Podle tohoto výzkumu pracují e-lanceři nejčastěji souběžně na dvou až šesti projektech. Na 70 % respondentů uvádělo, že se cítí šťastnější, než když měli tradiční zaměstnání, a na 80 % tvrdilo, že jsou jako e-lancers výkonnější. Přes 40 % e-lancerů mělo v plánu zaměstnat další e-lancery. Více než 10 % e-lancerů pracovalo z coworkingových center.

Lze tedy shrnout, že jsme svědky dvou komplexních prolínajících se trendů, které výrazně mění prostředí práce a trh práce. První trend souvisí se stále větší dostupností výkonných technologií, které umožňují výkon znalostní práce v on-line prostředí. Mezi pracovníky zároveň sílí tendence k samostatné nezávislé práci, zatímco tradiční zaměstnání považují za limitující. Jako e-lanceři mají pocit větší svobody, nezávislosti, cítí se spokojenější a výkonnější i za cenu některých negativních aspektů. Mezi náročnější aspekty e-lancingu patří zejména nalézání zákazníků a možná nepravidelnost příjmů. Dalším negativním dopadem nezávislé práce může být pocit izolovanosti pracovníka a nutnost pořizovat a servisovat potřebné ICT. Tyto problémy řeší přesun e-lancerů do coworkingových center, kde si pronajímají pracovní místo s potřebným vybavením a službami. Zároveň zde mají příležitost k neformálnímu setkávání s jinými lidmi a ke vzájemnému sdílení znalostí.

V coworkingových centrech vznikají spontánní komunity pracovníků z různých odvětví, což podporuje sdílení znalostí i vznik nových tvůrčích myšlenek a projektů. Johnes Drew, Todd Sundsted a Tony Bacigalupo (2009) říkají, že v coworkingových centrech nastává jev zvaný **accelerating serendipity** (zrychlená šťastná náhoda). Sebastian Olma (2013) hovoří o coworkingu jako o **serendipity machine** (stroji na šťastné náhody). Popisuje, jak snadno, a přitom náhodně, se v coworkingovém centru sejdou lidé, z nichž někdo má skvělý nápad, někdo znalosti potřebné k jeho realizaci, někdo další potřebné kontakty a jiný volné finanční prostředky. Výsledkem je realizace projektu či založení firmy. Olma také popisuje specifickou hodnotovou orientaci, kterou pozoroval u nezávislých pracovníků v coworkingových centrech. Jsou přesvědčeni, že tradiční organizační uspořádání ničí kreativitu pracovníků. Při spolupráci s ostatními coworkery neočekávají vzájemnou platbu v penězích, ale reciprocitu, která je dána využitím disponibilních znalostí a zdrojů partnerů.

---

<sup>3</sup> <https://www.odesk.com/info/spring2013onlineworksurvey>

<sup>4</sup> <https://www.elance.com/q/freelance-talent-report-2012>

Virtuální týmy pak mohou být složeny jak z pracovníků organizací, tak z dočasně najatých e-lancers. Firmy mohou vyhledávat nezávislé talenty na virtuálních tržištích práce a v coworkingových centrech. Na virtuálních tržištích práce mohou firmy velmi jednoduše zveřejnit nabídku práce. Tento kontakt je ovšem neosobní, se všemi pozitivy i negativy rychle navázané virtuální spolupráce. Firmy také mohou vyhledávat nezávislé kreativní talentované pracovníky přímo v coworkingových centrech. S ohledem na nárůst počtu těchto center je pravděpodobné, že v blízkosti firmy nějaké je. K vyhledání coworkingového centra lze použít buď běžný internetový vyhledávač, nebo například seznam center na [wiki.coworking.org](http://wiki.coworking.org). I když již existují příklady spolupráce mezi coworkingovými centry a lokálními zaměstnavateli, není toto propojení zatím příliš časté. Jedním z příkladů je zavedení **programu korporátního coworkingu** (corporate coworking program) v Conjunctured Coworking v Austinu (Deskmag, 2013). Pracovníci tohoto coworkingového centra nabízejí firmám řešení pracovních prostor i zajištění pracovníků dle požadavků a potřeb firmy. Conjunctured také nabízí konzultace firmám, které chtějí vybudovat inovativní a adaptivní firemní kulturu. Jinou možností pro firmy je založení coworkingového prostoru přímo v rámci firmy. Tímto způsobem mohou do své blízkosti získat talentované pracovníky a navazovat s nimi dlouhodobější spolupráci.

Odhadnout rozsah virtuální práce v současném světě je obtížné. Je tomu tak proto, že pracovat virtuálně lze i v rámci jinak tradičního zaměstnání. Pracovníci si mnohdy ani neuvědomují, že jsou v určitém rozsahu teleworkery. Nicole Stinton (2013) stanovila kritéria pro určení toho, zda je konkrétní pracovník alespoň částečně teleworkerem. Jestliže pracovník splňuje alespoň jedno z nich, je teleworkerem a členem virtuálního týmu (popř. pracovní skupiny). Pracovník alespoň příležitostně pracuje:

- z domova nebo jiného místa mimo kancelář (hotel, kavárna...);
- během přepravy (na letišti, ve vlaku, v taxíku...);
- s lidmi, kteří se nacházejí na jiném místě (bez ohledu na vzájemnou vzdálenost);
- v týmu, který se neseťkává tváří v tvář, respektive se takto neseťkává často.

Nepanuje ani shoda o prospěšnosti teleworkingu pro firmy. Například společnost Yahoo!, respektive její generální ředitelka Marissa Mayer, v roce 2013 vzdálenou práci zakázala. Jejím argumentem byla prospěšnost osobního setkávání a komunikace pracovníků pro vznik kreativních řešení pracovních problémů. Také ovšem poukazovala na to, že práce z domu je neefektivní a pomalá (Marks, 3. dubna 2013). Toto její rozhodnutí vyvolalo široké

diskuse. V roce 2014 byly naopak publikovány výsledky výzkumu Nicholase Blooma a Jamese Lianga o pozitivním vztahu teleworkingu a pracovního výkonu (Bloom, January-February 2014). Podle tohoto zdroje má teleworking pozitivní dopady na hospodaření firem. Jednak není nutné mít pracovní prostor pro všechny pracovníky, což snižuje náklady na vybavení a provoz firmy. Je ovšem nutná koordinace přítomnosti pracovníků ve firmě. Ve výzkumné studii se však také prokázalo, že teleworkeri mají vyšší pracovní výkon než jejich kolegové v kancelářích. Byli při práci méně rušeni a lépe využívali pracovní dobu. Bloom a Liang ovšem upozorňují i na to, že teleworking není vhodný pro každého. Některým pracovníkům práce o samotě z domova nevyhovuje, a to se odráží na jejich pracovním výkonu. Tyto, ale i jiné podněty nás inspirovaly k vlastnímu výzkumu zaměřenému na osobnostní charakteristiky a preferenci pracovní prostředí. Dílčí výsledky popisujeme v kapitole *Pracovní prostředí a teorie attachmentu*.

Podíváme-li se na specifika pracovního prostředí z hlediska psychologického, setkáme se s četnými výzkumy, které danou problematiku řeší. Aktuálním trendem je studium pracovních podmínek na výkonnost práce a zároveň propojení s osobnostní složkou každého pracovníka. Péčí o pracovní prostředí zaměstnavatel stimuluje své zaměstnance k požadovanému výkonu (Šikýř, 2012). Úroveň pracovního prostředí působí na pracovní atmosféru, ovlivňuje míru stresové zátěže a ovlivňuje například motivaci jedince, čímž působí také na kreativitu zaměstnance (Franková, 2011). Právě **sociálně psychologické podmínky práce** dle Koubka (2009) ovlivňují charakter práce a to, zda je práci nutné vykonávat v neustálém kontaktu s dalšími zaměstnanci nebo izolovaně. U některých prací není sdílení pracovního prostoru s jinými lidmi překážkou, při jiných může tato skutečnost významně snížit pracovní výkon. Je třeba brát v úvahu, že člověk má diferencovanou potřebu kontaktu s druhými lidmi a přílišná izolace může v zaměstnanci vyvolávat psychickou nepohodu. Porovnání tradičního prostředí a teleworkingu se věnoval také další výzkum, nyní prováděný mezi zaměstnanci univerzity (Koehler, Philippe, & Pereira, 2013). Polovina zaměstnanců měla pravidelný fyzický přístup ke spolupracovníkům a druhá polovina zaměstnanců pracovala vzdáleně z domova. Výzkum se zaměřil na zjištění míry důvěry k organizaci v těchto dvou skupinách. Mezi zaměstnanci obou skupin nebyl zjištěn signifikantní rozdíl v důvěře k zaměstnávající organizaci. Zmíněný výzkum tak může ukazovat na funkčnost práce na dálku. I tak je nutné brát na zřetel míru interpersonálních vztahů na pracovišti a podporovat příznivou atmosféru, která má vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Vodítkem pro nalezení adekvátní míry profilace pracovního prostředí mohou být osobnostní charakteristiky jednotlivých zaměstnanců.

Provádění znalostní práce prostřednictvím internetu je bez ohledu na probíhající diskuse sílícím trendem s velkou budoucností. V současnosti žije na světě přes sedm miliard lidí, z nichž jen asi třetina (2,5 mld.) má přístup k internetu (Internet World Stats, n.d.). S technologickým rozvojem, který je podporován různými aktivitami, např. internet.org, se bude penetrace internetu zvyšovat, a tím poroste i využívání virtuální práce (Deloitte, February 2014).

## 2. Vybrané psychologické aspekty týmové práce

I když v posledních letech technologie ovládají pracovní svět, nelze opomenout fakt, že za stroji stále stojí lidé. Proto se v následující kapitole budeme věnovat vybraným psychologickým aspektům týmové práce. Některé z aspektů můžeme sledovat i v klasických face-to-face týmech, některé jsou však typičtější pro virtuální prostředí.

Jak již v názvu knihy uvádíme, naše publikace se zaměřuje na týmy. Je tedy nutné zmínit, co je týmem myšleno. Ještě dříve, než vznikne tým, existuje v pracovním prostředí **skupina**. *Pracovní skupina je skupina lidí s přidělenými rolmi, kde se vyskytují sociální jevy.* Jsou to jednak přímé interakce mezi členy skupiny, dále vzájemná blízkost a důvěra; členové skupiny se cítí být jejími členy, mají společné cíle, hodnoty a normy, vzájemné vztahy jsou sociálně strukturované, existuje zde diferenciací rolí a statusů. Skupina je utvářena za pomoci formálních pravidel a jejím úkolem je dosahování určitých cílů. O velikosti, struktuře, úkolech apod. rozhodují příslušní organizační pracovníci. V průběhu její existence krystalizují normy a skupinové statusy, uvnitř formální skupiny se postupně utváří skupina neformální (Nakonečný, 2005). Proto, aby se ze skupiny stal **tým**, je potřeba změny. Plamínek (2009) přeměnu popisuje jako přechod skupiny do synergického týmu. Synergie je nejen průvodním znakem funkčního týmu, ale často i důvodem a smyslem vzniku týmů.

V odborné literatuře nalezneme mnoho definic týmů. Např. Zahrádková (2005) *tým popisuje jako definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolmi a s charakteristickým procesem práce.* Hayesová (2005), pokud mluví o skutečném týmu, má na mysli *skupinu lidí zaměřených na úkol a pracujících koordinovaně, přičemž každý přispívá vlastní energií, tím, pro co má vloh a co umí.* Palán (2002) vidí tým zase jako *cílově zaměřenou, vnitřně organizovanou skupinu s malým počtem členů odpovědných za řešení určitého problému (pracujících na společném úkolu) a existující v časově vymezeném období. Např. týmy řídicí (vedení podniku), projekční týmy (spolupráce různých specialistů na společném úkolu) apod.* A z dřívějších definic již Stýblo (1993) poukázal na *tým, který je vybudován primárně na technických schopnostech svých členů pracujících se specifickými cíli. Členové týmu musí být dostatečně schopni tolerance jeden k druhému, aby mohli úzce spolupracovat. Nad to musí všichni členové usilovat o dosažení společného cíle a musejí mít i stejné prostředky tohoto cíle dosáhnout.*



Podíváme-li se na jednotlivé typy týmu, můžeme nalézt jejich dělení. Griffith et al. (2003) pojednává o třech kategoriích týmů: 1. **Tradiční / klasický / face-to-face**, 2. **smíšené / hybridní**, 3. **čistě virtuální**. Toto rozdělení je založeno na míře užití technologických nástrojů, podílu práce, který je sdílený s členy týmu napříč prostorem a časem, a fyzické přítomnosti jednotlivých členů týmů. Největší procento týmů je právě smíšených, kdy se jednotliví členové navzájem setkávají jak v prostoru virtuálním, tak reálném (v závislosti na aktuálních možnostech komunikace).

Pro účely práce prostřednictvím on-line technologií sestavujeme právě týmy smíšené či virtuální. Rozvoj **virtuálních týmů** je spojován s rostoucí globalizací a technických rozvojem zejména od poloviny 90. let. Virtuální tým staví na obecných základech efektivních týmů, ale má svá specifika. Virtuální tým *je skupina lidí, kteří za účelem splnění určitého úkolu spolupracují napříč časem a prostorem s využitím komunikačních a informačních technologií*. Kubátová (in Seitlová, 2012) pojednává o virtuálním týmu jako o *skupině lidí, kteří spolupracují na společně zadaném cíli napříč prostorem, časem a firmami, s využitím informačních a komunikačních technologií ke vzájemné komunikaci*. Další z přehledných definic virtuálního týmu bychom mohli citovat z popisu virtuálního týmu dle Nadera, Shamsuddina a Zahariho (2009), kteří virtuální tým vnímají jako *malou dočasně působící skupinu geograficky, organizačně a/nebo časově rozptýlených znalostních pracovníků koordinujících svou práci převážně pomocí elektronických informačních a komunikačních technologií a jejichž účelem je dosažení jednoho nebo více úkolů organizace*.

Vidíme tedy, že členové virtuálních týmů vzájemně komunikují zejména elektronicky, často se nikdy osobně nesetkají. Můžeme říci, že virtuální týmy firmám zprostředkovávají nejlepší talenty bez geografického omezení. Právě největší výhodou virtuálních týmů je možnost poměrně snadno sjednotit vysoce kvalifikované pracovníky z různých regionů. Další výhodou je rozšíření obchodních příležitostí. To platí zejména pro týmy, jejichž členové se nacházejí na různých místech světa, a podniky, které jsou díky tomu schopné konkurovat na světovém trhu bez omezení na určitou lokaci zákazníků. Práce ve virtuálních týmech v neposlední řadě umožňuje přenos znalostí pracovníků, kteří se nenacházejí na jednom místě. Dnešní komunikační a informační technologie nabízejí způsob, jak se účastníci mohou zapojit do diskuse odkudkoliv na světě. Tato výhoda může společně umožnit konkurovat si navzájem v globálním měřítku.

Práce ve virtuálním prostředí má na druhou stranu i své nevýhody. **Virtuální komunikace** je založená na vzájemné důvěře pracovníků a ochotě spolupracovat, kterou ale

nelze přímo nařídit. Geografická vzdálenost a kulturní rozdíly členů týmu mohou někdy znamenat složitější komunikaci. Navíc pokud není splněna základní podmínka úspěšné práce virtuálních týmů, kterou je zajištění potřebných komunikačních a informačních technologií, nemůže tým správně fungovat (Štěpánková, 2013).

Srovnáme-li tedy tradiční pojetí face-to-face týmu s virtuálním týmem, můžeme nalézt rozdíly zejména v oblastech (Evangelu, & Grundel, 2011):

1. anonymní komunikace,
2. týmové role a (ne)přirozené sociální vazby,
3. záběru širě problematiky,
4. nepřehlednosti a konfliktu priorit,
5. rozdílných kulturních a pracovních návyků,
6. rozdílné úrovně ve firemní hierarchii,
7. rozdílné motivace pro dosažení cíle.

V praxi je možné se setkat s mnoha formami virtuálních týmů. Liší se ať již podle zaměření, oborů, stylu práce, tak i doby svého fungování aj. Evangelu a Grundel (2011) představují následující kategorizaci zahrnující tři typy virtuálních týmů: 1. virtuální krizový tým, 2. virtuální projektový tým a 3. permanentní virtuální tým. **Krizový virtuální tým** se sestavuje za účelem urychleného řešení nějakého akutního problému či nenadálé situace. Funguje poměrně krátkou dobu, a to do vyřešení či skončení trvání této krizové situace. Doba působení týmu tedy není předem definována. Cílem týmu je dosáhnout co nejrychlejší a nejúčinnější nápravy, minimalizace škody či maximalizace přínosů. Příkladem tohoto typu týmu může být krizový tým pro řešení záchranných prací, tým řešící odhalení skryté vady výrobku nacházejícího se v oběhu nebo tým řešící závažnou technickou poruchu elektrárny. **Projektový virtuální tým** řeší předem zadaný úkol vymezený v čase, tj. projekt. Daný projekt má definovaný začátek, konec a cíl. Tento typ týmu pracuje zpravidla od několika týdnů do několika let. Cíl týmu je stanoven měřitelně, jasně – dosáhnout definované změny za stanovenou dobu ve stanovené kvalitě a s určenými zdroji. Příkladem virtuálního projektového týmu může být tým pověřený uskutečněním určité změny uvnitř organizace či tým zavádějící určitý produkt na trh. **Permanentní virtuální tým** je sestaven na předem neomezenou dobu s cílem řešit různorodé nebo opakující se činnosti a situace. Má pevně stanovený začátek, nikoliv konec své působnosti. Ten je obvykle stanoven rozhodnutím managementu organizace. Příklad tohoto typu týmu je mezinárodní IT tým, tým konzultantů atd. (Evangelu, & Grundel, 2011).

Velikost virtuálních týmů je více závislá na technologických možnostech. Komunikace s členy týmu, kteří jsou rozmístěni po celém světě, je náročnější jak pro leadera, tak pro samotné členy. Nicméně i tak je možné přihlédnout k doporučovaným pravidlům velikosti klasických týmů. Jak udává Krüger (2004), tým by měl být natolik velký, aby reprezentoval produktivní rozmanitost zkušeností, znalostí a zručností. Měl by být ale také dosti malý na to, aby čistě z praktického hlediska jeho velikost umožňovala hladkou výměnu informací a argumentů mezi všemi členy. Číslo +- 7 označuje oblast mezního efektu / užítku pro produktivitu nějakého týmu. Týmy s méně než pěti členy mají zřetelně menší potenciál k tomu, aby podávaly špičkové výkony díky působení **synergického efektu**. Týmy s více než jedenácti členy se buď zvrhají v přednášky než kooperaci, nebo se rozpadají do podskupin. Informační výměna a dynamika celkového dění přestává být přehledná. Odpovídajícím způsobem zároveň rapidně klesá produktivita.

Mnoho autorů vyzdvihuje tzv. synergický efekt týmu, který je možné vyjádřit vzorcem  $1 + 1 = 2 + v$ . Výkon týmu není jednoduše měřitelný pouhým součtem výkonů všech jednotlivců. Právě variabilita jednotlivců a jejich spojení vazbami vede k doplňování jejich nedostatků přednostmi jiných. Tomu se říká synergický efekt (SE). Přesněji lze SE vypočítat rozdílem mezi výsledkem práce, kterého skupina dosahuje jako sehraný tým – výsledkem týmu (VT), a výsledkem, kterého by dosáhla jako souhrn individuí (VSI):  $SE = VT - VSI$  (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001). V synergickém prostředí již tedy neplatí jednoduchá racionální rovnice:  $1 + 1 = 2$ , ale vzorec:  $1 + 1 \rightarrow 2 + v$ , kde  $v$  jsou vztahy mezi „sčítanci“ (Plamínek, 2000). Toto prostředí vznikne až v sehrané a zralé skupině, tedy týmu. Nedosáhla-li skupina tohoto stupně vývoje, může být efektivnost skupiny dokonce nižší než souhrn výsledků jednotlivců – energie je využívána pro neefektivní činnosti či procesy.

Pro to, aby mohl nastat synergický efekt, je ale nutná **týmová spolupráce**. Vytvořit tým a zvolit si týmovou spolupráci je vhodné všude tam, kde členové skupiny musí řešit komplexní, interdisciplinární a závažné problémy, které budou orientovány do budoucnosti. Týmy, které budou využívat týmové spolupráce, pak mohou být úspěšné. Jakožto znaky úspěšnosti týmu můžeme vybrat např. sdílené cíle, kvalitu komunikace, sdílené procesy a postupy k dosažení cíle, jasně definované role, kvalitní interpersonální vztahy, důvěru, sdílené hodnoty a možnost rozvoje týmu.

Podíváme-li se na možnost rozvoje týmu, nutně musíme narazit na pojem **skupinová dynamika**. Skupinovou dynamikou se taktéž zabývalo mnoho autorů. Níže si uvedeme přehled některých nejznámějších definic skupinové dynamiky.

Lewin 1947	Zavedl pojem skupinové dynamiky v roce 1943. Definoval skupinovou dynamiku jako <i>způsob, jakým skupiny a jednotlivci jednají a reagují na měnící se okolnosti</i> . Skupinová dynamika může být definována jako oblast výzkumu, který se zaměřuje na zjišťování informací o povaze skupin, zákonech jejich vývoje a vzájemných vztazích s jednotlivci, jinými skupinami a většími institucemi. Základní členové skupiny společně sdílejí své pocity a emoce a ty tvoří společné vnímání skupiny. Interaktivní psychologický vztah, ve kterém členové skupiny tvoří toto společné vnímání, je ve skutečnosti skupinová dynamika.
Kožnar 1992	Skupinovou dynamikou označujeme <i>souhrn komplexních a vzájemných sil i protisil, působících ve společném sociálním prostředí, ve skupině</i> . Skupinová dynamika je dána veškerým skupinovým děním, cíli a normami skupiny, její strukturací, pozicemi a rolemi ve skupině, skupinovými interakcemi a vývojem skupinových vztahů i celé skupiny. Vzniká a utváří se spolu se vznikem a zahájením práce skupiny a je v jistém smyslu charakteristikou jakékoliv skupiny.
Lakomá 1993	Jedná se o <i>veškeré činnosti a pohyb ve skupině, a to jak interpersonální vztahy a reakce mezi členy uvnitř skupiny, tak zpravidla úroveň soužití a vývoj skupiny, i vztahy mezi skupinou a vlivy z vnějšího prostředí</i> .
Kratochvíl 1995	<i>Souhrn skupinového dění a skupinových interakcí</i> . Vytvářejí ji interpersonální vztahy a interakce osobností členů skupiny spolu s existencí a činností skupiny a silami z vnějšího prostředí. Ke skupinové dynamice patří zejména cíle a normy skupiny, vůdcovství, koheze a tenze, projekce minulých zkušeností a vztahů do aktuálních interakcí, vytváření podskupin a vztahy jedinců a skupiny. Ke skupinové dynamice patří též vývoj skupiny v čase.
Zahrádková 2005	Skupinová dynamika je přirozeným vývojem skupiny nebo týmu. Je <i>reakcí lidí na vývoj vztahů ve skupině</i> . Pokud vnímáte jednotlivé fáze vývoje, můžete pochopit potřeby týmu i jednotlivců v těchto obdobích a pomoci sobě i skupině ve zdravém vývoji a v produktivitě. Skupinovou dynamiku nikdy nelze naplánovat jako fáze projektu v přesně popsanych krocích a v časovém harmonogramu. Přestože jednotlivé fáze po sobě následují v určitém pořadí a mají své trvání, nejsou mezi nimi ostré přechody a také mohou trvat

	u různých skupin různou dobu. Stejně je to s týmem. Dovolme mu zdravě se vyvíjet a budeme překvapení jeho výsledky a atmosférou. Když vývoj týmu blokujeme, zvyšuje se fluktuace, lidé nevyužívají svůj potenciál. V takovém případě může být efektivnější spíše individuální práce než trápení se spoluprací. V každé fázi znamená zdravý vývoj něco jiného. Bez dobře zvládnuté dynamiky nelze dosáhnout synergie týmu.
Hermochová 2005	Chápe skupinovou dynamiku dvěma způsoby: <i>jednak se podle ní jedná o oblast vědeckého zkoumání, jednak ji definuje jako nástroj intervence ovlivňování skupinového dění</i> . V rámci tohoto nástroje je k ovlivňování skupinových procesů využívána celá řada metod a technik, které označuje za tzv. „sebezkušenostní“. Tyto metody slouží ke zviditelnění skupinových vztahů a procesů, jejich uvědomění a vytváření prostředí, ve kterém je umožněno do těchto procesů zasahovat, intervenovat ve prospěch postavení jednotlivců i výkonu celých skupin.
Forsyth 2009	Vychází z předpokladu, že tendence člověka spojit se s ostatními je jednou z nejdůležitějších charakteristik lidí. Vlivné procesy, které se ve skupině odehrávají, dokážou podle něj zanechat významnou stopu jak na jejích členech, tak na celé společnosti. Skupinová dynamika jsou tedy <i>procesy probíhající ve skupinách a dále také disciplína, která se zabývá vědeckou analýzou těchto procesů</i> . Skupinová dynamika jako vědní disciplína zkoumá mnoho oblastí týkajících se skupin. Mezi základní otázky patří např. proč se lidé tak často spojují s ostatními do skupin, jak členové skupin koordinují své úsilí a energii, jaké faktory vedou u členů k pocitu soudržnosti a naopak k výrazné nedůvěře vůči lidem mimo skupinu, jak vedoucí členové vládnu nad ostatními členy, a další.

Shrneme-li jednotlivé popisy skupinové dynamiky, můžeme říct, že se jedná o soubor interakcí mezi jednotlivými členy týmu. Skupinová dynamika jako vědecká disciplína tedy zkoumá chování členů v rámci skupiny a s tím související vývoj skupiny.

Z výše uvedených definic skupinové dynamiky je tedy jasné, že skupina – tým prochází určitými fázemi vývoje. Prvním nejznámějším autorem popisujícím **fáze skupinové dynamiky** byl již Tuckman v roce 1965. Tuckmanův původní model z roku 1965 zahrnoval čtyři fáze – formování, bouření, normování a optimální výkon. Později, v roce 1977, byl tento

model v rámci spolupráce s Jensenem doplněn o fázi pátou s názvem ukončení. Zmíněné fáze je možné popsat jako (Činčera, 2007):

- *Formování (forming)* – skupina je nejistá, objevují se pocity úzkosti. Probíhá rozhodování o vůdci. Úkolem instruktora v této fázi je předkládat skupině úkoly, ve kterých má šanci společnými silami dosáhnout cíle.
- *Bouření (storming)* – ve skupině roste napětí, vznikají aliance a protialiance. Objevují se případy testování vedoucích, zpochybňování důvěry i nabízených aktivit. Účastníkům chybí iniciativa, spolupráce je na nízké úrovni. Úkolem instruktora je skupině pomoci splnit větší samostatný úkol.
- *Normování (norming)* – konkurenční chování ustupuje a účastníci spolu začínají otevřeně komunikovat. Rozvíjí se spolupráce a výměna nápadů. Vniká pocit sounáležitosti. Instruktor by měl na skupinu zvolna přenášet odpovědnost.
- *Optimální výkon (performing)* – skupina je plně praceschopná a vnitřně soudržná, jedinci jsou s ní identifikováni. Řídí se převážně sama, je orientována na úkol. Má uspokojení ze své práce, zná své silné stránky a zažívá hrdost ze skupinové identity.
- *Ukončení (adjourning)* – ve skupině vzniká určitá úzkost, vynořují se dřívější zážitky, komplikují se vzájemné vztahy. Skupina ukončuje svou činnost, ale měla by přenášet své zkušenosti do života a následných aktivit.

V české literatuře je známější definice fází vývoje dle Zahrádkové (2005):

- *Vznik (starting)* – vytváření autonomního týmu podle vize firmy, výběr členů týmu a vedoucího podle požadovaných dovedností a kompetencí, definování formálních pravidel a rolí, zasazení týmu do kontextu firmy. V této fázi jsou členové týmu seznámeni s cíli a jednotlivými pracovními pozicemi. Vedoucí usiluje o vytvoření atmosféry důvěry, pocitu sounáležitosti a rozvoj otevřené komunikace. Důležitý je pozitivní přístup členů vůči týmu a jejich dobrovolné členství. Destruktivně naopak působí neprůhlednost v rámci výběru členů nebo nejasné definování cílů.
- *Formování (forming)* – vzájemné seznamování členů, vyjasňování neformálních rolí a pozic, počátek týmové práce. Dochází k utváření vzájemných vztahů a společných pravidel, ale také k vyjasnění cílů. Úkolem vedoucího je podporovat diskuzi a motivovat členy týmu. Důležitý je plán rozvoje členů týmu, pozitivní uchopení situace a odstup od problému. Destruktivní je nadměrná kritika směřující vůči osob-

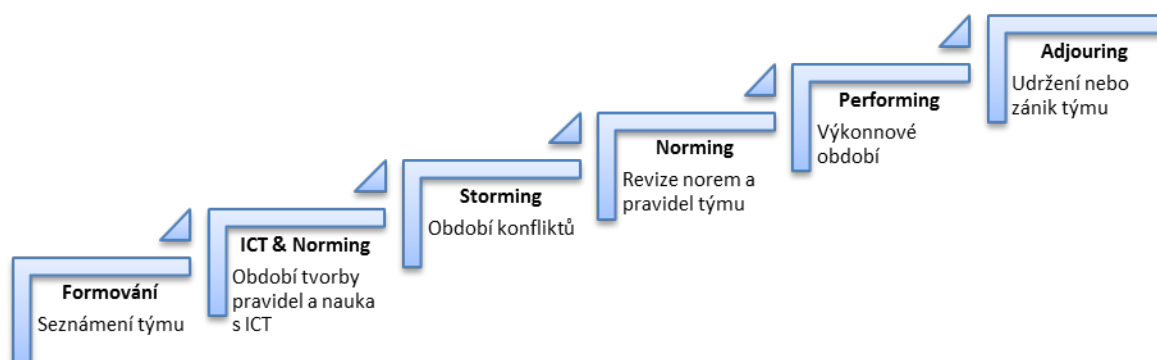
nostním rysům místo pojmenování pracovních problémů či asymetrický přístup vůči jednotlivým členům týmu.

- *Bouření, krize (storming)* – vyjadřování rozdílných názorů s hrozbou následných střetů, boj o moc a vzájemná kritika. Důležitá je otevřená diskuze, respekt k názoru druhého, předkládání vlastních návrhů a snaha o konstruktivní řešení. Na vedoucím spočívá zodpovědnost poukazovat na společný cíl a dbát na osobní rozvoj členů týmu. Destruktivně působí kritika členů týmu a hledání viníka.
- *Stabilizace, normování (norming)* – uklidnění situace, stanovování základních pravidel a omezení, uplatňování dobrých řešení, stabilizace struktury neformálních rolí. Rozdílné názory sice existují, ale členové týmu se naučili vzájemnému respektu. Tým je zaměřen na efektivní komunikaci a spolupráci. Vedoucí podporuje členy týmu ve vzájemných dohodách. Důležité je zapojení každého člena týmu. Destruktivně působí nadměru liberální vedení týmu bez jasně stanovených pravidel.
- *Výkon, produktivita (performing)* – produktivní fáze týmu, tým zná své silné i slabé stránky a je schopen využít maximálně svého potenciálu. Typickým znakem je zaměření na společný cíl za využití různých názorů, náhledů a silných stránek jednotlivých členů. Ze strany vedoucího je důležitá podpora motivace a poskytování zpětné vazby, neboť v produktivní fázi hrozí vyšší riziko vyhoření a ponorkové nemoci, izolace týmu, skupinového myšlení, ustrnutí v práci a neochoty spolupracovat. Destruktivně v tomto ohledu působí také neustále se měnící cíle, devalvace dosažených úspěchů, zadávání nesmyslných úkolů, workoholismus a vyčerpání následkem stereotypní práce.
- *Uzavírání (closing)* – dokončování projektu, hodnocení výsledků, odměna členů týmu a jejich vzájemné loučení. Důležitá je zpětná vazba od vedoucího a společná oslava úspěchu, destruktivně může zasáhnout nerovné hodnocení a odměny či jejich absence. Další orientace jednotlivců směřuje mimo tým.
- *Oživení (refreshing)* – druhou možností je snaha o oživení produktivity týmu. Dochází k jeho obměně a příchodu nových členů, s čímž je spojeno nové vyladování vztahů a změna postupů práce. Rizikem pro ovlivnění týmové práce mohou být stereotypy, odmítání změn, demotivace či ponorková nemoc původních členů týmu.

Rychlost vývoje skupinové dynamiky ovlivňuje mnoho faktorů. Mohou to být styl vedení týmu, pracovní nároky, složení týmu, zkušenosti jednotlivých členů ohledně týmové spolupráce, formální a neformální interpersonální vazby, motivace členů týmu spolupracovat

na společném cíli, ambice či osobní cíle členů týmu a v neposlední řadě forma komunikace. Tímto bodem se dostáváme právě ke specifiku virtuálních týmů, kde forma komunikace je výrazně ovlivněna užívanými technologiemi. V dřívější práci Seitlové (2012) byl popsán výzkum, který se zaměřil také na skupinovou dynamiku virtuálních týmů ve srovnání s týmy klasickými. Jakožto vzor byl užít pětifázový model skupinové dynamiky dle Truckmana. Na základě výzkumu byl popsán nový model, respektive pro virtuální týmy byl původní model doplněn o novou fázi. U virtuálních týmů nám do modelu vstupuje fakt, že pracovníci se musí vyrovnat se srovnáním znalostí a dovedností jednotlivých členů týmu vzhledem k ovládání ICT technologií. Konkrétně to znamená, že u virtuálních týmů do rozvoje skupinové dynamiky vstupuje nová fáze, kterou jsme nazvali *ICT & období tvorby norem a pravidel*. V tomto novém období dochází zejména k tomu, že skupina se musí naučit orientovat ve virtuálním prostředí. Je nutné, aby všichni členové týmu měli alespoň základní znalosti práce ve virtuálním prostředí. Dále je nutné se naučit komunikovat pomocí nových technologií (např. voice chat, chat), stanovit i normy a pravidla pro daný tým se specifikem na přístup do virtuálního prostředí (např. jak postupovat v případě opakovaného neúspěšného připojení do virtuálního prostředí, jaké typy problémů je lepší řešit pomocí voice chatu a jaké písemně), aj. Z uvedených příkladů je zřejmé, že se v této fázi jedná o technické zvládnutí virtuálního prostředí. Domníváme se, že je vhodné, aby účastníci virtuálního týmu nejprve zacílili svou pozornost na studium technologických možností a současně se snažili nastavit pravidla, postupy a normy, konkrétně pro jejich virtuální prostředí. Až posléze mají volnou kapacitu na vnímání a následné úspěšné zvládnutí dalšího vývojového stádia virtuálního týmu – období konfliktů.

**Obrázek 1: Stádia vývoje skupinové dynamiky pro virtuální týmy.**



Zdroj: Seitlová, 2012

Po zkušenostech s realizací specializovaných kurzů na podporu skupinové dynamiky si dovoluujeme tvrdit, že není možné některou z fází vývoje skupinové dynamiky vynechat.



Každé z těchto stádií má pro pozdější efektivitu týmu svůj význam, např. u nedůsledného seznámení s virtuálním prostředím se bude v případě následné spolupráce snižovat výkonnost, jelikož účastníci budou řešit technické problémy místo samotného zaměření na zadaný úkol.

V následující části se zaměříme na to, jak mohou skupinovou dynamiku ovlivňovat **kulturní rozdíly** (Settle-Murphy, 2013). I ti nejzkušenější vedoucí pracovníci mohou občas spadnout do nečekaných a potenciálně nebezpečných pastí, když pracují s **globálním virtuálním týmem**, obzvláště když jsou jeho členové noví a dosud se neutvořily vzájemné vztahy. Globální virtuální tým je složen ze členů z rozdílných kulturních prostředí, zahrnujících rozdílné geografické prostředí a národy (DeSanctis, & Poole, 1994; Jarvenpaa, & Leidner, 1999; Kristof et al., 1995; aj.). V těchto týmech je potřeba brát v úvahu kulturní rozdíly. Charakteristika globálních virtuálních týmů znamená kulturně rozmanité a globálně nezávislé členy týmu, kteří mohou jednat a myslet ve shodě rozmanitostí globálního prostředí (Jarvenpaa, Knoll, & Leidner, 1998).

Bez výhody zásadní neverbální komunikace míváme sklony ignorovat nebo pomíjet rozdíly v naději, že společné cíle postačí k tomu, aby byli všichni současně poháněni kupředu. Zde je několik běžných chyb, kterých se dopouští mnoho vedoucích virtuálních týmů, a k nim i doporučená nápravná opatření:

- *Chyba č. 1:* Předpokládat, že všichni jsou víceméně stejně zblhlí v komunikačním jazyku v písemné, čtené i mluvené formě (nejčastěji v angličtině).

Strategie úspěchu: Postarejte se o to, abyste zajistili více komunikačních kanálů, které tyto rozdíly vyrovnají. Pokud například vedete konferenční hovor, začleňte do něj použití webového konferenčního nástroje, který umožní různé způsoby účasti většímu počtu lidí s důvěrou a bez potíží. Obecně vyhraďte na konferenční hovory přinejmenším o 30 % více času, který umožní účastníkům, aby si hovor v duchu překládali.

- *Chyba č. 2:* Stanovování schůzek a úkolů, které budou vyžadovat občasnou práci o víkendech, svátcích a v pozdních večerních hodinách. Někteří členové týmu možná ochotně obětují svůj osobní čas ve prospěch svých společností, ale v mnoha jiných kulturách je osobní čas nedotknutelný.

Strategie úspěchu: Při plánování práce počítejte s dovolenými a lokálními svátky, raději než abyste žádali lidi, aby obětovali svůj soukromý čas. Podobně postupujte i při plánování schůzek týmu. Pokud se musí někteří lidé účastnit konferenčních hovorů velmi brzy

ráno nebo pozdě večer, střídejte časy schůzek tak, aby se v nepříjemnostech vystřídali všichni. Také zvažte používání asynchronních prostředků pro shromažďování vstupů a nápadů od těch, kteří nemusejí být nezbytně přítomni při hovoru ve 3 hodiny v noci místního času.

- *Chyba č. 3:* Myslet si, že budou všichni stejně ochotní a schopní hovořit upřímně. V některých kulturách je kritizování nápadů druhých považováno za nepřijatelně neslušné, zatímco jiné kultury si v energických diskusích libují.

Strategie úspěchu: Hledejte způsoby, jak umožnit všem členům, aby bezpečně vyjádřili svůj názor, i kdyby to znamenalo hovořit s nimi mezi čtyřma očima nebo jim pro předložení příspěvku nabídnout anonymní prostředek. Především se vyvarujte používání pravidla "mlčení znamená souhlas". Jinak se vám může stát, že si budete myslet, že jste dosáhli shody, a ve skutečnosti přitom nebudete mít ani ponětí o tom, jak se někteří lidé skutečně cítí nebo co si myslí.

- *Chyba č. 4:* Myslet si, že všechny kultury hodnotí důvěru stejně. Některé kultury mohou klást větší důraz na důvěryhodnost člověka (například vzhledem k vysokoškolskému titulu, souvisejícím zkušenostem, znalostem nebo nadřazenosti), zatímco jiné mohou považovat za základní kámen důvěry spíše spolehlivost (např. ochotu a schopnost dodržovat závazky).

Strategie úspěchu: Dopřejte si dostatek času na to, abyste zjistili, jak různí členové hodnotí pravdu, a jako tým uvědoměle vytvářejte operační principy určené k povzbuzování postojů a způsobů chování, které co nejvíce přispějí k budování a podpoře důvěry.

- *Chyba č. 5:* Vytváření týmových komunikačních plánů "společných pro všechny velikosti". Stejně jako mohou jednotlivci upřednostňovat určité způsoby komunikace, mívají i různé kultury odlišné způsoby přijímání, zpracovávání a sdílení informací. Některé kultury například vyžadují explicitní podrobnosti o úkolech, než mohou zahájit práci, zatímco jiné chtějí pouze obecný rámeček, aby si mohly samy určit, co bude jejich úkolem.

Strategie úspěchu: Poučte se dostatečně o všech kulturách zastoupených ve vašem týmu, abyste mohli dopředu co nejlépe odhadnout komunikační preference. Jako tým si dojednejte týmové komunikační normy, které budou vyhovovat aspoň většině členů, ne-li všem.

- *Chyba č. 6:* Vytvořit projektový plán, který vyžaduje, aby na sebe někteří členové vzali více úkolů. Než si začnete myslet, že členové týmu ochotně a dobrovolně zaskočí, když bude jiný člen neschopen splnit stanovené úkoly, ověřte si, zda je skutečně každý člen schopen a ochoten v případě potřeby zaskočit. Některé kultury potřebují, aby byly role a úkoly jasně stanoveny, a cítí se nepříjemně a někdy i dotčeně, pokud jsou požádány třeba jen dočasně převzít i jinou roli. Jiné kultury staví harmonii ve skupině nad individuální úspěchy a pak s větší pravděpodobností zaskočí, kdykoli a kdekoli je třeba.

Strategie úspěchu: Vytvářejte týmové prostředí, kde je zcela v pořádku říci "Ne", abyste měli zajištěno, že členové nezačnou přijímat nadměrné množství závazků jen proto, aby udělali radost vám nebo ostatním.

- *Chyba č. 7:* Představovat si, že všichni chápou stejně výraz "co nejdříve". Různé kultury mají různý pojem o čase. Některé národy (např. Američané) si většinou vysoce cení okamžitého uspokojení, a proto očekávají, že budou chtít všichni v týmu postupovat stejně rychle jako oni. Některé jiné kultury jsou rozváznější a obezřetnější, než postoupí kupředu, a vadí jim, když je někdo popoháněn. I když si některé kultury vysoce cení přesnosti, mohou jiné požadovat včasnost za méně důležitou.

Strategie úspěchu: Postarejte se o to, aby každý považoval milníky a termíny za reálné a dosažitelné, a explicitně stanovujte úkoly a související termíny. Například namísto toho, abyste řekli, že má být určité hlášení odevzdáno příští týden, řekněte, že všechna hlášení musí být odevzdána v daný den do 5 hodin odpoledne (a případně specifikujte časové pásmo).

- *Chyba č. 8:* Požadovat, aby byla týmová rozhodnutí okamžitě uskutečněna. Mnohé kultury musí zhodnotit vstupy od všech zúčastněných, než přijmou rozhodnutí. Jiné raději rozhodují za pochodu, často i na základě pouhých dílčích informací. Kultury, které si vysoce cení formálnost, mohou mít pocit, že je oslaben jejich vliv na přijímání rozhodnutí bez posvěcení jejich nejvyššího vedení, zatímco jiné mohou požadovat rovnocenný hlas, ať je jejich postavení jakékoli.

Strategie úspěchu: Explicitně stanovte, jak a kdy budou přijímána rozhodnutí, na základě čího vstupu a čímu schválení budou podléhat. Naplánujte čas navíc na to, aby někteří členové mohli provést úkony, které potřebují k přijetí rozhodnutí, pokud od nich očekáváte, že budou později pokračovat dál.

Nejnebezpečnější chyba, které se leadeři dopouštějí při vedení mezinárodního týmu, je ta, že předpokládají, že jsme si podobnější, než je tomu ve skutečnosti. A u virtuálních týmů je mnohem obtížnější odhalit, zda jsme neúmyslně neporušili kulturní normy nebo neznevázili důležité hodnoty, protože nám často chybí neverbální signály.

Dopřejme si tedy dostatek času na to, abychom pochopili, jak se různé kultury učí, komunikují a spolupracují. Stereotypy mohou být škodlivé, když jsou unáhleně kritické a nepružné, avšak zobecňování může být mimořádně užitečné při určování, jak co nejlépe pěstovat důvěru a cit pro týmovou práci mezi lidmi z různých kultur. Cílem úspěšných leaderů není neutralizovat rozdíly, nýbrž pochopit, jak dosáhnout toho, aby rozdíly posilovaly práci celého týmu. Pro lepší pochopení mezikulturních rozdílů jsme si dovolili v této publikaci věnovat samostatnou kapitolu kulturním aspektům řízení virtuálních týmů.

Než ukončíme stávající kapitolu, měli bychom se podívat ještě na některé vybrané pojmy. Za podnětnou pro virtuální prostředí považujeme znalost pojmu **týmové kreativity**. Současné období rozvoje lidské společnosti je označováno jako věk kreativity – jak Evropa, tak i USA procházejí rozsáhlou hospodářskou a společenskou transformací od ekonomiky průmyslové k ekonomice kreativní (Franková, 2011). V současnosti hrají kreativita a inovace stále větší roli v podnikatelském prostředí, pro organizace jsou symbolem úspěchu a rozvoje a jsou také často spojovány s příslibem zachování či zlepšení konkurenční pozice podniku na trhu. Proto se stává kreativní myšlení jedním z nejčastějších požadavků při výběrovém řízení zaměstnanců. Kreativita je také předmětem mnoha výzkumů, které usilují o nalezení a prozkoumání metod, jak zvyšovat kreativitu a využít ji v posílení pracovního výkonu (Thompson, & Choi, 2005). Většinou se ale jedná spíše o výzkumy zabývající se individuální nebo organizační kreativitou, zatímco týmová kreativita je opomíjena (Paulus, & Nijstad, 2003). Výzkumy, které se přece jen zabývají daným tématem, se soustřeďují především na faktory podporující kreativitu a inovace na týmové úrovni. Mezi tyto faktory patří (Franková, 2011):

- 1) *kooperativní styl vedení* – ten podporuje členy týmu a stimuluje jejich motivaci;
- 2) *soudržnost mezi členy týmu* – heterogenní tým je vhodný pro generování nápadů a homogenní tým lépe zajišťuje hladkou implementaci nápadů;
- 3) *délka existence týmu* – výsledky studií ukazují, že týmy trvající krátce byly tvořivější;
- 4) *struktura týmu* – organičtější vnitřní struktury se lépe přizpůsobují novým problémům.

Dalšími faktory, které jsou v rámci výzkumů týmové kreativity analyzovány, jsou vztahy mezi aspekty týmového úkolu, týmovým složením, organizačním kontextem, týmovými procesy a pravděpodobnou efektivností týmové práce. Tyto faktory přispívají k pochopení a podpoře kreativního a inovativního myšlení během týmové práce.

Na kreativitu a inovaci v pracovních týmech má vliv **týmový úkol – kreativní úkol**, který stanovuje, jakým způsobem bude vytvořen, jakou bude mít strukturu, jak bude tým při spolupráci fungovat. Nejvíce kreativitě týmu prospívá, pokud je úkol vnitřně motivující, to znamená, že jeho obsah je pro členy týmu zajímavý a chtějí se zúčastnit tvoření nejlepšího řešení úkolu. Cílem lídrů je zajišťovat, aby úkoly členy týmu vnitřně motivovaly.

Dalším faktorem kreativity je **diverzita týmu**. Aby byl pracovní tým co nejvíce kreativní a inovativní, musí mít jeho členové určité předpoklady, které podporují tvořivost při plnění úkolů. Mezi tyto předpoklady můžeme zahrnout výčet osobnostních vlastností. Kreativní a inovativní jedinci by měli být nově myslící, nekonvenční, přesvědčiví, sebevědomí, vytrvalí, disciplinovaní, otevření novým zkušenostem a být vysoce tolerantní k mnohoznačnosti. Je prokázáno, že týmy složené z velmi odlišných jedinců jsou mnohem více kreativní a inovativní než týmy složené z podobných jedinců.

Pro posílení kreativity může leader využít nástroje odměňování. Odměňování hraje významnou roli při snaze zvýšit chuť členů týmu přicházet s co nejkreativnějšími nápady řešení úkolů. Aby odměňování bylo úspěšným podnětem pro motivování členů týmů, neměly by být odměňovány pouze úspěšné inovace, ale také jakékoliv pokusy směřující k dosažení cíle. V opačném případě by odměňování pouze úspěšných pokusů mohlo vést k potlačení kreativity a utlumení odvahy členů týmu přicházet s co nejkreativnějšími nápady, i když jejich realizace není stoprocentní (Mannix, Neale, & Goncalo, 2009).

K podpoře tvůrčích a inovativních schopností u členů jednotlivých týmů vede **vzdělávání a rozvoj**, a je tedy třeba využít jakýchkoliv příležitostí k získávání nových znalostí prostřednictvím učení. Personální manažeři by se měli zaměřit na podporu vzdělávání a rozvoje a zabývat se takovými aktivitami v oblasti řízení lidských zdrojů, které budou rozvíjet kreativitu a inovativnost týmové práce. Členové týmu by měli mít možnost zúčastnit se pracovních příležitostí ve všech útvarech organizace a být ve styku i s jinými organizacemi. Prostřednictvím řízení znalostí lze rozvinout možnosti vzdělávání a tréninku a zajistit tak co nejvíce efektivní postup kreativních pracovních týmů.

Dalším důležitým faktorem je **pracovní prostředí**. Výzkumy prokázaly, že nejvíce podnětným prostředím pro kreativitu a inovaci je takové pracovní prostředí, kde lídři a manažeři stanovují zřetelně a srozumitelně pracovní úkoly, dohlížejí na jejich vykonávání prostřednictvím supervize, dohlížejí, aby vztahy mezi členy týmu byly založeny na otevřenosti a vzájemné důvěře. Kreativitu a inovaci podporuje pracovní prostředí splňující pět aspektů (Franková, 2011):

- 1) organizační povzbuzování,
- 2) podpora pracovního týmu,
- 3) supervizní povzbuzování,
- 4) překonání organizačních překážek,
- 5) výzva.

Vliv na týmovou kreativitu, ale také na výkonnost má **smysl pro humor**. Při řešení náročných úkolů je občas zapotřebí odlehčit situaci. Je dobré, když se lidé v týmu umí zasmát. Nejeden studie poukázala na význam smíchu v životě jedince. Mohli bychom si položit otázku: Co patří mezi pracovní benefity smíchu? Dle Sobotové (2008) tím je:

- snížení pracovního stresu až o 69 %;
- zvýšení kreativity až o 43 %;
- zvýšení výkonnosti v týmu až o 39 %.

Ve virtuálním pracovním prostředí by tak leader měl nalézt nejen vhodné komunikační nástroje, ale také nástroje podporující samotnou práci ve virtuálním prostředí. Jelikož je to jedním z častých úskalí, dovolili jsme si věnovat nástrojům pro virtuální práci samostatnou kapitolu.

Dále se zmíníme o klíčových aspektech úspěšného týmu, a to **motivaci a výkonnosti**. Američtí psychologové Yerkes a Dodson již v roce 1908 na základě pokusu se zvířaty zjistili, že aktivační úroveň těsně souvisí s kvalitou výkonu. Takzvaný **Yerkes–Dodsonův zákon** říká, že s rostoucím „nabuzením“ roste i výkon, ale jen do určitého bodu. Příliš vysoká aktivační úroveň má na výkon rušivý a dezorganizující vliv. Nejvhodnější je průměrná úroveň. Vhodná aktivace závisí také na druhu činnosti. Například fotbalisté a hokejisté podávají nejlepší výkony, jsou-li fyzicky i psychicky „nažhavení“. Malíř porcelánu, restaurátor nebo brusič skla naproti tomu nejlépe pracuje při nízké aktivační úrovni. Velké vzrušení působí rušivě na činnosti, které zahrnují komplikované naučené dovednosti (Lahey, 1983, in Plháčková, 2003). Výkonnost týmu je jedním z předpokladů jeho efektivnosti; mezi výkonem

a efektivitou zpravidla platí přímá úměra. Kolajová (2006) **efektivnost týmové spolupráce** posuzuje dle tří kritérií: 1. *skupinová efektivita* (výsledky práce týmu), 2. *skupinový vývoj* (přípravenost členů pracovat společně na daném úkolu) a 3. *osobní spokojenost* (uspokojení potřeb pracovníků převažuje nad jejich frustrací). Úspěšný leader by tedy měl umět pracovat se všemi třemi složkami u jednotlivých členů týmu.

Výkonnost týmu se mění také v rámci jednoho pracovního dne či na základě osobních biorytmů. Průběh výkonnostních změn v čase má zpravidla následující posloupnost: rozpracovávání se → přivyknutí → aktivace → únava. Pokud bereme v úvahu v naší středo-evropské kultuře obvyklý pětidenní pracovní týden, skládající se celkem ze 40 pracovních hodin (8 pracovních hodin denně), pak nejvyššího výkonu pracovníci dosahují zpravidla ve středu, čili uprostřed týdne. V rámci jednoho dne pak okolo páté odpracované hodiny (Pauknerová et al., 2012). V globálních virtuálních týmech bychom tedy měli brát na zřetel pracovní dobu jednotlivých členů tým, časové pásmo i kulturní zvyky.

Výkonnost přímo souvisí s motivací členů týmu pro dosažení výsledku. Motivace spolu se schopností tvoří dvě základní skupiny subjektivních osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka (Bedrnová, Nový, et al., 2002) Dá se to vyjádřit vzorcem:

$$V = f(M \times S)$$

kde:

V = úroveň výkonu

M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon)

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností)

Ze vzorce by mohlo vyplývat, že vztah motivace a výkonu je poměrně jednoduchý. Ale názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon, ať už fyzický nebo mentální, vyšší a lepší, v plné míře neplatí (Nakonečný, 2005). Jinými slovy, pokud někdy něco moc chceme, ne vždy se to daří dosáhnout. Příčinou může být to, že velká motivovanost s sebou nese vysokou míru vnitřního psychického napětí, které má rušivý vliv na „normální“ fungování lidské psychiky a narušuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu (Bedrnová, Nový, et al., 2002). Tím dochází k tomu, že se výkon snižuje.

Na závěr nám dovolte zamyšlení inspirované dlouholetou prací v týmech klasických, smíšených i virtuálních. Toto zamyšlení je také inspirováno knihou Get Connected<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Dostupné na [www.valuescentre.com](http://www.valuescentre.com)

a Richardem Barrettem (1998). Vzpomeňte si, kdy jste pracovali naposledy v týmu a měli jste pocit, že všechno, co se kolem vás děje, je v pořádku. Tým velmi dobře spolupracoval, práce byla kreativní a zábavná. Dosahovali jste skvělých výsledků. Vybavte si ten okamžik a zeptejte se sami sebe: „Jaké faktory byly příčinou úspěšnosti týmu? Jak jste se cítili, když jste pracovali v týmu?“ Popřemýšlejte několik minut a zkuste si vybavit, co bylo jedním z hnacích motorů pro úspěšnou týmovou práci. V předešlé části jsme mluvili o vybraných psychologických aspektech. Jistě nejsou popsány všechny a zapátráme-li v sociální psychologii, kognitivní psychologii, psychologii práce a organizace, budeme moci definovat spoustu dalších jevů. Co ale nesmíme opomenout je kultura. Mnoho lídrů si konečně uvědomilo, že nejdůležitějším faktorem pro úspěch jejich týmu či organizace je **kultura** (= **hodnoty, přesvědčení a chování skupiny**). Způsob, jakým se společně chováme, může organizaci posílit anebo rozbít.

Rozvoj organizační kultury není jako instalování nového stroje. Kultura není statická, ale dynamická, neustále roste podobně jako zahrada. Chcete-li pěstovat úspěšnou zahradu, musíte nejprve připravit kvalitní půdu, zasadit správná semena a pak udržovat prostředí, které optimalizuje růst zdravých rostlin. Na druhou stranu je zřejmé, že výzkumy v rámci organizace vždy zdůrazňovaly strategický význam technologických, finančních a organizačních aspektů a na dlouhou dobu marginalizovaly psychologické aspekty, i když jsou to právě lidská motivace a kreativita, které vytvářejí výsledky (Ricciardi, 2001).

Je snadné věnovat veškerou svou pozornost racionálním a logickým otázkám, protože jsou hmatatelné a viditelné pro všechny. Tyto otázky lze snadno strukturovat, naplánovat a sledovat, čímž se pro nás stávají jednoduššími, a proto je pro nás snazší se na ně soustředit. Nicméně, i když to není zcela zjevné, existuje i další nehmotný a subjektivní svět, který se také musíme naučit řešit. Jako lidské bytosti si musíme uvědomit, že všichni mají fyzické, emocionální, mentální a duševní potřeby, které se snažíme splnit. Na základě výsledků tisíců průzkumů v oblasti organizační kultury, které byly provedeny v posledních letech, můžeme jasně vidět, že mnohé kultury jsou zaměřeny silně na finanční, účinné a systémové aspekty organizace. Ale naše osobní hodnoty jsou více zaměřeny na vytváření něčeho originálního a chceme být součástí něčeho většího, než jsme my sami. V průzkumech se vyskytuje také vysoký počet mezních hodnot (např. viny, byrokracie, hierarchie, vykořisťování, korupce), které mají negativní dopad na kulturu. Tyto dva póly vytváří nevyváženou smlouvu mezi organizací a lidmi, kteří v ní pracují. To s sebou přináší stresující situace, které by v dlouho-



dobém horizontu mohly mít vliv na pracovní tým a jeho efektivitu, ale také na jedince samotné.

I když je lákavé si myslet, že tyto problémy mohou být řešeny přísnější kontrolou a přísnějšími pracovními postupy, pravdou je, že otázky důvěry, efektivity týmové práce, aj. je třeba řešit přímo, a to prostřednictvím aktivní a systematické práce s kulturou a nehmotným majetkem organizace. Pokud se tak stane, nedojde jenom k uvolnění plných potenciálu členů našeho týmu, ale i k vytvoření mnohem atraktivnějšího a úspěšnějšího týmu nebo organizace.

K tomu, aby každý z nás dokázal v naší vlastní práci osvobodit náš plný potenciál, musí mít možnost propojit své vlastní individuální potřeby s potřebami organizace. Toto spojení můžeme nazvat naší psychologickou smlouvou, kterou jsme uzavřeli s týmem nebo organizací, kde pracujeme. Pokud se naše osobní potřeby překrývají s potřebami organizace, ve které pracujeme, máme silnou psychologickou smlouvu. Tím se vytvoří vyšší smysl, energie, odhodlání a nakonec i lepší výsledky. Další lidskou perspektivou je zdraví. Je důležité vybudovat zdravé pracovní prostředí, které nepřetěžuje pracovníky a nevede je směrem k vyhoření. Mít silnou psychologickou smlouvu je jedním z předpokladů, jak toho dosáhnout. Psychologická smlouva jasně rezonuje s hodnotami organizace. Když jsou všichni pracovníci zapojeni do sdílení společné vize a hodnot, dochází k posílení odhodlání. Sdílené hodnoty budují důvěru a důvěra dává pracovníkům odpovědnou svobodu. Odpovědná svoboda odemkne smysl a tvořivost. Skutečná síla týmové práce nespočívá ve schopnosti kontrolovat, ale ve schopnosti důvěřovat (Barrett, 1998).

Pro uzavření představy o celistvosti týmu můžeme využít představy nazírání na jedince jako na objekt či subjekt. Budeme-li zobrazovat členy týmu jako objekty, měli bychom rozpoznat jejich logické myšlení a schopnost vykonávat úkoly. Např. při výběru členů týmu bychom se měli podívat na jejich záznamy o tom, jak dobře by mohli přispět použitím své hlavy a rukou. Zatímco pokud bychom se podívali na naše členy týmu ze subjektivní perspektivy, snažili bychom se poznat to, čeho si cení, jejich individuální sny a ambice, hodnoty a co je pro ně důležité. Co se dotkne jejich srdce a hlubších složek osobnosti? Aby každý člen týmu mohl poskytnout celou vlastní práci, musí být schopen použít srdce, stejně jako hlavy a rukou. Aby každý člen týmu mohl ukázat svůj plný potenciál, je třeba rozpoznat důležitost této rovnováhy. Vnímejme tedy každého člena týmu jako individuálního jedince, s jeho specifickými charakteristikami, který ale zároveň tvoří nedílnou součást našeho týmu, pracovního prostředí.

### 3. Pracovní prostředí a teorie vztahové vazby

**Teorie vztahové vazby** (nebo také teorie attachmentu) může být jedním z vodítek pro definici preference pracovního prostředí v závislosti na osobnostní charakteristice. Tímto tématem se dlouhodobě zabývá výzkumný tým Katedry psychologie Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci<sup>6</sup> (Kasalová, 2015; Lečbych, & Pospíšilíková, 2012; Seitl, 2014; Seitlová, & Dvořáčková, nepublikováno, aj.). V následující části popisujeme některé z výsledků výzkumu a prací.

Abychom pochopili teorii vztahové vazby v dospělosti, je žádoucí zde popsat vznik a vývoj jak teorie, tak vazby u jedince. Psychologický konstrukt vztahové vazby nalezneme již od počátku 50. let 20. století u anglického psychologa Johna Bowlbyho (2010). Při formulování teorie attachmentu se Bowlby inspiroval množstvím teorií, z nich např. **etologií** rakouského zoologa Konrada Lorenze či nizozemského biologa Niko Tinbergena. Ovlivnily jej také experimenty na opicích rodu makak rhesus amerického psychologa Harryho Harlowa. Jak Bowlby (2010, 25) píše: „*Těmto třem jsem vděčný za pokračování v mém vzdělávání a za podporu.*“ Dále se opíral např. o poznatky kanadského psychologa Williama Blatze, které se týkají potřeby bezpečí jako potřeby člověka v každém věku, či o práci Reného Spitze o důsledcích separace dětí od rodičů. Na straně jedné vycházel Bowlby z **darwinismu**, na straně druhé jako psychoanalytik z **freudismu**, pohlízejícího na dítě jako na bytost se silnými pudy. Na rozdíl od Sigmunda Freuda však pudy chápal více darwinisticky, tj. jako evolucí vyvinuté síly přirozeného výběru, které dítěti zvyšují šanci na přežití. Mezi základní pudová jednání zařadil právě vazbu k matce. Tato vazba se podle něj projevuje 5 instinktivními reakcemi: krmením, úsměvem, mazlením, pláčem a následováním. Psychopatologii pak Bowlby v psychoanalytickém duchu odvozuje z poruch vazby v raném věku.

Bowlby (2010) postuloval, že se tato vztahová vazba **v raném dětství** vytváří, jsou-li dospělé pečující osoby vůči dítěti dostatečně otevřené a vnímavé v interakci s ním. **Osoba pečující**, tj. osoba, k níž je vazba vytvořena, symbolizuje pro dítě bezpečí, což mu dovoluje prozkoumávat svět a následně se do bezpečí opět vracet. Pečující osoba tak dítěti dodává také pocit jistoty. Ztratí-li dítě tuto jistotu, třebaže jen dočasně, prožívá podle Bowlbyho emoce úzkosti a smutku. Kvalita této vazby se projeví aktivizováním vztahového systému ve stresové situaci a významně ovlivňuje další emoční vývoj nejen v raném dětství, ale i později.

---

<sup>6</sup> <http://psych.upol.cz/psychologie-prace/>

V roce 1951 zveřejnil Bowlby ve své práci „*Maternal care and mental health*“ pro Světovou zdravotnickou organizaci hypotézu, že děti prožívají v raném dětství vřelý, intimní a nepřetržitý **vztah s matkou**, resp. pečující osobou. Uvedl, že jim tento vztah přináší uspokojení a potěšení, a nedostatek této zkušenosti může mít závažné a nevratné psychické následky. Sám Bowlby (2010) napsal, že tato hypotéza vyvolala v odborných kruzích rozruch a snesla se na něj nejedna kritika kvůli nedostatečnému podložení empirickými daty.

Podle Bowlbyho (2010) dítě přichází na svět s potřebou vyhledávat a udržovat těsný vztah k pečující osobě. Vztah dále rozvíjejí další interakce. Ve výsledku se dítě po několika měsících především v situaci ohrožení silně přimyká k pečovateli. V jejich blízkosti pociťuje bezpečí, lásku a jistotu, při jejich vzdálení naopak projevuje tzv. separační úzkost, někdy také hněv a smutek. V souvislosti s tvrzením, že vztahová vazba přináší dítěti pocit bezpečí a jistoty, rozlišil Bowlby dva typy reakcí na vzdálení se pečujících osob. První je **poplašná reakce**, která *aktivuje systém chování ve vztahové vazbě v důsledku strachu z ohrožení*. Druhá je **úzkostná reakce**, *vyvolaná strachem z odloučení od pečující osoby* (Slaměnik, 2011). Důležité také je, že potřeba vztahové vazby nemusí být zcela nebo vůbec naplněna. Charakter rané vztahové vazby se však stává předobrazem prožívání a očekávání v pozdějších vztazích. Vztahová vazba podle Bowlbyho (2010) vyjadřuje těsnou vazbu partnerů, pro kterou je charakteristický pocit jistoty a bezpečí. Chápe ji tak především jako vazbu emoční.

Bowlbyho teorii podpořila a dále rozvinula americká psycholožka Mary Ainsworthová, která přišla v 70. letech s osobitým, longitudinálním přístupem ke zkoumání prvních dětských objektních vztahů (Ainsworthová a kol., 2014). Nejprve sledovala v průběhu prvního roku po narození dyády matka–dítě a poté v prvním roce dítěte hodnotila kvalitu jejich vzájemného vztahu. Proslavila se zejména laboratorním postupem zvaným **Neznámá situace**<sup>7</sup>. Jedná se o výzkumný postup složený z 8 epizod ve standardním pořadí pro všechny subjekty. V experimentální místnosti byla pozorována interakce matky s dítětem, přičemž došlo ke dvěma separacím – matčiným odchodům. Nejprve matka odešla za přítomnosti cizí osoby, podruhé zůstalo v místnosti dítě samo. Tato zpočátku velmi kontroverzní metoda se zabývala rovnováhou vztahové vazby a průzkumným chováním ročních dětí v podmínkách nízkého a vysokého stresu. Bretherton (1992) tak přirovnává Neznámou situaci k malému dramatu o 8 epizodách, ve kterém se v laboratorní herně seznámí matka a dítě, k nimž se později připojí cizí žena. Zatímco si neznámá žena hraje s dítětem, opustí matka na

---

<sup>7</sup> angl. *Strange Situation*

moment hernu a následně se vrátí. Druhá separace proběhne tak, že z herny odejde matka i cizí žena. Dítě je tedy v herně ponecháno samo. Nakonec se matka i neznámá žena vrátí.

Ainsworthová a kol. (2014) zjistili, že děti v přítomnosti své matky prozkoumávaly dětský koutek a hračky s větším odhodláním, než když byla v herně přítomná neznámá žena nebo když matka odešla. Přestože byly tyto výsledky teoreticky zajímavé, zaměřili se více na neočekávané vzory chování kojenců při shledání. Několik dětí totiž po návratu matky odchozí na tři nebo méně minut projevovalo hněv. Tyto děti brečely, vyžadovaly kontakt, ale po návratu matky se nechtěly mazlit. Namísto toho dokazovaly matce svoji ambivalenci kopáním a bitím. U další skupiny dětí se zdálo, že se matce po jejím návratu vyhýbají nebo že ji při přivítání odbývají, ačkoli se po ní v její nepřítomnosti sháněly. Jak píše Bretherton (1992), analýza dat z prostředí domova pak přinesla informace, že ty děti, které byly směrem k setkání s matkou v Neznámé situaci ambivalentní či vyhýbavé, s ní měly doma méně harmonický vztah než většinové děti, které vyhledávaly blízkost, interakci či kontakt při shledání.

Na základě reakcí dětí na Neznámou situaci je Ainsworthová a kol. (2014) rozdělili na dvě základní skupiny – děti s **bezpečnou** a děti s **nejistou vazbou**. Nejistou vazbu pak rozčlenili na **typ vyhýbavý** a **ambivalentní**. Děti popsané jako mající bezpečnou vazbu matku po návratu ihned vyhledávaly, vyžadovaly její blízkost a navazovaly s ní kontakt. Matky těchto dětí byly citlivé vůči reakcím dítěte.

Jelikož některé děti do žádné ze tří stylů vazeb nespádaly, popsali Main a Solomon (1990) ještě čtvrtý typ vazby, a to **vztah nejistý-dezorganizovaný**. Langmeier a Krejčířová (2006) dodávají, že se u těchto dětí často vyskytovaly neobvyklé až bizarní projevy chování (např. se dítě na určitou chvíli zaseklo a nijak nereagovalo, jindy naopak reagovalo, ale ambivalentně či agresivně). Autorská dvojice dále uvádí, že v období staršího dětství a dospívání je u těchto dětí zaznamenáno vysoké riziko rozvoje psychiatrických onemocnění.

S upraveným dělením stylů vztahové vazby přišla psychologka Bartholomew a psycholog Horowitz (1991). V rámci vazby založené na bázi úzkosti a vyhýbání rozlišili typ **jistý** (angl. *secure*), **úzkostně-zaujatý** (angl. *preoccupied*), **bázlivě-vyhýbavý** (angl. *fearful*) a **vyhýbavý distancovaný** (angl. *dismissing*). Zatímco dimenzi úzkosti definovali jako strach z opuštění a nedostatečné lásky, dimenzi vyhýbání jako zřeknutí se intimity a emocionálního vkladu do vztahu. Co se týče konkrétního popisu, pro jistý typ je typické nízké skóre v úzkosti i vyhýbání a vyznačuje se důvěrou v sebe sama i blízké lidi. Proti němu stojí typ bojácný,

který má vysoké skóre v úzkosti i vyhýbání, a přestože touží po těsných vztazích, je velmi obezřetný, protože se bojí ublížení nebo odmítnutí jinými. Pro sobecký typ je pak charakteristické nízké skóre ve vyhýbání a vysoké v úzkosti. Sobecký typ je nadměrně ostražitý v interpersonálních vztazích a trápí se tím, že druzí nemusejí investovat do vztahu ve stejné míře jako on. Protikladný je pro něj zdrženlivý typ, který vysoce skóruje ve vyhýbání a málo v úzkosti. Současně má tendenci popírat důležitost těsných vztahů, neboť si vysoce cení své nezávislosti. Toto dělení vycházející z Bowlbyho teorie se posléze ujalo při aplikaci teorie attachmentu na dospělých jedincích.

Stručně by se dalo říci, že John Bowlby a Mary Ainsworthová a jejich následovatelé považují touhu po vytvoření vazebného vztahu za významnou lidskou potřebu. Ve chvíli, kdy se taková vzájemná vazba podaří, přináší oběma stranám (jak pečující osobě, tak dítěti) pocity štěstí, radosti a vysokou míru subjektivního uspokojení. Dítěti navíc zdařená vazba přispívá k vývoji ve vyrovnanou osobnost. Pokud se však vazba nezdaří, negativně ovlivní nejen jeho momentální život, ale také jeho život budoucí.

Po výzkumech zaměřených na pečující osobu a dítě vyvstala otázka, jestli vůbec a do jaké míry se projevuje v dětství vyvinutá strategie vztahové vazby také v dospělosti (Křivohlavý, 2013). Mnohé výzkumy potvrdily přenos stylu vztahové vazby formované v dětství do dospělosti. Níže uvádíme některé vybrané.

Výzkum teorie attachmentu v dospělosti podnítili např. Shorey a Snyder (2006), autoři výzkumu zaměřeného na roli stylu vztahové vazby v oblasti psychopatologie a psychoterapie. Postulovali, že styly vztahové vazby v dospělosti řídí způsob, jak lidé vnímají a reagují na své prostředí, a také jak odlišně reagují na daný typ léčby. Dále byla v oblasti vztahové vazby u dospělých zkoumána souvislost emočního uvědomění s depresivními symptomy (Monti, & Rudolph, 2014). Potvrdilo se očekávání, že vyhýbavý a úzkostný styl vztahové vazby negativně koreluje s emočním uvědoměním a pozitivně s depresí. Emoční uvědomění pak s depresí korelovalo negativně. Výzkum poukazuje na možnou intervenci v oblasti emočního uvědomění u depresivních žen s vyhýbavým stylem vztahové vazby s cílem redukovat jejich depresivní symptomy. U úzkostného stylu vztahové vazby nebyla nalezena s emočním uvědoměním významná souvislost. Zajímavým zaměřením přispěla výzkumu v oblasti teorie attachmentu také studie Schönbrodta a Asendorpfa (2012) sledující přenos vnitřních pracovních modelů vztahové vazby do virtuálního sociálního prostředí. V tomto výzkumu koreloval styl vztahové vazby účastníků s jejich chováním k virtuálním partnerům a part-

nerkám. Toto zjištění naznačilo možnost přenosu stylu vztahové vazby také do virtuálního prostředí.

Samotnou teorií vztahové vazby u dospělých vzhledem k práci a pracovnímu prostředí se zabýval ne jeden výzkum. Např. Harms (2011) vyjádřil nespokojenost s přehlížením využití teorie attachmentu v pracovním prostředí a pokusil se shromáždit ohledně tohoto spojení dosavadní zjištění. Ve svém bádání dospěl k závěru, že styly vztahové vazby a hlavní výsledky organizace spolu významně korelují, čímž se stává aplikace teorie attachmentu na pracovní prostředí zajímavou. Také touto prací vyzval k dalším empirickým studiím a poukázal na využitelnost v oblasti řízení lidských zdrojů a *leadershipu*<sup>8</sup>. Aplikaci teorie attachmentu na oblast psychologie práce a organizace také podpořili Mikulincer a Shaver (2007) nebo Liguori (2013). Richards a Schat (2011) se zabývali otázkou, zda teorie attachmentu v dospělosti vysvětluje chování zaměstnanců v práci. Ve svém výzkumu autoři zjistili, že úzkostný a vyhýbavý styl vztahové vazby vysvětlují rozptyl individuálního chování v zaměstnání. Úzkostný styl pak souvisel s nižším výskytem občanského chování v rámci organizace, s vyšší úrovní vyhledávání instrumentální a emocionální podpory a se vzrůstajícím záměrem v zaměstnání skončit. Vyhýbavý styl vztahové vazby pak v této studii souvisel s nižší úrovní vyhledávání instrumentální a emocionální podpory a s častějším povrchním vystupováním jakožto emočním regulátorem. Autorům se tak podařilo aplikovat teorii vztahové vazby na oblast psychologie práce a organizace a podnítili na tomto poli další výzkum. Ve výzkumu aplikujícím teorii vztahové vazby na práci a pracovní výkon našli autoři pozitivní korelaci mezi bezpečnou vztahovou vazbou směřovanou k práci a sebehodnocením, rysem emoční inteligence, extravertí, přívětivostí, svědomitostí a pracovním výkonem (Neustadt, Chamorro-Premuzic, & Furnham, 2011). Tímto tak autoři upozornili na využitelnost teorie attachmentu v oblasti vedení a řízení lidských zdrojů v organizacích. Zajímavě přispěl k tématu práce a teorie attachmentu u dospělých také výzkum autorek Towlerové a Stuhlmacherové (2013) realizovaný na vzorku pracujících žen. Autorky se v tomto případě zabývaly souvislostí mezi styly vztahové vazby, partnerskou a životní spokojeností a vztahem účastnic ke svým vedoucím v zaměstnání. Ženy, které měly soudržný partnerský vztah, byly častěji spokojené i se svou prací, zažívaly méně konfliktů na pracovišti a udávaly méně fyzických symptomů. Větší spokojenost s prací a méně konfliktů na pracovišti také zažívaly ženy, které udržovaly kvalitní vztah se svými vedoucími. Tyto výsledky opět připomenuly důležitost kvalitních interper-

---

<sup>8</sup> Angl. termín *leadership* si dovoluujeme nepočesťovat z důvodu nepřesného překladu, neboť např. pojem vůdcovství může působit pejorativně. Dalším důvodem je ten, že je tento pojem globálně rozšířen.

sonálních vztahů jak doma, tak v pracovním prostředí. Muži se naopak zabývali výzkumy (Bartley, Head & Stansfeld, 2007), které cílily na styl vztahové vazby jakožto možný zdroj resilience<sup>9</sup> vůči nepříznivým zdravotním vlivům v zaměstnání. Autoři zjistili, že muži s jistým stylem vztahové vazby dokáží lépe překonávat svoji nižší úroveň dosaženého vzdělání. Na základě tohoto výzkumu lze poukázat na to, že jistý styl vztahové vazby by mohl jakožto zdroj resilience predikovat snazší překonávání životních těžkostí a lepší zdraví v pozdějším životě.

Z výše popsaných výzkumů lze usuzovat, že teorie vztahové vazby je aplikovatelná na pracovní prostředí. Jak jsme dříve uvedli, toto téma zaujalo také výzkumný tým Katedry psychologie Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci (FF UP) a v letech 2014 a 2015 provedli rozsáhlý výzkum se studenty FF UP zaměřený na preferenci pracovního prostředí v souvislosti se vztahovou vazbou. Výzkum probíhal od 24. listopadu 2014 do 26. února 2015. Smíšený design výzkumu byl složen z kvalitativních a kvantitativních otázek. Použitý on-line dotazník byl složen ze dvou částí, a to souboru otázek zaměřených na sociodemografické údaje a preferenci pracovního prostředí. Druhou část tvořil dotazník – česká verze škály **Experiences in Close Relationships** neboli **ECR** v online verzi s využitím českých norem (Lečbych, & Pospíšilíková, 2012; Lečbych, Charvát, & Seitl, nepublikováno). Výzkumný soubor tvoří 350 studentů FF UP, což odpovídá 6,6 % ze základního souboru (tj. studentů FF UP). Vzorek je složen z 303 žen (86,6 %) a 47 mužů (13,4 %). Průměrný věk dosahuje 21,9 let. Věkové rozpětí je, dle stanovených kritérií, 18–40 let. Dále respondenti zastupují 20 z 21 existujících kateder na Filozofické fakultě UP. Co se týče formy studia, prezenčně studuje z výzkumného souboru 328 respondentů (93,7 %) a kombinovaně formě 22 respondentů (6,3 %). V rámci kvantitativního přístupu jsme zjistili, že skupiny preferující různé pracovní prostředí se liší v míře vztahové vyhýbavosti. Naopak se tyto skupiny neliší v míře vztahové úzkostnosti. Dále bylo zjištěno, že se v míře vztahové vyhýbavosti liší skupiny preferující v práci různé sociální prostředí. Tyto skupiny se taktéž nelišily v míře vztahové úzkostnosti. Skupiny preferující různou pracovní dobu se neliší v míře vztahové vyhýbavosti, ale liší se v míře vztahové úzkostnosti. Skupiny preferující různou velikost organizace, v níž by chtěly pracovat, se neliší v míře vztahové vyhýbavosti ani úzkostnosti. Skupiny preferující různá pracoviště se taktéž neliší v míře vztahové úzkostnosti ani vyhýbavosti. Získané výsledky nám poskytují přehled o určitých preferencích pracovního prostředí při znalosti míry vztahové vyhýbavosti či úzkostnosti. V kvalitativní části tohoto výzkumu

---

<sup>9</sup> Nezdolnost, schopnost zvládat životní zátěž (Langmeier, & Krejčířová, 2006).

jsme dospěli k závěrům, že mezi nejzajímavější skupiny lidí, s nimiž zkoumaná generace chtěla pracovat, jsou lidé z různých zemí, dospělí a kreativní lidé. Studenti dále často uváděli děti, dospívající a odborníky spolu s vysokoškoláky. Současně jsme také zjistili, že mezi významné faktory, které jsou pro studenty rozhodující při hledání práce, patří např. finanční ohodnocení, pracovní kolektiv, náplň práce či pracovní doba (Kasalová, 2015). Právě zmíněné výsledky výzkumu mohou napomoci k efektivnějšímu nastavení pracovního prostředí v souvislosti s osobnostními charakteristikami (Kasalová, Seitlová, & Seidl, nepublikováno).

V kapitole Pracovní prostředí a teorie vztahové vazby jsme se zaměřili na vybranou teorii osobnosti v souvislosti s pracovním prostředím. Právě u virtuálních týmů je téma pracovního prostředí žhavou otázkou. Zmíněné poznatky tak mohou směřovat jak leadery, tak členy týmu k úspěšnému nastavení pracovního prostředí vzhledem k osobnostním charakteristikám či faktu, jako jsou specifické požadavky věkových skupin (Millennials, atd.). V následující kapitole se zaměříme na další aspekt, a to kulturní rozlišnost globálních virtuálních týmů.



## 4. Kulturní aspekty řízení virtuálních týmů

Vytváření virtuálních týmů z členů, kteří jsou z různých národů a tedy i kultur, je v současných organizacích stále obvyklejší. To zároveň klade na organizace a jejich manažery zvyšující se nároky na efektivní řízení týmů, jejichž členové pocházejí z odlišných kulturních zázemí a mají různé pracovní hodnoty. Kulturní odlišnosti mezi členy týmu označilo v průzkumu realizovaném v roce 2012 společností RW<sup>3</sup> Culture Wizard ve 102 zemích světa mezi 3 300 společnostmi jako největší obtíž v práci virtuálního týmu 59 % respondentů.<sup>10</sup> Respondenti ale uváděli i další obtíže, které mohou s kulturními odlišnostmi souviset, zejména:

- problémy s navazováním vztahů a budováním důvěry (uvedlo 75 % respondentů),
- čas potřebný k rozhodování (74 %),
- odlišná míra zapojení (angažovanosti) členů týmu (71 %),
- absence kolegiality v týmu (70 %),
- způsob vedení týmu (69 %),
- problémy porozumět problémům v úplném kontextu (65 %),
- používané metody rozhodování (55 %).

Pochopení významu kulturních odlišností v pracovním prostředí napomáhá definice **kultury** podle Roberta J. House, Nicolase Wrighta a Rama N. Adityi (1997), kteří vymezují kulturu jako *sdílené způsoby myšlení, cítění a reagování, sdílená mínění a identity, sdílená sociálně konstruovaná prostředí, obvyklé způsoby využívání technologií a společně prožívané události včetně historie, jazyka či náboženství jejich členů*. Tato rozsáhlá definice je zajímavá tím, že jsou v ní zmiňovány i způsoby využívání technologií, které jsou kulturně podmíněné. Význam technologií je přitom pro virtuální práci zcela klíčový.

Význam pracovních hodnot z hlediska kulturních odlišností vysvětluje také Schwartz (1994). Tvrdí, že *každá pracovní hodnota je úzce spjata s určitým kulturně podmíněným hodnotovým systémem, zatímco s jinými kulturami spjata není*. V multikulturních týmech (globálních týmech) pak snadno nastává nesoulad pracovních hodnot jednotlivých členů, což vede k problémům v komunikaci i k interpersonálním konfliktům. Diverzifikované týmy by tedy měly rozpoznat, jak se liší postoje, hodnoty, zkušenosti, chování, očekávání a také uží-

---

<sup>10</sup> <http://rw-3.com/VTSReportv7.pdf>

vání jazyka (byť je stanoven jednotný firemní jazyk) členů týmu, což napomůže eliminaci potenciálních problémů.

#### 4.1. Charakteristika kultury podle Geerta Hofstedeho

Jedním z vědců, kteří se dlouhodobě zabývají kulturními odlišnostmi v pracovním prostředí, je prof. Geert Hofstede s týmem spolupracovníků. Jeho poznatky jsou populární mj. proto, že jsou publikovány na webu The Hofstede Centre<sup>11</sup>, takže jsou snadno dostupné. Pracovníci přicházející do styku s kolegy z jiných kultur zde mohou získat poznatky, které jim pomohou při řešení interkulturních situací.

Podle Geerta Hofstedeho (1984) je **kultura kolektivním naprogramováním lidské mysli, které odlišuje členy jedné skupiny lidí od jiné. Kultura v tomto smyslu zahrnuje systém kolektivně uznávaných hodnot.** Hofstede tuto svou vlastní definici kultury označil za neúplnou, ale obhajuje ji tím, že podle ní lze kulturu, respektive její hlavní charakteristiky, měřit. Jádrem každé kultury jsou určité **hodnoty**, které určují všeobecné tendence příslušníků této kultury k dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jinými. Hodnoty, které jsou specifické pro jednotlivé země, lze statisticky seskupovat. Vzniklé skupiny hodnot jsou označovány jako dimenze národní kultury.<sup>12</sup> Hofstede původně pracoval se čtyřmi dimenzemi: Power Distance neboli **vzdálenost moci** (měřená pomocí Power Distance Indexu, PDI), Individualism versus Collectivism neboli **individualismus vs. kolektivismus** (měřený pomocí Individualism Indexu IDV), Masculinity versus Femininity neboli **maskulinita vs. feminita** (měřená pomocí Masculinity Indexu, MAS) a Uncertainty Avoidance neboli **vyhýbání se nejistotě** (měřené pomocí Uncertainty Avoidance Indexu, UAI). Následně byla doplněna dimenze Long-Term Orientation neboli **dlouhodobá orientace** (měřená indexem LTO) a v roce 2010 Hofstede ještě přidal dimenzi Indulgence versus Restraint neboli **požitkářství vs. zdrženlivost** (měřené indexem IVR). V roce 2014 byla dimenze Long-Term Orientation nahrazena dimenzí Pragmatic versus Normativ neboli **pragmatický vs. normativní** (měřený indexem PRA). Hofstede se svými spolupracovníky vypracoval rozsáhlou metodiku měření jednotlivých indexů (Hofstede, 2001; Hofstede, & Hofstede, 2005). Hodnota indexu pro konkrétní zemi vypovídá o tom, jak silná je tam konkrétní tendence; čím vyšší je hodnota indexu, tím je tendence silnější.

---

<sup>11</sup> <http://geert-hofstede.com/>

<sup>12</sup> <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

Dimenze Power Distance, resp. hodnota PDI, vyjadřuje míru, do jaké jsou v zemi akceptovány hierarchické a mocenské rozdíly, do jaké míry příslušníci kultury respektují vzájemné nerovnosti. Lidé v kulturách s vysokým PDI přijímají hierarchický pořádek, v němž má každý dané své místo. V kulturách s nízkým PDI lidé usilují o vyrovnanost sociálního postavení a moci, nelze zde očekávat samozřejmý respekt k osobám na vyšších společenských či mocenských pozicích.

Dimenze Individualism versus Collectivism, resp. index IDV, vyjadřuje míru významu sociálních vztahů ve společnosti. Vysoká hodnota IDV značí, že lidé se považují za zodpovědné především sami za sebe a za svou nejbližší rodinu. Proto také mají tendenci prosazovat své individuální zájmy. Nízká hodnota IDV se objevuje v kulturách, kde je kladen velký důraz na skupinu (ať už pracovní, nebo na širší rodinu). Jedinci kladou vyšší důraz na zájmy skupin, do nichž patří, než na zájmy osobní, na druhou stranu jim jejich skupina poskytuje podporu a pomoc.

Dimenze Masculinity versus Femininity, resp. index MAS, vyjadřuje příklon kultury k hodnotám, které jsou tradičně považovány za maskulinní/feminní. Maskulinními hodnotami Hofstede myslí např. zaměření na výkon, hrdinství, asertivitu a očekávání hmotné odměny za výkon. Ve společnosti se projevuje soutěživost. Naopak feminní hodnoty spočívají v tendenci ke spolupráci, dohodě, umírněnosti, v péči o slabší členy společnosti a v celkovém zaměření na kvalitu života a životního prostředí.

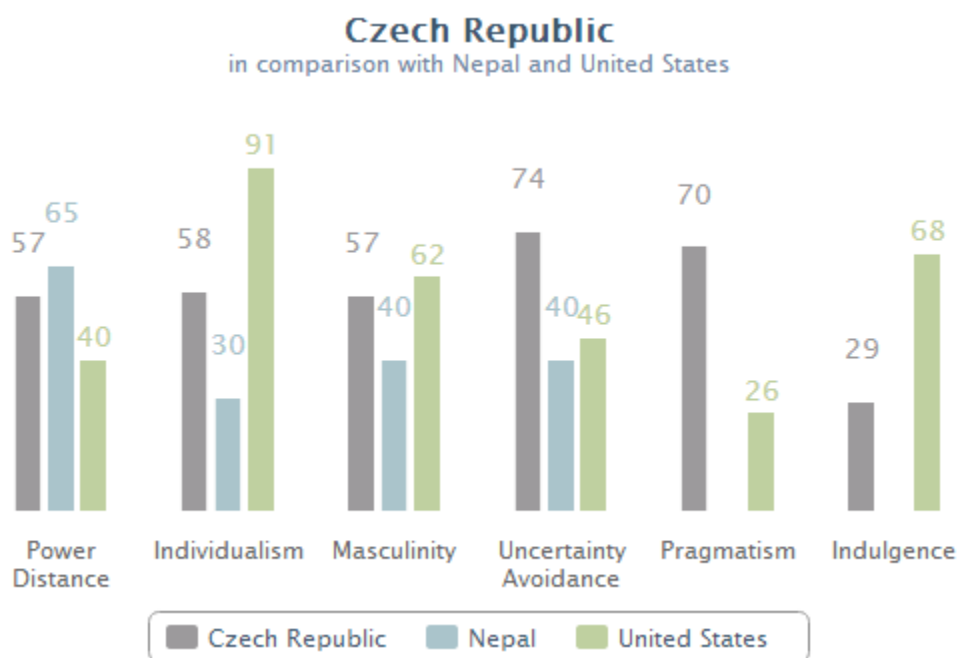
Dimenze Uncertainty Avoidance, resp. index UAI, vyjadřuje míru, do jaké jsou členové společnosti ochotni podstupovat a snášet riziko a nejistotu. Společnosti s vysokým UAI mají tendenci vytvářet systémy přísných pravidel, která mají snížit nejistotou ve vztahu k budoucímu vývoji. Naopak společnosti s nízkým UAI mají tendenci přijímat události tak, jak přijdou, a řešit je až poté, co nastanou.

Dimenze Pragmatic versus Normativ, resp. index PRA, vyjadřuje vztah společnosti k tradicím a postoj ke společenským změnám. Společnosti s nízkým indexem PRA, tedy společnosti normativní, vyznávají tradice, usilují o jejich zachování a mají opatrný přístup ke společenským změnám. Společnosti s vyšším indexem PRA, tedy pragmatické, se orientují spíše na budoucí rozvoj společnosti a různými způsoby jej podporují. Jsou také orientované na rozvoj vzdělávání.

Dimenze Indulgence versus Restraint, resp. index IVR, vyjadřuje tendenci společnosti k užívání života na straně jedné anebo k vytváření přísných pravidel chování na straně druhé. Společnosti, které respektují svobodné projevy lidské touhy po radostech života, mají vysoký index IVR. Společnosti, kde respektované chování podléhá přísným společenským normám a otevřené požitkářství není tolerováno, mají nízký index IVR.

Ověření hodnot indexů, respektive srovnání hodnot indexů vlastní a porovnávané kultury, může pomoci k vzájemnému pochopení. Na obrázku 2 je srovnání kulturních dimenzí Česka, Nepálu a USA (srov. příklad virtuálního mítinku v kapitole Virtuální prostředí a nástroje pro virtuální práci). V aplikaci je uveden i stručný komentář k významu hodnoty kulturních indexů jednotlivých zemí.

**Obrázek 2: Porovnání kulturních dimenzí vybraných zemí.**



Zdroj: The Hofstede Centre, <http://geert-hofstede.com/countries.html>

#### 4.2. Kulturní odlišnosti ve vnímání času a způsobu komunikace

K hlubšímu pochopení kulturních odlišností je třeba vzít v úvahu ještě některá další specifika, a to zejména odlišnosti ve vnímání času, odlišnosti v kontextu komunikace a související koncept tváře. Na odlišné vnímání času a na odlišný kontext komunikace v různých kulturách upozornil Edward T. Hall (1976). Čas nazval mlčenlivou řečí, pomocí níž určujeme význam a uspořádáváme činnosti.

Různé kultury mají různou tendenci k vnímání času. **Vnímání času** je silně ovlivněno učením. Čas může být vnímán jako polychronní nebo jako monochronní. **Polychronní** vnímání času znamená, že *čas je považován za nelineární, cyklický, více věcí se děje najednou*. Dokončení záměrů je důležitější než dodržení předem stanovených časových plánů a termínů. Toto vnímání času je charakteristické pro země Středního východu, Latinské Ameriky a asijských zemí (polychronní kultury).

**Monochronní** vnímání času znamená, že *čas je považován za lineární, věci se dějí postupně v logických návaznostech*. Čas, respektive činnosti, se plánují, stanovují se závazné termíny, ceněna je rychlost. Čas je považován za vzácný zdroj a užívá se rčení „čas jsou peníze“. Toto pojetí času je obvyklé v severní a západní Evropě a v USA (monochronní kultury).

K odlišnému vnímání času přistupuje tendence komunikovat s různým kontextem. V zásadě jde o to, jak přímo se příslušníci kultur vyjadřují. Z tohoto hlediska se kultury podle Halla (1976) dělí na **nízkokontextové** a **vysokokontextové**.

Komunikace s nízkým kontextem má tyto hlavní znaky:

- sdělení je velmi přímé, explicitní;
- v komunikaci je užíváno množství dat;
- přání a potřeby jsou jasně vysloveny, což má příjemci pomoci porozumět sdělení, načež se může rozhodnout, zda požadavku vyhoví;
- je typická pro USA, Německo a obecně západní kultury, které jsou individualistické a zaměřené na výkon;
- při argumentaci převládá logika a racionalita nad intuicí a city.

Komunikace s vysokým kontextem má následující znaky:

- význam sdělení je skryt v jeho kontextu, má implicitní charakter;
- sdělení obsahují méně dat ve srovnání s nízkokontextovou komunikací;
- přání a potřeby jsou vyjádřeny nepřímou, aby jim příjemce sdělení nebyl nucen vyhovět; odmítnutí by bylo urážkou, tudíž je společensky přijatelným řešením sdělení „nepochopit“; přímá žádost je rovněž nezdvořilá;
- nízkokontextová komunikace je ve vysokokontextových kulturách vnímána jako nezdvořilá;
- příjemcům zpráv z nízkokontextových kultur připadá nejasná, vyhýbavá;

- je typická pro Čínu, Japonsko, Indii a další asijské země, kde je zároveň význam vztahů větší než význam výkonu;
- city a intuice mají ve vysokokontextových kulturách při rozhodování větší význam než racionalita a logika.

Podle E. T. Halla (1976) je nízkokontextová komunikace typická pro kultury s tendencí k individualismu a monochronnímu vnímání času. Naopak vysokokontextová komunikace je typická pro kultury s tendencí ke kolektivismu a polychronnímu vnímání času.

Ve vysokokontextových, polychronních, kolektivistických kulturách se navíc setkáváme s tzv. **konceptem tváře**. Mít tvář, zachovat si tvář, získat tvář je vysoce ceněno. Znamená to, že člověk požívá společenské vážnosti. Tvář lze ovšem i ztratit, a to je v těchto kulturách vnímáno velmi negativně jak samotným jedincem, tak společností. Proto imperativem v těchto společnostech je jednat tak, aby nikdo tvář neztratil.

Ke ztrátě tváře ovšem vede i přímé vyjádření nesouhlasu ze strany komunikačního partnera anebo přímé odmítnutí myšlenky, názoru, nabídky apod. Koncept tváře se proto pojí s vysokokontextovými kulturami, neboť zachování vysokého kontextu zaručuje zachování tváře. Tyto kultury tedy prakticky nepoužívají výraz „Ne“. Pokud lidé s něčím nesouhlasí, tak například vůbec neodpoví, změní téma rozhovoru, otočí otázku, oddálí odpověď nebo odpoví vyhýbavě. Ovšem použijí-li lidé z těchto kultur výraz „Ano“ („jistě“, „ok“, „bez problému“), nemusí to znamenat souhlas. „Ano“ znamená, že lidé poslouchají, vnímají, rozumí. Při komunikaci mezi partnery z nízkokontextových a vysokokontextových kultur je potřeba opakovaného ujišťování o vzájemném porozumění.

S ohledem na propojení sklonu části kultur k individualismu, monochronnímu vnímání času a komunikaci s nízkým kontextem na straně jedné, a sklonu jiné části kultur ke kolektivismu, polychronnímu vnímání času a komunikaci s vysokým kontextem s důrazem na zachování tváře na straně druhé, je v interkulturním virtuálním pracovním prostředí potřeba počítat se značnými odlišnostmi zejména v oblasti sdílení a vytváření znalostí a v přístupu k plnění úkolů. Hlavní odlišnosti jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Kulturní odlišnosti ve virtuálním pracovním prostředí

Oblast	Nízkokontextové, monochronní, individualistické kultury	Vysokokontextové, polychronní, kolektivistické kultury
Sdílení a vytváření znalostí	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realita je rozdělená na dílčí jevy.</li> <li>- Myšlení je induktivní od konkrétního k obecnému.</li> <li>- Zaměření na detail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Všechno je propojené a související.</li> <li>- Myšlení je deduktivní od obecného ke konkrétnímu.</li> </ul>
Plnění úkolů	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Věci jsou prováděny podle instrukcí a pravidel.</li> <li>- Pozornost je věnována procesu a cíli.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Věci jsou prováděny v závislosti na vztazích mezi lidmi.</li> <li>- Pozornost je věnována vztahům a zájmům skupiny.</li> </ul>

### 4.3. Kultury z pohledu řízení virtuálních týmů

Z pohledu řízení virtuálních týmů je vhodné kultury schematicky rozdělit na **kultury orientované na lidi**, což jsou kultury kolektivistické, vysokokontextové, polychronní, a na **kultury orientované na výsledky**, což jsou kultury individualistické, nízkokontextové, monochronní.

Pracovníci, popř. manažeři z kultur orientovaných na lidi mají tendenci k následujícím postojům:

- význam vzájemných vztahů je velký;
- vztahy mají dokonce větší význam než výkon;
- pracovní a rodinné události spolupracovníků se prolínají;
- v týmu panuje důvěra a pocit vzájemné a společné odpovědnosti;
- vedoucí je spolupracovníky idealizován;
- vedoucí podrobně popisuje a zadává pracovní úkoly;
- zadání úkolu je pracovníkům opakováno;
- není-li zadání opakováno, je úkol nedůležitý a pracovník se jím přestane zabývat.

Pro pracovníky a manažery z kultur orientovaných na úkoly jsou typické následující postoje:

- nejdůležitější je plnění úkolů, vztahy nejsou podstatné;
- důvěra je budována na základě pracovní spolehlivosti;
- pracovní život je oddělen od soukromého;

- úkol je zadán rámcově, jedenkrát;
- průběžná kontrola plnění úkolu není obvyklá;
- předpokládá se, že úkol bude splněn řádně a včas.

Tendence k vedení lidí a plnění úkolů je silně podmíněna původní kulturou pracovníka, a lze ji těžko změnit. Zejména v náročných pracovních situacích se projevuje sklon vracet se k primárně naučenému způsobu chování. Právě v tomto případě je obzvláště nutné vědět, jaké chování lze očekávat od příslušníků různých kultur, aby nedocházelo k nedorozuměním a pracovním neefektivitám.

Přestože významná část světa je propojena prostřednictvím internetu, specifika a vliv národních kultur přetrvávají. Například profesor Pankaj Ghemawat (1. červenec 2007) upozornil, že globalizace není zdaleka tak intenzivní, jak je prezentována, a její budoucnost je křehká. K doložení kulturních odlišností v pracovním prostředí lze poukázat na výzkum společnosti Steelcase (2012). Vědecký tým této společnosti provedl v letech 2006–2011 výzkum na stovce pracovišť v 11 vybraných zemích: v Číně (CN), Francii (FR), Indii (IN), Itálii (IT), Maroku (MA), Německu (DE), Nizozemí (NL), Rusku (RU), Španělsku (ES), USA (US) a ve Velké Británii (GB). Kombinací výše citovaných přístupů Geerta Hofstedeho a Edwarda T. Halla ke kulturním odlišnostem bylo pro účely výzkumu definováno šest dimenzí, charakterizujících jednotlivé kultury:

#### 1. **Autokratická – Konzultativní**

Dimenze se vztahuje k distribuci moci ve společnosti, resp. k tomu, jak jsou činěna rozhodnutí. V autokratických kulturách je moc a rozhodovací pravomoc koncentrována v rukou úzké skupiny lidí. V konzultativních společnostech se na rozhodování formou diskusí a konzultací podílí větší část dotčených účastníků.

#### 2. **Individualistická – Kolektivistická**

Dimenze odráží míru, do jaké jsou v konkrétní společnosti zájmy jednotlivce významnější než zájmy skupiny. V individualistických kulturách je respektováno a očekáváno, že jedinec jedná na základě osobních zájmů, popř. zájmů své úzké rodiny. V kolektivistických kulturách jedná jedinec především v souladu se zájmy skupiny – firmy, týmu, široké rodiny apod.

#### 3. **Maskulinní – Feminní**

Dimenze odráží míru soutěživosti ve společnosti. Maskulinní kultury jsou soutěživé, feminní kultury jsou kooperativní.



#### 4. Tolerující nejistotu – Orientovaná na jistotu

Dimenze odráží vztah společnosti k situacím s prvky nejistoty a nejednoznačnosti. Kultury tolerující nejistotu přijímají rizika, kultury orientované na jistotu se rizikům vyhýbají.

#### 5. Krátkodobě orientovaná – Dlouhodobě orientovaná

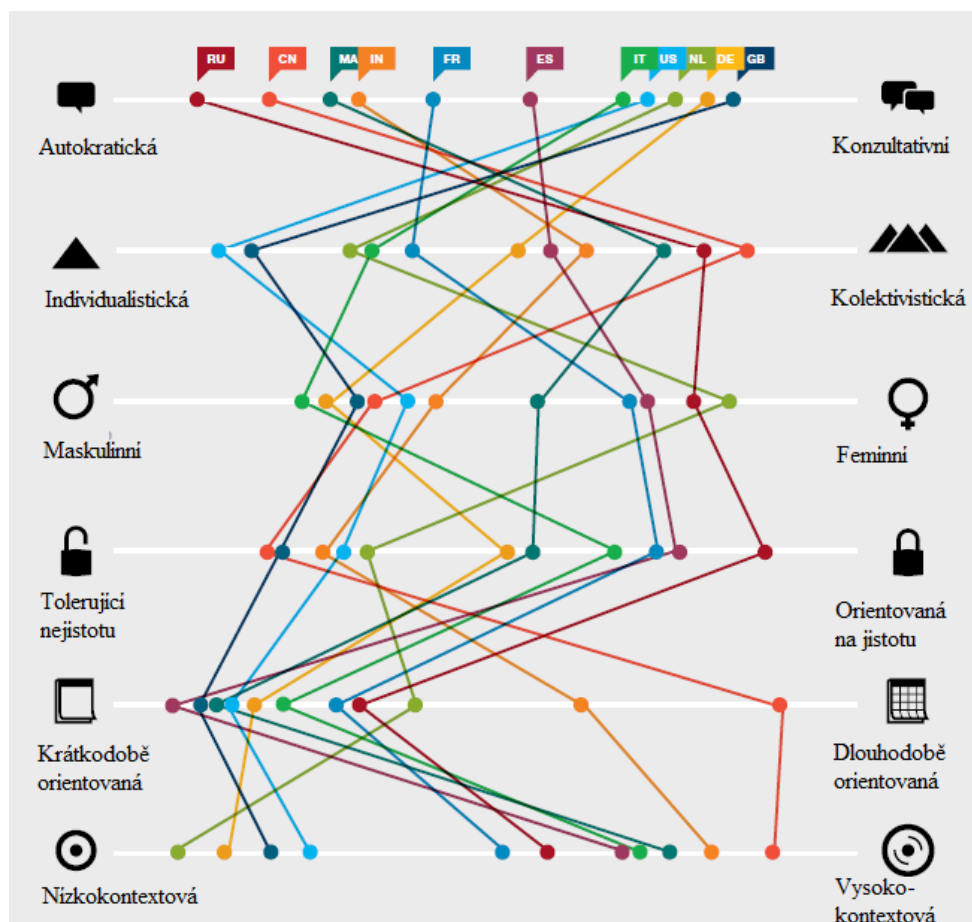
Dimenze odráží zaměřenost společnosti na krátkodobé okamžité zisky, nebo naopak na dosahování dlouhodobých přínosů.

#### 6. Nízkokontextová – Vysokokontextová

Dimenze odráží způsob komunikace ve společnosti. Nízkokontextové kultury komunikují přímo, způsob vyjadřování je explicitní. Vysokokontextové kultury komunikují z důvodu zdvořilosti a vzájemného respektu nepřímě, obsah sdělení je skryt ve vysokém kontextu a příjemce jej musí dekodovat.

Na obrázku 3 jsou zobrazeny kulturní profily zjištěné ve výzkumu společnosti Steelcase.

Obrázek 3: Kulturní profily vybraných zemí.

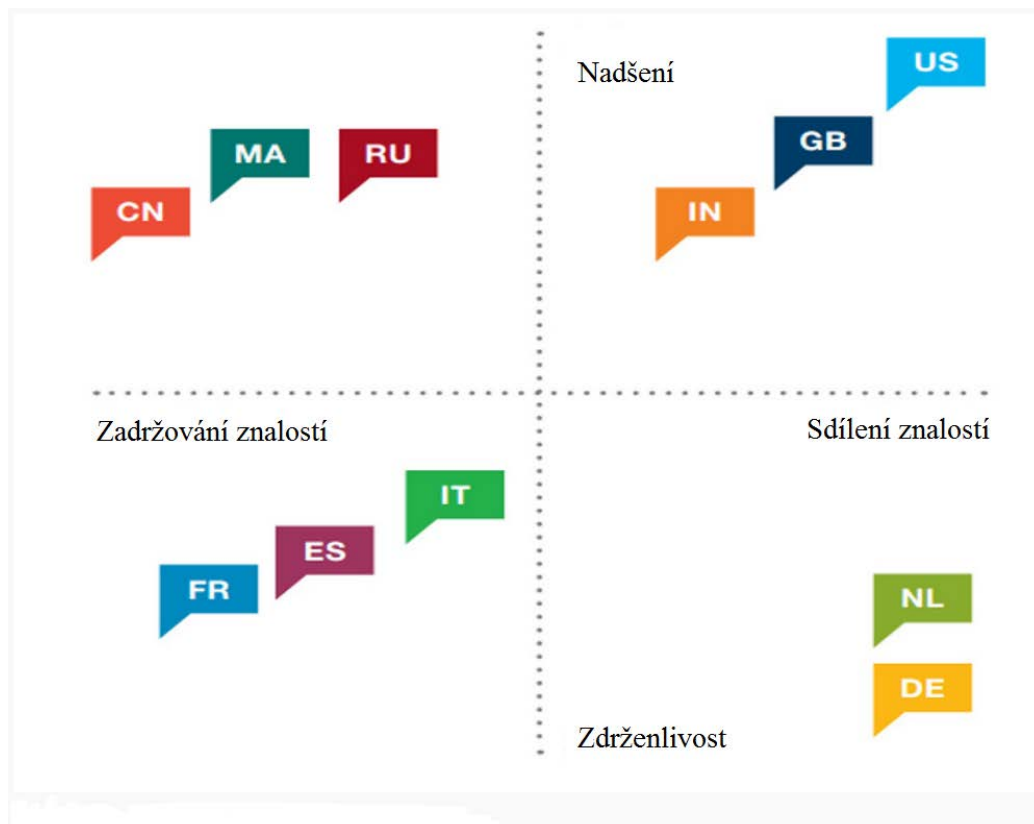


Zdroj: Steelcase 360°, upravila autorka

Jedna z oblastí výzkumu se zabývala postojem zkoumaných kultur k virtuální práci. Ukázalo se, že pozitivnější přístup k virtuální práci a spolupráci mají kultury, v nichž není ostrá hranice mezi soukromým a pracovním životem (Velká Británie, USA). Kultury, které soukromý a pracovní život oddělují přísněji, dávají přednost tradičním způsobům práce. Jako další významný faktor byl určen způsob manažerské práce v dané kultuře. Země, kde je práce manažera silně orientována na kontrolu (Francie, Španělsko, Čína), mají větší tendenci setrvávat u tradičních způsobů práce. Dále bylo zjištěno, že kultury s vyšší tolerancí nejistoty jsou otevřenější při sdílení znalostí. Kultury s orientací na jistotu potřebují větší míru povzbuzování ke spolupráci.

Zkoumané kultury pak byly rozděleny do čtyř skupin podle toho, jak ochotně přecházejí na nové virtuální způsoby práce a jak ochotně sdílí znalosti. Steelcase zavedl kategorie Agile – Steady pro ochotu přecházet na virtuální způsoby práce, přičemž Agile značí nadšení, Steady značí zdrženlivost. Ochota sdílet znalosti byla vyjádřena v kategoriích Guarding – Sharing; Guarding vyjadřuje tendenci k zadržování znalostí, Sharing tendenci k otevřenému sdílení znalostí. Zařazení jednotlivých kultur do skupin je zřejmé z obrázku 4.

**Obrázek 4: Tendence kultur k virtuální spolupráci a ke sdílení znalostí.**



Zdroj: Steelcase 360°, upravila autorka

Výzkum zahrnul pouze 11 zemí a v nich stovku společností. I tak je jasným dokladem odlišnosti tendencí jednotlivých kultur ve vztahu k virtuální spolupráci. Samotní realizátoři výzkumu upozorňují na jeho limity a nutnost v podobných studiích pokračovat. Z hlediska řízení virtuálních týmů je ale výstup výzkumu jednoznačný: kulturní specifika ovlivňují pracovní chování a při řízení virtuálních týmů je nutno je brát v úvahu. Dostatečnou míru kulturní citlivosti by měli mít i jednotliví členové týmu, aby nedocházelo k nedorozuměním způsobeným kulturními specifiky.

#### 4.4. Generační aspekty řízení virtuálních týmů

Kromě kulturních odlišností mohou práci virtuálního týmu ovlivnit i odlišnosti generační. **Generací** rozumíme *skupinu populace, která se narodila v určitém časovém rozmezí, vymezeném významnými událostmi (např. válkami), technologiemi (např. internetem), společenskými podmínkami (např. politickým systémem), popř. jinými významnými faktory*. Vyjdeme-li z díla Neila Howe a Williama Strausse (1991), můžeme shrnout, že *generace jsou skupinami lidí, kteří sdílí jeden historický čas a prostor, který jim dodává kolektivní osobnost*. V dnešní populaci lze podle Marka McCrindle a Emily Wolfinger (2009) určit sedm žijících generací, jimiž jsou **Generace hrdinů**, **Generace budovatelů**, **Babyboomers**, **Generace X**, **Generace Y**, **Generace Z** a **Generace Alfa**. Čtyři z nich, Generace budovatelů, Babyboomers, Generace X a Generace Y jsou ekonomicky aktivní. Generace Y právě vstupuje na trh práce. Podle všeobecně rozšířeného přesvědčení je Generace Y, narozená v letech 1982–1994, a tedy nejmladší generace na současném trhu práce, mimořádně zdatná ve využívání ICT a v těchto dovednostech předčí všechny předchozí generace.

Z hlediska virtuálních týmů je důležitým faktorem vymezení přístupu generací k ICT. Z tohoto hlediska má skutečně mimořádné postavení **Generace Y**, která vyrůstala v době, kdy ICT a zejména internet začaly být masově dostupné. Proto se této generaci také říká **Digital Natives**, zatímco příslušníci ostatních uvedených generací patří mezi tzv. **Digital Immigrants** (Prensky, 2001). Toto pojmenování zdůrazňuje, že se s ICT setkali až během svého dospělého života a jejich užívání se museli doučit. Digital Natives se s ICT seznamovali podobně přirozeně jako třeba s mateřským jazykem (za předpokladu, že se narodili v oblastech světa, kde tyto technologie jsou dostupné).

Příslušníci různých generací, resp. Digital Natives a Digital Immigrants, mají pochopitelně různé názory a přístupy k užívání ICT a internetových komunikačních platforem

v pracovním procesu. V obou skupinách ale lze nalézt jak odpůrce, tak nadšené uživatele ICT; přesto se však i v těchto kategoriích Digital Natives a Digital Immigrants odlišují. Jejich stručné charakteristiky jsou uvedeny v tabulce 2.

**Tabulka 2: Charakteristiky uživatelů ICT ve skupinách Digital Natives a Digital Immigrants**

Kategorie uživatelů	Digital Immigrants	Digital Natives
Odpůrce	Vyhýbají se užívání ICT ve všech oblastech života.	Nevytvářejí si vztah k ICT a jejich užívání.
Zdrženliví uživatelé	Musí-li ICT využít, jsou opatrní a podezíraví.	ICT využívají minimálně.
Nadšení uživatelé	Oceňují ICT, aktivně využívají internet.	Rozsáhlé užívání ICT, intuitivní ovládání přístrojů a technologií.

*Zdroj: Joshi, 2012*

V současném pracovním prostředí jsou na vedoucích pozicích převážně Digital Immigrants, zatímco Digital Natives jsou členy pracovních týmů. Vzhledem k odlišným přístupům k užívání ICT může v týmech docházet ke generačním konfliktům. Pro práci virtuálních týmů je pak ideální, když vedoucím týmu je nadšený uživatel ze skupiny Digital Immigrants. Tato skupina pracovníků totiž nemá se spoluprací s Digital Natives problémy, neboť oceňují myšlenky a návrhy svých mladších podřízených.

Největším mezigeneračním problémem ale obecně není užívání samotných ICT. Do virtuálních týmů musí být vybráni lidé, kterým využívání technologií nečiní technické ani osobní problémy. Problém spočívá v tom, jak jsou technologie pro komunikaci v týmu využívány (Ericson, 16. únor 2009). Digital Natives jsou při elektronické komunikaci zvyklí na rychlé odpovědi a cítí se frustrovaní nebo odmítnutí, když jim kolegové neodpovědí během krátké doby, nejpozději do jednoho dne. Digital Immigrants se zase cítí dotčení neformálností a bezprostředností komunikace ze strany mladších kolegů. Kulturní a generační podmíněnost využívání ICT je tedy nutno mít na paměti jak při volbě komunikačních platform pro konkrétní virtuální tým, tak v průběhu komunikace. Lze však očekávat, že postupně bude docházet ke stírání rozdílů mezi Digital Natives a Immigrants. Na základě skutečnosti, že aktuálně nejrychleji rostoucími skupinami uživatelů Google+ a Twitteru jsou lidé ve věku 45–64 let, dovozuje Jeanne Meister (2014), že rozdíly mezi mladšími a staršími uživateli technologií mizí a stáváme se Digital Citizens.

#### 4.5. Genderové aspekty řízení virtuálních týmů

Pojednávat o genderových aspektech různých sociálních jevů je citlivé téma. Je správné očekávat, že se muži a ženy ve virtuálním pracovním prostředí budou projevovat odlišně? V roce 2005 prezentovala prof. Quing Li metaanalýzu empirické literatury, která se zabývala genderovými odlišnostmi v elektronické komunikaci. Celkem analyzovala 50 studií a data téměř 64 tisíc uživatelů elektronické komunikace. Hlavními výstupy této metaanalýzy byla následující zjištění:

- Ženy měly vyšší frekvenci kooperativních sdělení než muži.
- Ženy měly vyšší frekvenci sdělení, v nichž byly obsaženy otázky.
- Ženy byly v komunikaci více osobní.
- Muži užívali autoritativnější sdělení.
- Muži měli vyšší frekvenci zasílání (vyvěšování) zpráv.
- Muži byli s elektronickou komunikací spokojenější než ženy.
- Muži považovali elektronickou komunikaci za spolehlivější než ženy.
- V elektronické komunikaci přetrvávají rozdíly mezi muži a ženami.

V roce 2006 byla publikována kolektivní monografie *Gender and Communication at Work* (Savicky, Foster, & Kelley, 2006). Jedna z kapitol je zaměřena na virtuální týmy. Autoři kapitoly vycházejí ze dřívějších studií rozdílů komunikace mužů a žen a zkoumají, zda se projevují i ve virtuálním prostředí. Podle Julie T. Wood (1994) existuje šest znaků typických pro ženskou komunikaci:

1. snaha o vyrovnané sdílení zkušeností;
2. verbální podpora ostatních;
3. vyjadřování zdůrazňující a podporující vzájemné vazby a vztahy;
4. snaha udržovat konverzaci a zapojovat do ní všechny přítomné;
5. tendence odpovídat na vše, co říkají ostatní;
6. sdělování detailů, osobních věcí a konkrétních argumentů.

Mužská komunikace je podle J. T. Wood charakteristická těmito znaky:

1. důvodem komunikace je prokázat znalosti nebo schopnosti;
2. komunikace je vedena za účelem dosažení cílů;
3. snaha získat komunikační dominanci;
4. snaha komunikovat asertivně a sebevědomě;

5. užívání abstraktních vyjádření;
6. tendence k opomíjení dopadu komunikace na vzájemné vztahy.

Lze tedy říci, že ženy komunikují tak, aby pozitivně rozvíjely vztahy mezi účastníky komunikace, což podporuje týmovou spolupráci. Ženy také, více než muži, využívají při komunikaci její neverbální složku. Dalo by se tedy očekávat, že ve virtuálním prostředí, kde je tato složka velmi výrazně omezena, budou mít při komunikaci větší problémy než muži. Ženy však nedostatek neverbální komunikace nahrazují komunikací verbální.

Další výzkumy autorů citované kapitoly se zaměřily na zvláštnosti čistě ženských virtuálních týmů a čistě mužských týmů. Ženy psaly zprávy s větším počtem slov, jejich sdělení byla osobní až důvěrná. Členky skupiny spolu komunikovaly přímo a vyhýbaly se hádkám. Jejich komunikace byla kooperativní, vzájemně se vnímaly a odpovídaly si. Členové čistě mužských skupin měli tendenci zaujímat dominantní komunikační pozice, což vedlo k tomu, že sice psali zprávy, ale nesnažili se porozumět sdělením ostatních ani na ně reagovat.

Nikdo z citovaných autorů nehodnotí, která komunikace je pro virtuální týmy vhodnější, a dokonce ani nedávají doporučení sestavovat virtuální týmy smíšené. Nicole Stinton (2013) ve své knize upozorňuje, že v úsudcích o mužích, ženách a rozdílech mezi nimi se projevuje velmi mnoho podvědomých předsudků a stereotypů. Citovaní autoři také upozorňují, že všechny uvedené výstupy jsou výsledkem sumarizace a průměrování a nelze je zobecnit. Na druhou stranu je důležité je znát, neboť tato znalost podpoří vzájemné pochopení mezi členy týmu. Nicole Stinton doporučuje, aby si členové virtuálních týmů, kteří potřebují předat obtížnou zprávu kolegovi/kolegyni opačného pohlaví, položili při její formulaci tyto otázky:

- Bude při vyjadřování myšlenky vhodnější použít silnější či slabší adjektiva?
- Bude vhodnější přímo říci, co má kolega/kolegyně udělat, nebo položit otázku tak, aby na myšlenku přišel sám/sama?
- Jakou míru zlehčení a humoru bude vhodné ve sdělení použít?
- Nezdůrazňuji ve zprávě příliš sám/sama sebe?
- Jak přímé by mělo být sdělení?
- Mám dát zprávu na vědomí širší skupině, nebo ji mám předat individuálně?

#### 4.6. Ideální člen týmu a ideální leader

Činnost firem se globalizuje a interkulturní pracovní týmy jsou jejich běžnou součástí. Proto má význam zkoumat, zda existují charakteristiky **člena týmu a vedoucího pracovníka**, které by zaručily, že tým bude pracovat efektivně a bude také správně a citlivě veden. Ve výzkumu *The Challenges of Working in Virtual Teams* se respondenti, členové virtuálních týmů, měli vyjádřit k otázce ideálního spolupracovníka (RW<sup>3</sup> Culture Wizard, 2012). Otázka zněla: Jaké kompetence by měl mít váš ideální kolega ve virtuálním týmu?

Respondenti uváděli, že nejdůležitějšími charakteristikami ideálního spolupracovníka jsou:

- ochota sdílet informace (18 % respondentů);
- proaktivní přístup k řešení úkolů (17 %);
- schopnost a ochota spolupracovat (17 %);
- organizovanost, systematičnost (14 %);
- dobré sociální schopnosti (13 %);
- schopnost a ochota poskytovat užitečnou zpětnou vazbu (11 %);
- vstřícnost a pomoc ostatním členům týmu (10 %).

Z četnosti odpovědí je zřejmé, že nebyla určena žádná charakteristika, na které by se shodla významná část respondentů. Uvedené charakteristiky jsou navíc kulturně podmíněné. Například otázka sdílení informací je v některých kulturách spjata s mocenskou pozicí držitele. Informace jsou koncentrovány u osoby na určité hierarchické úrovni, a ta je sdílí na základě dobrých vztahů s určitými kolegy, popřípadě v situaci, že má sama zájem vytvořit dobrý vztah. Tak tomu bývá v kulturách s vysokým indexem vzdálenosti moci, například v Číně. Pro příslušníky kultur s nízkým indexem vzdálenosti moci, např. z USA, ale i z České republiky, může takový přístup vyvolávat asociace na protekci, klientelismus apod. Problém je však mnohem komplexnější a souvisí se samotnou podstatou kultur, v Číně například s **principem Guanxi** (Law, & Jones, 2009). Dalším komplexním problémem sdílení znalostí a informací je příslušnost členů týmu ke kulturám, které komunikují s různou výší kontextu. Členové nízkokontextových kultur mají tendenci sdílet samotné informace bez zasazení do širšího kontextu, což pro kolegy z vysokokontextových kultur nemusí být dostatečné. Naopak sdělení pracovníků z vysokokontextových kultur mohou být považována kolegy z nízkokontextových kultur za příliš obsáhlá a nemusí být schopni pochopit skutečný obsah sdělení. Podobně organizovanost a systematičnost bude pojímána jinak v kulturách monochronních

a jinak v kulturách polychronních. Poskytování zpětné vazby je také různé v různých kulturách. Příslušníci přímo komunikujících kultur budou poskytovat velmi přímou zpětnou vazbu, která může kolegy z vysokokontextových kultur, resp. kultur, kde je významný **koncept tváře**, urazit. Naopak pracovníci, pro něž je důležitý koncept tváře, nikdy přímo neupozorní na chybu nebo jiný nedostatek. Je tedy sice k dispozici souhrn charakteristik dobrého člena týmu, ale je nutno je interpretovat v širokých kulturních souvislostech.

**Charakteristiky ideálního leadera** interkulturního týmu hledala (mimo jiné) rozsáhlá studie GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), prováděná na konci 20. století v 62 zemích (House, et al., 2004). Respondenti, kterých bylo více než 17 tisíc, uvedli celkem 112 pozitivních i negativních charakteristik vedoucího pracovníka. Další analýza získaných výsledků vedla ke zjištění, že existuje 22 univerzálních žádoucích charakteristik leadera, které byly jmenovány ve všech zkoumaných kulturách. Oproti nim bylo stanoveno osm nežádoucích charakteristik, rovněž platných napříč všemi zkoumanými kulturami – viz následující tabulka.

**Tabulka 3: Interkulturně univerzální charakteristiky vynikajícího leadera**

<u>A) Interkulturně univerzální charakteristiky vynikajícího leadera</u>	
Důvěryhodný	Rozhodný
Spravedlivý	Zaměřený na excelenci
Čestný	Spolehlivý
Prozíravý	Inteligentní
Schopný předem plánovat	Efektivní vyjednávač
Povzbuzující	Schopen nalézat win-win řešení problémů
Pozitivní	Schopný administrátor
Dynamický	Komunikativní
Ví, jak motivovat	Informovaný
Schopen posilovat důvěru	Koordinátor
Motivující (vlastním příkladem)	Team builder

<u>B) Interkulturně univerzální nežádoucí charakteristiky leadera</u>	
Samotář	Nedůtklivý
Asociální	Egocentrický
Nepřímý, neexplicitní	Bezohledný
Nekooperativní	Diktátorský

Zdánlivě je zřejmé, že lidé napříč kulturami si přejí, aby jejich vedoucí byli důvěryhodní, spravedliví, čestní atd. a nepřejí si, aby byli samotářští, asociální, diktátorští atd.



Jenže další potíží spočívá v tom, že i tyto charakteristiky jsou interpretovány interkulturně odlišně. Například rozhodný vedoucí z hierarchické kultury může být považován za příliš autoritativního až diktátorského a nekooperativního v rovnostářských kulturách. Dobrý komunikativní vyjednávač může být považován v hierarchické kultuře za slabého. Rozhodnost interpretují v USA jako schopnost rychle se rozhodnout, i když rozhodnutí nemusí být s jistotou správné. Ve Francii a v Německu rozhodnost znamená velmi promyšlený a přesný (v českém pojetí až úzkostný či puntičkářský) přístup k rozhodování.

Pokud bychom se chtěli zaměřit přímo na **vedení virtuálních týmů**, je důležitým krokem výběr vhodného leadera. Správný výběr je jednou z klíčových podmínek úspěšného vedení virtuálního týmu o to více, pokud je tým složen z členů různých kultur. Stěžejní kompetencí leadera virtuálního týmu by napříč kulturami měla být schopnost komunikace. Leader by měl být přirozeně zvědavý, zaměřený na člověka a na vztahy a zkušený v daném odvětví, avšak pouze tak, aby byl zároveň schopen myslet inovativně. Vedle toho musí mít vedoucí týmu také vysoký stupeň emoční inteligence, měl by umět dávat konstruktivní zpětnou vazbu a být schopen vést členy týmu tak, aby z nich dostal to nejlepší (Pavlišová, 2013). Dalším z důležitých kroků při vedení je řádně zasvětit všechny členy do vize a účelu projektu. Od tohoto stěžejního okamžiku se totiž odvíjí další spolupráce virtuálního týmu. Nejenže je tohle zasvěcení důležité pro budoucí osud projektu, ale také pro členy samotné, neboť vědomí, že jsou součástí něčeho smysluplného, je velmi důležité pro efektivitu celého organismu. Vysvětlení účelu projektu se dá učinit různě. Jednou z možností je vytvořit diskuzi na základě přednesených otázek týkajících se možností podnikání v dané oblasti, konkurence, potencionálních zákazníků, produktu jako takového a strategie. Vytvoření kontextu spolupráce může být provedeno formou diskuze nad výše uvedenými otázkami, přičemž hlavní myšlenky se zapíší. K tomuto se dá připojit i dotaz na to, jak vidí svou budoucnost v případě úspěšně pracujícího týmu, a v neposlední řadě je dobré celou diskuzi odlehčit, a to například formou vymyšlení novinových titulků týkajících se projektu (Nemiro, et al., 2008). Nedílnou součástí jsou osobnostní charakteristiky správného leadera. K výběru nám může napomoci jasně definovaný kompetenční model a z něj vyplývající požadované kompetence. Vzhledem k nárokům na leadery ve virtuálních týmech doporučujeme pro výběr využít assessment center s propracovanou metodologií výběru.

Jak jsme se i v předešlých kapitolách zmínili, k tomu, aby mohl tým úspěšně spolupracovat na dané vizi, je nutné vytvořit pracovní prostředí založené na **důvěře** (a to nejen ve virtuálních týmech) (Covey, 2009). Obecně je vytvoření důvěry ve virtuálních týmech

považováno za jeden z nejkritičtějších faktorů. Je to právě z důvodu anonymity a neosobního kontaktu. Doporučení zveřejněná v *Information Systems Journal* se týkají jednak určitých varování ohledně přílišné důvěry, která může být snadno porušena, a jednak příliš podrobného monitoringu a kontroly, která může těžko budované vztahy lehce zničit (Galliven, 2001). Sám autor článku je spíše než extrémnímu zaměření se na budování důvěry nakloněn vytvoření postupů chování a norem, na základě kterých bude tým fungovat. Pokud budou tyto normy respektovány, může zároveň docházet ke kontrole odvedené práce a vedoucí týmu se nemusí primárně zaměřovat na budování důvěry, což je u týmů, jejichž spolupráce netrvá dlouho, výhodou. Při vedení virtuálních týmů je tedy potřeba tomuto tématu věnovat velkou pozornost, protože o co je zde těžší důvěru vybudovat, o to více je potřeba. Pro virtuální týmy je už tak těžké vytvořit fungující pracovní prostředí, takže na budování důvěry mezi členy často nezbyvá moc času. Přitom by se ale na toto měli manažeři zaměřit, neboť to může značně ovlivnit efektivitu týmu. Dle lidí se zkušenostmi z vedení virtuálních týmů je naivní očekávat, že důvěra a dobré pracovní vztahy vzniknou během konferenčního hovoru na poradě. Klíčem je napodobit dostupnými prostředky konvenční tým, a to tak, že například při cestě domů z kanceláře zavoláme členovi týmu s tím, že ho chceme pozdravit, něco drobného dořešit a popřát mu hezký večer (Lepsinger, & De Rosa, 2010). Další doporučovanou akcí navazující na předchozí téma je vytvoření tzv. „univerzálního jazyka“, tedy určitých standardů a principů, na základě kterých bude tým fungovat a které budou respektovány všemi členy. Tím dojde k vytvoření a podpoře důvěry a tým bude silnější. Vhodné je tyto standardy vytvořit společně s celým týmem, například pomocí metody brainstormingu, a z navrhovaných věcí pak vybrat ty, které bude tým závazně používat. Pro správné definování důvěry můžeme využít již znalost budování týmů na základě skupinové dynamiky (viz kapitola Vybrané psychologické aspekty týmové práce). K tomuto bodu lze ještě doplnit další podstatnou věc pro vedení virtuálních týmů, a tou je dokumentace postupů týmu a záznam toho, co již bylo uděláno. Některé týmy využívají dokumentace v podobě příručních knížek, ve kterých jsou zaznamenány cíle a postupy k cílům směřující, důležité termíny a další podstatné věci pro zajištění kontinuální práce týmu. Existuje několik druhů dokumentace, kterou lze využít, a závisí na týmu, aby si vybral podle svých potřeb (Nemiro, et al., 2008).

Jelikož nás téma vedení virtuálních týmů a užití nejefektivnějších metod zaujalo, byl na Katedře aplikované ekonomie FF UP v rámci diplomové práce proveden výzkum. Výsledky byly publikovány v diplomové práci Lucie Pavlišové (2013) a prezentovány na konferenci Ekonomické znalosti pro tržní praxi (Pavlišová, & Seitlová, 2013). Cílem

výzkumu bylo zjistit, které metody jsou používány při vedení virtuálních týmů v praxi a jestli se manažeři při vedení inspirojí odbornou literaturou, nebo se řídí intuicí. Pro výzkum byl zvolen smíšený přístup. Výzkum probíhal od listopadu 2012 do dubna 2013. Pro analýzu dat byly využity výsledky dotazníkového šetření. Na dotazníky celkem odpovědělo 20 lidí, přičemž se jednalo o respondenty, kteří měli přímou zkušenost s vedením virtuálního týmu, a také respondenty, kteří sice byli jen členy, ale dokázali v dotazníku uvést i odpovědi k oblasti vedení, a to z pohledu vedeného. Výzkumu se celkem zúčastnilo 6 žen a 14 mužů. Dotazník byl distribuován v české a anglické verzi. Nejsilnější zastoupení měli příslušníci České republiky, jejichž počet byl celkem 10 respondentů. Ze Slovenska odpověděli tři respondenti a dále měli po jedné odpovědi zastoupení Írán, Velká Británie, USA, Jižní Afrika, Itálie a Francie. Počet členů ve virtuálních týmech, které respondenti vedli, se nejvíce pohyboval v rozmezí 1–5 členů a potom 11–20 členů. Pro každou z těchto skupin byl počet respondentů po čtyřech. Týmy o počtu členů 6–10 vedli 3 respondenti a tým s 20 a více členy vedli 2 respondenti. Zbytek respondentů tvoří ti, kteří byli pouze členy. Dalším zjištěním byly informace ohledně rozdělení rolí, které jsou jedním ze základních prvků úspěchu. V praxi se ukázalo, že je tomu opravdu tak, neboť 12 respondentů odpovědělo, že ve svých týmech role definovali na začátku, a 7 dotazovaných uvedlo, že role definovali později, až v průběhu spolupráce. Pouhý jeden respondent v týmu role nijak nedefinoval. Jako stěžejní otázku jsme vnímali komunikaci. Komunikace v týmu je důležitá (napovídají o tom i samotné podkapitoly této publikace) nejen na počátku spolupráce, ale také v průběhu celé činnosti týmu. Pro dorozumívání se využívají týmy nejrůznější technologie, přičemž je třeba dbát na to, k jakému účelu který z prostředků zvolit. Respondenti při práci vždy využívali více prostředků komunikace. Zvykli si určité z nich využívat při řešení rutinních záležitostí a jiné například pro řešení aktuálních problémů či podávání zpětné vazby. Podle výsledků jsou využívány jak prostředky asynchronní komunikace, tak prostředky synchronní komunikace. Respondenti měli označit ty prostředky, které využívají nejvíce. Od každého respondenta jsme obdrželi zhruba čtyři druhy komunikačních prostředků, které pro práci využívali (synchronní i asynchronní). Po přepočítání odpovědí k jednotlivým prostředkům jsme zjistili, že synchronní i asynchronní komunikace je využívána přibližně nastejno. Následující čísla ukazují, kolikrát byl který z prostředků označen:

### **Asynchronní:**

- e-mail – 14
- sdílený kalendář – 8
- týmové weby – 3
- diskuzní fóra - 1

### **Synchronní:**

- Telekonference - 10
- Videokonference - 4
- Chat - 5
- Skype - 4
- Alter ego - 1

Mezi nejvyužívanější prostředky komunikace tedy dle výsledků výzkumu patří e-mail a telekonference. Tyto dva jsou využívány vždy a dalo by se říct, že jsou pro leadera určitým základem pro komunikaci. Dále je oblíbený i sdílený kalendář a chat. Další prostředky, jako diskuzní fórum, týmové webové stránky, videokonference, Skype a alter ego, jsou již využívány méně a záleží spíše na osobní preferenci a potřebách komunikace konkrétního řešení vedoucího pracovníka. Ohledně užití jednotlivých komunikačních nástrojů v našem výzkumu můžeme říci, že e-mail patřil mezi nejvíce využívané prostředky, přičemž ho respondenti používali pro každodenní komunikaci, přerozdělování práce, k zasílání reportů, práci z domu, sestavování společných dokumentů, zadávání instrukcí a řešení problémů, pro odpovědi vyžadující delší a konstruktivní odpověď, pro možnost kontaktování více členů týmu najednou. Druhý nejvíce využívaný prostředek komunikace byla telekonference. Ta je využívána k projednání statutu projektu, pro urychlení komunikace v určitých případech, pro jednání se členy z různých geografických prostředí, pro školení nových postupů a koordinaci projektu, dále pro předávání zpráv a manažerských rozhodnutí a pro sdílení dokumentů. Je také dobrá pro okamžitou zpětnou vazbu, pro každotýdenní zhodnocení práce a pro udržení komunikace, kontrolu projektu a poskytování materiálů. Sdílený kalendář patří také mezi oblíbené nástroje. Používá se hlavně pro projednání statutu projektu, pro urychlení komunikace při větším počtu členů v týmu, pro domluvu meetingů a pro plánování. Chat je pak dobrý pro projednávání konkrétních záležitostí s jedním člověkem a řešení ad hoc problémů a drobných rozporů. Videokonference je vhodná pro školení a koordinaci projektu a pro komunikaci mimo lokální kancelář. Skype je používán při řešení ad hoc problémů, setkáních ohledně statutu projektů, sestavování společných dokumentů a pro pravidelné schůzky. Využívána jsou i diskuzní fóra, a to zejména při vyšším počtu členů, zde konkrétně při počtu vyšším než 20 osob. Týmové webové stránky slouží ke sdílení dokumentů a alter ego ve virtuálním prostředí se pak používá například pro studijní účely pro přípravu výuky v oblasti virtuální práce. Výsledky výzkumu tak korespondují s aktuálními poznatky, viz kapitola Virtuální prostředí a nástroje pro virtuální práci.

Vrátíme-li se zpět k otázce leadera a jeho stylu vedení, můžeme využít inspirace samotných respondentů. Mezi metody vedení a zároveň řešení problémů, které respondenti uvedli jako efektivní, lze zařadit následující:

- vedení demokratickou cestou (delegace úkolů, ale finální rozhodnutí na vedoucím, poté zpětná vazba);
- inspirace metodami předchozího nadřízeného;
- vytyčení a jasné stanovení cílů tak, aby mezi nimi byla kontinuita;
- umožnění týmu dělat vlastní dílčí rozhodnutí;
- vyšší platová odměna;
- metoda přímého a přirozeného jednání;
- metody řízení dle potřeb jednotlivých členů týmu;
- metody řízení pomocí konzultace ve skupině.

V oblasti řešení problémů v týmu pak také bylo uvedeno více používaných postupů, přičemž nejoblíbenější metodou je osobní pohovor, respektive pohovor 1:1 prostřednictvím vybraného prostředku komunikace. Tuto možnost uvedlo 11 respondentů. Dále je využívána diskuze v týmu a kooperativní řešení, které uvedli 4 respondenti. Dva dotazovaní pak využívají při řešení problémů eskalaci. Ostatní metody řešení problémů již uvedl vždy jen jeden respondent. Jednalo se o poctivé a přímé řešení a o řešení, které se týká konkrétního pracovního problému a ne dané osoby.

Z výzkumu vyplývajícími doporučením pro manažery, kteří již mají zkušenost s vedením virtuálních týmů, a i pro manažery, kteří se na vedení teprve chystají, může být výše zmíněná metoda vedení založená na přímosti a věcnosti. Ať už v komunikaci nebo při rozdělování práce, vždy se vyplatí jednat přímo a bez zbytečných oklik. Dá se tak vyhnout zbytečným zmatkům, které při práci na dálku vznikají často a jejichž řešení je oproti týmům face-to-face složitější (Pavlišová, 2013).

Na závěr celé kapitoly lze provést shrnutí, že i když lze vyjmenovat interkulturně platné žádoucí i nežádoucí charakteristiky vynikajícího leadera, znamenají v praxi v každé kultuře něco jiného. Hledání a podpora rozvoje schopných vedoucích interkulturních virtuálních týmů, stejně jako členů týmu, zůstávají tedy velkými úkoly pracovníků HR oddělení i otázkami pro další výzkum.

#### 4.7. Komunikační nástroje pro virtuální týmy a jejich užívání napříč kulturami a generacemi

Virtuální týmy komunikují prostřednictvím ICT, především prostřednictvím **internetových komunikačních platforem**. Přestože je k dispozici řada **komunikačních nástrojů**, z citovaných výzkumů vyplývá, že nejužívanějšími jsou **e-maily, telefony, instant messaging** (chat), **telekonference, videokonference** a **diskusní fóra**. Využívání těchto nástrojů je rovněž kulturně i generačně podmíněno, což je nutno mít na paměti jak při volbě komunikačních platforem, tak v průběhu komunikace. V dalším textu jsou zmíněny nejvýznamnější interkulturní a mezigenerační specifika využívání jednotlivých komunikačních technologií (v pořadí podle využívanosti zjištěné citovaným výzkumem *The Challenges of Working in Virtual Teams*).

Je třeba připomenout, že všechny **formy komunikace** jsou kulturně podmíněny. Jedním z nejvýznamnějších faktorů je přímota, resp. nepřímota komunikace, čili to, zda členové týmu komunikují s vysokým nebo nízkým kontextem. Tato odlišnost ovlivní komunikaci bez ohledu na použitou technologii. Určitě je vhodné, aby členové týmu z nízkokontextových kultur své zprávy formulovali zdvořile a nechtěně neurazili kolegy z vysokokontextových kultur přílišnou přímostí a stručností. Naopak po obdržení zprávy od kolegů z vysokokontextových kultur se členové z kultur nízkokontextových musí zamyslet nad tím, co je vlastně obsahem zprávy, a raději se opakovaně ujistit. Například sdělení indického spolupracovníka, že v jejich městě jsou zrovna silné monzuny, znamená, že informuje o nemožnosti dokončit práci v termínu, zatímco jeho kolega z USA informaci považuje za nezávaznou společenskou komunikaci. Členové týmu z vysokokontextových kultur by měli být natolik kulturně senzitivní, že přímé zprávy svých kolegů z nízkokontextových kultur nebudou interpretovat osobně a negativně.

Stále nejužívanějším komunikačním nástrojem virtuálních týmů jsou **e-maily**, a to přesto, že začínají být považované za zastaralý a pomalý nástroj ve srovnání s např. instant messagingem. Zejména mladí pracovníci upřednostňují před e-mailovou komunikací využívání sociálních sítí a chatů. Na druhou stranu využívání e-mailů usnadňuje spolupráci členů týmu z polychronních a monochronních kultur, protože každý si e-mail přečte a zareaguje tehdy, kdy mu to vyhovuje. S používáním e-mailů od počátku ustavení týmu nebývá problém u osob z individualistických kultur, zatímco lidé z kolektivistických kultur e-maily užívají ochotněji až poté, co se svými kolegy naváží vztah a vybudují si určitý stupeň vzájemné důvěry. Další výhodou e-mailu je možnost zprávu v klidu sestavit a zkontrolovat použití

jazyka v případě jazykových bariér. Naopak problémy při e-mailové komunikaci vznikají např. při interpretaci doby odpovědi. Mladí pracovníci očekávají reakci prakticky okamžitě, totéž platí pro výkonově zaměřené kultury. Pracovníci z polychronních kultur a z kultur zaměřených na vztahy mohou reagovat později. Lidé z kolektivistických kultur navíc vnímají e-maily jako neosobní a chladné. Další problém se může projevit v případě spolupráce členů týmu z hierarchických a rovnostářských kultur. Problémem může být např. samotné oslovení; v západních rovnostářských kulturách je běžné užívání křestních jmen i pro nadřízené, což je neakceptovatelné v kulturách východních, hierarchických. Ženy mohou mít tendenci psát e-maily delší ve srovnání s muži a obsáhnout v nich více témat, což může být obtížné a matoucí pro mužské kolegy.

Při užívání e-mailů lze doporučit, aby na počátku spolupráce týmu byly vymezeny standardy odpovídání (do jaké doby je nutno reagovat, domluvit využívání automatických odpovědí v případě, že je dodržení této doby ze strany pracovníka ohroženo, apod.). Jsou-li v týmu členové z kolektivistických kultur, je vhodné umožnit vzájemné seznámení členů týmů a podpořit vznik vzájemné důvěry v týmu, kromě e-mailů využívat **telekonference** a **videokonference**. Je třeba domluvit, jak se budou spolupracovníci oslovovat, a ujistit členy z hierarchických kultur, že užívání křestních jmen a neformální struktura zprávy není projevem neúcty ani nezdvornosti. Je-li atmosféra v týmu naopak silněji hierarchická, je třeba akceptovat oslovování a komunikaci výrazně formálnější (což nebude vyhovovat výkonově zaměřeným kulturám). Je také lepší, pokud se každý e-mail zaměří jen na jedno téma. Při využívání e-mailové komunikace je tedy třeba počítat s určitou dobou, než se zavede takový způsob psaní zpráv, který bude vyhovovat všem členům týmu.

Dalším využívaným prostředkem komunikace virtuálních týmů jsou **telefony**, resp. mobilní telefony. Obliba telefonování roste směrem od severu k jihu. Například Němci telefonují asi 90 minut měsíčně, lidé z USA asi 800 minut (více než 13 hodin) a Portoričané 1 900 minut (téměř 32 hodin) (Mobile-phone Culture, leden 2010). Využívání telefonů souvisí rovněž s vnímáním míry hierarchie, v rovnostářských kulturách se při telefonování respektuje sociálně obvyklá pracovní doba a není vhodné telefonovat si např. pozdě večer, zatímco např. v Číně může vedoucí volat svému podřízenému naprosto kdykoliv, a čím neobvyklejší čas to je, tím více se volaný cítí poctěn, neboť telefonát interpretuje jako projev důvěry svého nadřízeného. V Jižní Americe mívají pracovníci speciální mobil pro kontakt se svým nadřízeným a jsou kdykoliv k dispozici. Podobnými zásadami jako užívání mobilních telefonů se řídí užívání pevných linek a hlasových přenosů (např. prostřednictvím Skype).

Výhodou Skype je možnost paralelního psaní chatu a prohlížení, popř. editace sdílených dokumentů ve sdíleném úložišti.

Nespornou výhodou komunikace prostřednictvím telefonu je rychlost. V globálních týmech je však nutno brát v úvahu různé časové zóny a zvážit, zda je pro telefonát vhodná doba. Telefonát nebude problém v případě polychronních kultur, které respektují, že se děje více věcí najednou, a nebudou ho považovat za vyrušení. Naopak pracovníci z monochronních kultur se mohou nečekaným hovorem cítit vyrušeni. V hierarchických kulturách volají spíše nadřazení podřízeným, v rovnostářských kulturách jsou možné telefonáty oběma směry. Podobně jako u e-mailů je třeba správně nastavit formálnost komunikace. Hlasová komunikace obsahuje více neverbálních prvků, proto může být preferována ženami.

Rychlým nástrojem komunikace je **instant messaging** (IM, on-line chat). IM je psanou formou komunikace v reálném čase, ale pokud je odeslána zpráva příjemci, který není on-line, zpráva je uložena a příjemce může reagovat, až se připojí k internetu. IM je vhodný pro pracovníky z polychronních kultur, neboť na něm lze komunikovat o více tématech zároveň, komunikace nemusí být nijak strukturovaná. Tyto nástroje jsou kolektivní, tudíž vyhovují pracovníkům z kolektivistických kultur. Problém u synchronní komunikace nastává, pokud jsou spolupracovníci z různých časových zón. Pracovníky z monochronních kultur mohou zprávy na chatu rušit, neboť jsou zvyklí se soustředit na jednu aktuální věc, kterou právě dělají. Proto je lepší diskusi předem domluvit a neočekávat, že se příjemce zprávy okamžitě přeorientuje na problém, s nímž jsme ho oslovili.

S využíváním mobilních telefonů souvisí užívání krátkých textových zpráv, **SMS**. Ty jsou oblíbené zejména u mladé generace, která raději posílá zprávy, než aby telefonovala. SMS jsou však logicky stručné a krátké, takže, v kontextu výše řečeného, jsou vhodnější pro komunikaci v kulturách nízkokontextových, rovnostářských, zaměřených na úkol.

**Videokonference** se užívají pro synchronní komunikaci. Technickou výhodou této komunikace je možnost paralelního sledování či editace sdílených dokumentů. Při jejich využívání je třeba zvažovat, v jakých časových zónách se nacházejí účastníci komunikace. Zejména při opakovaném využívání těchto technologií je třeba posouvat čas setkání tak, aby nebyl trvale nevýhodný pro tytéž členy týmu. Videokonference bývá svolána s časovým předstihem a měla by být určena její agenda. To je velmi důležité, zejména pokud jsou přítomni členové týmu z monochronních kultur. V opačném případě by tyto účastníci mohli být dezorientováni a setkání by považovali za neefektivní.



Další zásada je, že diskusi by měl vždy někdo moderovat (buď vedoucí týmu, nebo odborník na řešené téma). Výhodou konferencí je alespoň částečná přítomnost neverbální komunikace, která usnadňuje interpretaci sdělení. Konference obvykle vyhovují členům týmu z kolektivistických kultur. Úskalími, která musí překonat právě **moderátor** konference, je jednak výše kontextu komunikace různých účastníků a dále zdrženlivost členů týmu z hierarchických kultur zapojovat se do diskuse. V hierarchických kulturách je považováno za nezdvořilé prosazovat vlastní návrhy, neboť vedoucí pracovník je považován za nejkompetentnějšího, a proto určí, jak se co bude dělat. Diskuse je tedy v těchto kulturách bezpředmětná. Stejně jako při dalších formách hlasové komunikace je nutné zohlednit používání jazyka členy týmu. Účastníci konference by se měli vyjadřovat pokud možno jednoduše a srozumitelně jak z hlediska obsahu, tak kontextu komunikace.

**Hlasové přenosy** jsou typem konference bez obrazu. Účastníci se tedy slyší, ale nevidí. Technicky je tento typ konferencí méně náročný na datové přenosy. Pro hlasové konference platí stejné zásady jako pro videokonference, ovšem s tím, že chybí část neverbální složky komunikace. To klade větší nároky na správné formulace sdělení a na jejich interpretaci. Vždy je třeba se ujist'ovat, že sdělení jsou příjemci interpretována v souladu se záměrem komunikátora (autora sdělení). Podobně jako při videokonferenci nebo chatu lze paralelně sledovat či editovat sdílené dokumenty.

Podle citovaného průzkumu jen málo týmů využívalo **cloudová úložiště**. Lze odhadovat, že v současnosti je využívání tohoto nástroje mnohem intenzivnější. Cloudová úložiště nejsou typickým nástrojem komunikace. Slouží především k ukládání týmových dokumentů. Dokumenty jsou pak dostupné odkudkoliv, kde je internetové připojení. Některá úložiště umožňují společnou editaci dokumentů, to znamená, že dokument má otevřený více uživatelů najednou a všichni v něm mohou provádět úpravy. Jiná úložiště umožňují sdílený přístup k dokumentům, ale nikoliv společnou editaci. Vlastní komunikace mezi členy týmu probíhá prostřednictvím jiného nástroje. V případě společné práce na dokumentu je nutná komunikace synchronní, jinak je možné komunikovat i asynchronně. Zohlednění týmové diverzity je tedy nutné spíše ve vztahu k doprovodné komunikaci než ve vztahu k samotnému úložišti. Odlišnosti mezi členy týmu se mohou projevit v organizaci úložiště a v tom, jakou část dokumentů zpřístupní ostatním členům týmu. Pracovníci z rovnostářských konzultativních kultur budou mít tendenci sdílet více dokumentů než kolegové z hierarchických a autoritativních kultur. Sdílení dokumentů souvisí s ochotou sdílet znalosti a informace.

Dalším komunikačním nástrojem může být **diskusní fórum**. Diskusní fóra jsou efektivním nástrojem sdílení znalostí a myšlenek. Komunikace na diskusním fóru je asynchronní, jednotliví členové týmu zde prezentují svá sdělení a ostatní se k nim mohou kdykoliv vyjádřit. Hlavním problémem zůstává vysoký či naopak nízký kontext sdělení. Rovněž členové týmu z monochronních kultur mají tendenci řešit jedno téma, ukončit ho, a pak začít další. Členové týmu z polychronních kultur takovou potřebu nemají, řeší zároveň více témat, aniž by měli potřebu je jednoznačně uzavřít. Tyto rozdíly mohou být frustrující pro obě skupiny. Řešením je opět ustanovení pravidel využívání těchto komunikačních nástrojů na začátku spolupráce a interkulturní senzitivita všech členů týmu.

Zmíněné komunikační nástroje a další podpůrné aplikace bývají souhrnně k dispozici v tzv. **Virtual Team Rooms**. Virtual Team Rooms jsou elektronicky sdílená pracovní prostředí. Do tohoto prostředí mají vstup jen členové týmu. Mají zde k dispozici nástroje pro organizaci telekonferencí, hlasových přenosů, datové úložiště, propojení na e-maily, kalendáře, upozorňování na schůzky, blížící se termíny apod. Výhodou těchto Team Rooms je jednak možnost využívat je ke komunikaci, ukládání a editaci společných dokumentů, a jednak pozitivní dopad na týmovou soudržnost. Členové týmu díky využívání společného prostoru, kam nemá přístup nikdo jiný, získávají pocit týmové sounáležitosti, rozvíjí se identita týmu a snáze se překonávají všechny možné interkulturní, mezigenerační či genderové rozdíly (Shachaf, 2008).

Je zřejmé, že technologií na podporu virtuální spolupráce je k dispozici velké množství. Využívání každé z nich je spjato s určitými riziky plynoucími z diverzity konkrétního týmu. Těmto rizikům lze předcházet vymezením a vysvětlením zásad užívání jednotlivých technologií na začátku spolupráce týmu, a rovněž podporou rozvoje interkulturní senzitivity a emoční inteligence všech členů týmu. Potvrzuje se i význam správného výběru členů týmu s předpoklady pro spolupráci v diverzifikovaném prostředí.

#### **4.8. Pět kritických oblastí diverzity týmu**

U každého virtuálního týmu, bez ohledu na jeho organizaci či poslání, lze nalézt pět kritických oblastí, v nichž se projevuje **týmová diverzita** (Zofi, 2012). Důsledkem mohou být problémy, které sníží efektivitu práce celého týmu. Na těchto pět oblastí je nutno se zaměřit a dosáhnout nejvyššího možného souladu, a to v počáteční fázi existence týmu. Těmito oblastmi jsou:

1. způsob myšlení;
2. role;
3. vztah k času;
4. struktura;
5. proces.

**Způsob myšlení** zahrnuje *předpoklady, domněnky a postoje ve vztahu ke světu*. Způsob myšlení určuje návaznost myšlenek a projevuje se chováním. Z hlediska řízení virtuálních týmů je třeba zvažovat následující náhledy jednotlivých členů týmu na svět:

- *Globální nebo lokální perspektiva*: Chápe člen týmu svět v široké globální perspektivě, nebo v úzké perspektivě svého bezprostředního okolí?
- *Spolupráce nebo soutěživost*: Považuje člen týmu okolí za ochotné spolupracovat a ke spolupráci je ochoten také, nebo považuje svět za soutěživý, kde se každý musí dokázat prosadit?
- *Konzultace nebo rozhodování*: Má člen týmu tendenci konzultovat své myšlenky a hledat společné řešení, nebo v rámci svých pravomocí dělá samostatná rozhodnutí bez diskuse s ostatními?
- *Orientace na úkoly nebo vztahy*: Co je pro člena týmu důležitější – splněný úkol, nebo dobré vztahy s kolegy (i na úkor splnění úkolu)?

**Role** je *způsob, jakým se osoba prezentuje navenek a jak se chová k ostatním*. Projevuje se způsoby chování, které jsou podle konkrétního jedince společensky nejvhodnější. Mezi základní projevy role, ovlivňující virtuální spolupráci, patří následující:

- *Vyslovování nebo nevyslovování názorů*: Má člen týmu tendenci vyjadřovat své názory, nebo si je nechává pro sebe?
- *Ochota vyjádřit nesouhlas*: Je člen týmu ochoten vyjádřit nesouhlas, nebo vždy přijímá sdělení ostatních?
- *Uzavřenost nebo otevřenost*: Sděluje člen týmu skutečnosti ze svého osobního života, nebo je uzavřený?
- *Vztah k autoritě*: Chová se člen týmu k nadřízeným uctivě a respektuje jejich rozhodnutí, nebo je ochoten diskutovat a vyjádřit jiný názor?

**Vztah k času** vyjadřuje, *jakou hodnotu lidé přikládají času a jak ho využívají*. Největší rozdíly nastávají v těchto oblastech:

- *Zaměření na současnost nebo budoucnost:* Orientuje se člen týmu na současnost, nebo na budoucnost?
- *Čas jako zdroj:* Považuje člen týmu čas za omezený, nebo neomezený zdroj?
- *Osobní tempo:* Vykonává člen týmu aktivity rychle, nebo je jeho osobní tempo pozvolné?

**Struktura** vyjadřuje, zda je svět vnímán jako strukturovaný, hierarchický a organizovaný, nebo jako náhodně uspořádaný. Hlavními faktory z hlediska odlišnosti v týmu jsou následující kritéria:

- *Uspořádanost nebo náhodnost světa:* Hledá člen týmu ve všem strukturu, které se drží, nebo považuje svět za náhodně uspořádaný bez hierarchie?
- *Moc je centralizovaná nebo rozptýlená:* Je pro člena týmu přirozené, že moc je hierarchicky distribuovaná, nebo že rozhoduje ten, kdo má pro danou věc nejlepší předpoklad?
- *Formálnost nebo neformálnost:* Je pro člena týmu přirozenější formální prostředí a způsoby komunikace, nebo neformální chování?

**Proces** znamená způsob, jakým se pracuje. Je to přístup k plnění úkolů a dosahování cílů. Nejvýznamnější odlišnosti nastávají v těchto oblastech:

- *Dlouhodobé nebo krátkodobé plánování:* Potřebuje člen týmu znát dlouhodobé záměry, výhledy a plány, nebo se orientuje na provádění úkolů „just in time“?
- *Lineární nebo rozptýlené myšlení:* Přemýšlí člen týmu v logických lineárních návaznostech, nebo má tendenci k rozptýlenému holistickému myšlení?
- *Zaměření na celek nebo na detail:* Zaměřuje se člen týmu na komplexní perspektivu, nebo se soustředí na jednotlivosti?

Vedoucí týmu si může s využitím pěti kritických oblastí diverzity týmu zpracovat matici týmu, která mu pomůže specifikovat a zlepšovat týmovou spolupráci. Tabulka 4 je příkladem matice týmu.

Tabulka 4: Matice diverzifikovaného virtuálního týmu

Matice týmu A			
Člen týmu	Původ (kultura), generace, pohlaví	Specifika komunikace dle pěti kritických oblastí, možná úskalí	Strategie ke zlepšení týmové spolupráce

#### 4.9. Strategie ke zlepšování spolupráce diverzifikovaného virtuálního týmu

Yael Zofi vyvinul postup, jak zlepšovat interakce v diverzifikovaném virtuálním týmu. Doporučuje trvale se zaměřovat na **pět prvků vzájemné komunikace**. Postupné uplatňování doporučených postupů je vhodné nejen pro vedoucího týmu, ale i pro jednotlivé členy týmu. Rozvoj těchto schopností by měl být součástí tréninku týmu. Zofi (2012) pro soubor doporučených postupů zavedl zkratku **LEARN (listen, effectively communicate, avoid ambiguity, respect differences, no judgment)**. Anglické výrazy nejsou však zcela vhodné, např. hned první prvek, listen, poslouchat či naslouchat, je pro virtuální komunikaci nedostatečným. Ne vždy se v rámci komunikace členové týmu opravdu slyší. Dále tedy vycházíme ze Zofiho myšlenek, ale doporučení rozvádíme. Pět prvků komunikace, hodnými zvláštního zřetele s ohledem na efektivní spolupráci diverzifikovaného virtuálního týmu, jsou:

- aktivní porozumění;
- konstruktivní přístup;
- snižování nejistoty;
- respekt k odlišnostem;
- neposuzování.

**Aktivním porozuměním** je míněna *cílená snaha příjemce zprávě správně porozumět*. Virtuální komunikace je hlasová nebo psaná. V případě hlasové komunikace, která probíhá v reálném čase, je nutné aktivně naslouchat. Výhodou této komunikace je možnost ihned si otázkou ověřit, zda je sdělení chápáno správně. Při psané komunikaci, pokud je asynchronní, bude mít ověření správné interpretace zprávy zpoždění. Všichni účastníci komunikace by měli vybírat výrazy a používat formulace s rozmyslem, aby se vyhýbali potenciálním nejasnostem.

**Konstruktivním přístupem** je míněn *způsob komunikace, který eliminuje konflikty*. Konflikty při spolupráci se samozřejmě objevují a nelze se jim vyhnout zcela. Podstatné je

dokázat je konstruktivně řešit a nedopustit, aby snížily efektivitu spolupráce. Pokud nastane konfliktní situace, je třeba poskytovat vyváženou věcnou zpětnou vazbu, soustředit se na řešení situace a vyhnout se používání emočně zbarvených výrazů. V rámci skupinové diskuse je nutno poskytnout všem členům týmu rovnocenný prostor pro vyjádření. Umírnit členy týmu se sklonem k dominanci a povzbudit ty členy týmu, kteří jsou zdrženlivější.

Samotné vědomí členů týmu, že komunikují s kolegy z jiných kultur a generací, zvyšuje **pocit nejistoty**. Znervózňující může být i vědomí toho, že komunikační partner je opačného pohlaví. Ideální je, když se členové týmu alespoň trochu znají. Pokud není před začátkem spolupráce možné, aby se setkali osobně, je vhodné alespoň setkání virtuální. V rámci tohoto setkání se členové týmu mohou vzájemně představit. Do prvního pracovního setkání pak členové týmu mají čas uvědomit si, jaká specifika mohou být charakteristická pro jejich nové kolegy. *Je třeba co nejobektivněji zhodnotit vlastní předsudky a stereotypy o jiných kulturách a eliminovat je.* Komunikace by vždy měla být zdvořilá a přátelská. Není vhodné vkládat do sdělení humor, neboť různé kultury ho vnímají různě a mohlo by dojít k velmi nepříjemným situacím. Známe-li však dobře tým a jsou stanoveny normy, humor může být dobrým prvkem k podpoře týmové kreativity. V rámci komunikace je vhodné povzbuzovat ostatní, aby vyjádřili své názory.

**Respekt k odlišnostem** vyjadřuje *požadavek na členy týmu, aby respektovali vzájemné odlišnosti*. Někdy může být obtížné pochopit chování kolegů, kteří jsou příslušníky jiné kultury nebo patří do jiné generace, popř. jsou opačného pohlaví. V rámci komunikace však vždy dochází k setkání kultur a vzájemný údiv může vznikat na obou stranách. Je třeba si uvědomovat, že odlišnost podmiňuje kreativitu, a odlišnosti plně respektovat.

**Neposuzování** představuje *doporučení zdržet se normativních soudů o členech týmu nebo o jejich myšlenkách či projevech*. Pokud nastane nějaká nepříznivá situace, je nutné zdržet se ukvapených závěrů o důvodech situace a přijímat okamžitá řešení. Zdržet se normativních soudů o kolezích z týmu souvisí s požadavkem na respekt k odlišnostem. Pokud je v týmu třeba řešit komunikační problém, je třeba uvažovat o škále možných příčin a možných řešení. Jak příčiny, tak řešení by měl vedoucí týmu probrat s osobou, která problém zdánlivě způsobila, a ujistit se, co problém vyvolalo a jak ho lze eliminovat.

#### 4.10. Přínosy diverzifikace virtuálních týmů a řešení případných nesouladů

Dosažení souladu ve virtuálním týmu je sice náročné, avšak vysoce žádoucí. Jedním z důvodů je skutečnost, že se ve virtuálních týmech, podobně jako v tradičních diverzifikovaných týmech, může efektivně projevit tzv. **Medici efekt**, který vede ke zvýšení výkonnosti, kreativity a míry inovativních řešení (Johansson, 2006). Název efektu je paralelou k aktivitám rodiny Medici, která ve 13.–17. stol. povolávala do Florencie nejtalentovanější umělce a vědce mnoha oborů. Setkávání mnoha různých myšlenek a pohledů vedlo k jednomu z nejinovativnějších období historie – k renesanci. Medici efekt může nastat při týmové spolupráci právě díky výše pojednávaným odlišnostem členů interkulturních týmů.

Eliminovat interkulturní, generační či genderové nesoulady je nejvhodnější už při výběru vedoucího týmu a při následném sestavování týmu. Při sestavování týmu je ale nutno si zároveň uvědomit, že primárně jsou členové týmu vybíráni pro jejich odborné znalosti a schopnosti, a je třeba předpokládat, že se v jejich práci budou projevovat odlišnosti dané jejich příslušností k národní kultuře, věkem a pohlavím. Úkolem vedoucího týmu je tedy vytvářet citlivou týmovou atmosféru. Na druhou stranu právě ve virtuálních týmech, kde je komunikace náročnější než v tradičním pracovním prostředí, je třeba už při výběru členů týmu zohledňovat i jejich osobnostní předpoklady pro tento typ spolupráce. Mezi tyto předpoklady je nutno jak v případě vedoucího týmu, tak jednotlivých členů zařadit emoční inteligenci, kulturní sensitivitu a schopnost a ochotu respektovat ostatní členy týmu. Nutné je také ověřovat vhodnost osobnosti pracovníků pro konkrétní organizační kulturu. Tyto požadavky kladou vysoké nároky na přípravu a průběh výběru pracovníků virtuálních týmů.

Diverzifikace týmu by měla být zohledněna i při volbě nástrojů, které bude tým využívat ke komunikaci a spolupráci. Volba nástrojů koreluje s efektivitou týmové práce. Poté, co je tým sestaven, lze před započítím samotné práce doporučit teambuildingové aktivity, při nichž se členové týmu seznámí a mají příležitost založit vztahy vzájemné důvěry. Ideální je, mohou-li se pracovníci alespoň jednou na začátku spolupráce setkat face-to-face. Pokud to možné není, lze využít alespoň teambuilding virtuální.

## 5. Virtuální prostředí a nástroje pro virtuální práci

Virtuální práce se odehrává ve virtuálním prostředí, tedy s využitím ICT. Virtuální spolupráce probíhá v tzv. **kolaborativních čili sdílených prostředích**. O těchto prostředích se také hovoří jako o multiuživatelských (multi-user). Kolaborativní virtuální prostředí *jsou taková prostředí, v nichž uživatelé vnímají ostatní uživatele jako přítomné v tomtéž prostředí a mohou s nimi komunikovat a vzájemně na sebe působit* (Schroeder, 2006). Nástroje pro virtuální práci, resp. spolupráci, rozumíme internetové aplikace, jejichž spuštění umožní uživatelům vykonávat požadovanou činnost ve smyslu komunikace či sdílení dokumentů. O komunikaci hovoříme spíše v případě synchronní interakce, tedy komunikace mezi uživateli v reálném čase. Typickým nástrojem jsou hlasové přenosy (Skype), telekonference, videokonference či instant messaging (on-line chat), a také telefon. O sdílení hovoříme spíše v případě asynchronní komunikace, tedy v případě, že se uživatelé ve virtuálním prostředí nesejdou v reálném čase, ale předávají si on-line zprávy či dokumenty. Typickým nástrojem jsou e-maily a úložiště sdílených dokumentů. Pro virtuální týmy jsou k dispozici komplexní elektronicky sdílená pracovní prostředí, tzv. team rooms. Do tohoto prostředí mají vstup jen členové týmu a mají zde k dispozici různé komunikační nástroje (vč. propojení na e-maily) a datová úložiště.

Které nástroje jsou v praxi obecně nejvyužívanější, vyplývá z dále citovaných studií. V roce 2012 realizovala společnost RW<sup>3</sup> Culture Wizard (2012) průzkum využívání virtuální práce ve 102 zemích světa. Výzkumu se zúčastnilo více než 3 300 společností. Z výzkumu vyplynulo, že 95 % firem využívá nějakou formu virtuální práce, přes 60 % firem má virtuální pracovníky jak v zemi svého sídla, tak v zahraničí. Přes 40 % týmů se nikdy nesešlo osobně a dalších 24 % se scházelo jedenkrát ročně. Jen 16 % respondentů uvedlo, že organizují trénink pro pracovníky, kteří jsou zařazováni do virtuálních týmů.

Virtuální týmy ze zkoumaných firem používaly pro komunikaci a spolupráci následující technologie:

- e-maily (28 % respondentů)
- telefon (27 %)
- instant messaging (19 %)
- textové zprávy – SMS (7 %)
- videopřenosy (7 %)



- Skype nebo jiné hlasové přenosy (6 %)
- cloudová úložiště (2 %)
- jiné technologie (3 %).

Do průzkumu společnosti RW<sup>3</sup> Culture Wizard byly zapojeny i firmy z ČR, ale tvořily jen jedno procento respondentů. Situaci s využíváním virtuální práce v ČR odráží jiný výzkum, provedený v roce 2013. Tohoto výzkumu s názvem **Práce na dálku 2013** v ČR se zúčastnilo 708 zástupců českých firem (Martoch, 2013). Pouze v budovách firem, tedy v tradičních kancelářích, pracovalo 51 % zkoumaných firem. Kanceláře pro část zaměstnanců mělo 12 % firem a 8 % firem lze označit za virtuální, to znamená, že jejich pracovníci pracují pouze z domova (nebo jiných lokalit). Pouze 12 % firem bylo technologicky zabezpečeno tak, aby jejich zaměstnanci mohli pracovat odkudkoliv, kde je disponibilní připojení k internetu.

Pro komunikaci v rámci týmů zkoumané české firmy využívají následující technologie:

- telefon (91 %)
- e-mail (90 %)
- instant messaging (33 %)
- intranet (24 %)
- telekonference (20 %)
- videokonference (12 %)
- diskusní fóra (8 %).

Z výsledků je patrné, že přes dostupnost mnoha nástrojů pro virtuální spolupráci byly v letech 2012–2013 ve světě i v Česku nejvyužívanější telefony a e-maily.

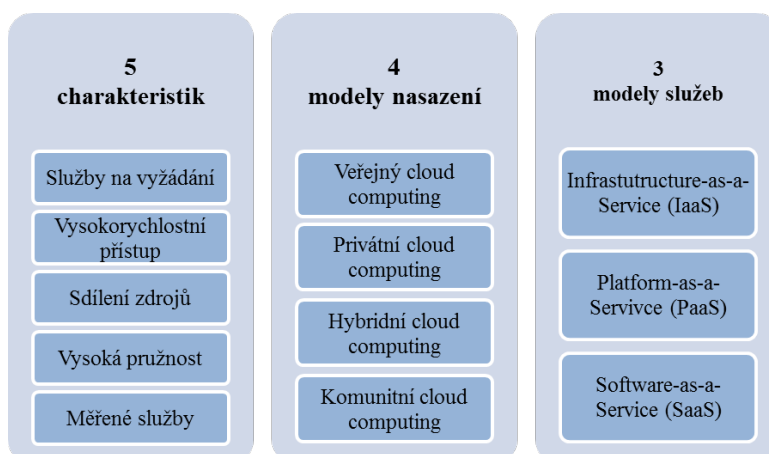
Základní podmínkou pro virtuální práci je stabilní a **dostatečně rychlé internetové připojení**. Pro kvalitní práci e-lancera z domácí kanceláře lze doporučit rychlost alespoň 2 Mb/s, a to pro tzv. download (stahovaná data) i upload (odesílaná data), stabilita připojení by měla být vyšší než 70 % a doba odezvy menší než 50 milisekund. Při nižších hodnotách ukazatelů hrozí výpadky spojení při videokonferencích a dalších aktivitách náročnějších na datové přenosy. Organizace musí počítat s počty uživatelů, kteří budou připojeni v síti. V organizacích mají tuto oblast na starost IT oddělení, která by měla pracovníkům vytvořit potřebné podmínky. Stejně tak se o dostatečné internetové připojení starají i coworkingová centra. IT odborníci také zajišťují bezpečnost a ochranu dat ve firemních sítích.

Základním **hardwarovým vybavením** pro virtuálního pracovníka je dostatečně výkonný notebook (stolní počítač neposkytuje dostatečnou mobilitu), mobilní telefon či lépe smartphone, popř. tablet (vždy s mobilním připojením k internetu), webkamera (není-li součástí notebooku) a sluchátka s mikrofonom, neboli headset (i když má notebook zabudovaný mikrofon a reproduktory, komunikace s headsetem je příjemnější a poskytuje izolaci od okolních rušivých zvuků). Notebook je nutné vybírat zejména podle velikosti obrazovky, typu procesoru, velikosti operační paměti, typu grafické karty a hmotnosti. Důležité jsou adaptéry pro přístup k Wi-Fi sítím nebo možnost spojení pomocí technologie Bluetooth. Konkrétní konfiguraci notebooku je pak nutno určit podle typu a způsobu práce, k níž bude používán. Dalším vhodným vybavením je USB disk na zálohování dat (nikoliv však jako jediný způsob zálohy, spíše pro přenášení dokumentů v prostředí, kde není internet). V domácí kanceláři je také užitečná multifunkční tiskárna, tj. zařízení sloužící zároveň jako tiskárna, kopírka a skener.

To, co prakticky umožňuje virtuální spolupráci, je tzv. cloud computing. Tento pojem se do češtiny nepřekládá a není ani jednoznačně definován. Jednou z definic, která je přijímána odbornou veřejností, je definice podle National Institute of Standards and Technology (NIST) (Mell, & Grance, 2010). I v citovaném materiálu se ale uvádí, že definice je sice aktuálně platná, ale s dalším vývojem jsou možné její další změny a doplnění.

NIST definuje **cloud computing** jako *model umožňující síťový přístup podle potřeby ke sdílenému sdružení konfigurovatelných operačních zdrojů (např. sítí, serverů, úložišť, aplikací a služeb), který lze rychle realizovat s vynaložením minimálního úsilí nebo minimální interakcí poskytovatele služby*. Cloud computing model se skládá z pěti základních charakteristik, čtyř modelů nasazení a tří modelů služeb (obrázek 5).

**Obrázek 5: Cloud computing model.**



**Pět charakteristik cloud computingu** vymezuje, že *uživatelé musejí mít možnost nezávislého uspořádání zdrojů podle potřeby (služby na vyžádání) a síťový přístup umožňující přístup k potřebným zdrojům z různých terminálů (vysokorychlostní přístup)*. Uživatel nekontroluje zdroje ani nezná jejich přesné umístění. Zdroje jsou sdružovány a jsou zpřístupněny pro více uživatelů, kteří využívají tento model (sdílení zdrojů). Model je poskytován pružně (vysoká pružnost), takže zdroje mohou být odstupňovány v reálném čase (v ideálním případě automaticky podle požadovaných aplikací). Uživateli zdroje připadají neomezené (což nejsou). Poslední charakteristikou dle NIST je poskytování služby, která zahrnuje automatickou kontrolu a optimalizaci zdrojů, a je tedy měřitelná (měřitelné služby). Poskytovatelé a uživatelé musí mít úplný přehled, který v konečném důsledku umožňuje (v případě placených služeb) zpoplatnění dle skutečného odběru, tedy platbu způsobem pay-per-use.

**Čtyři modely nasazení cloud computingu** vyjadřují, *komu je model poskytován*. Veřejný cloud computing je klasickým modelem. Cloud computing je v tomto případě nabídnut široké veřejnosti. Privátní cloud computing je modelem, v němž je cloud computing dostupný pouze pro určitou organizaci. Poskytovatelem může být samotná organizace nebo třetí strana. Hybridní cloud computing kombinuje veřejný a privátní cloud computing prostřednictvím standardizačních technologií. Komunitní cloud computing je modelem sdíleným mezi několika organizacemi či zájmovou skupinou osob.

**Modely služeb** vyjadřují, *co je poskytováno*. V případě IaaS je poskytována infrastruktura, neboli dochází k virtualizaci hardwaru uživatele, typické je poskytování virtuálních serverů. V případě PaaS jsou poskytovány kompletní prostředky pro vývoj a údržbu vlastních aplikací. Uživatel má k dispozici kompletní vývojové, ladící a aplikační prostředí, ve kterém je možné vytvářet a následně provozovat vlastní aplikace. V případě SaaS uživatel používá software formou služby prostřednictvím internetu. Příkladem jsou aplikace Google Apps.

Základními nástroji virtuální spolupráce jsou e-maily a ukládání a sdílení dokumentů. Tyto nástroje jsou na internetu běžně dostupné a uživatel si ani nepotřebuje být vědom, že využívá cloud computing. Některé nástroje jsou poskytovateli nabízeny zdarma. Vyšší verze či specializované nástroje pro firemní využití jsou poskytovateli zpoplatněny. Největšími poskytovateli řešení virtuální spolupráce, resp. online kanceláře v ČR, jsou Google s Google Apps a Microsoft s Office 365.

Jako příklady nástrojů pro virtuální spolupráci uvedme **Google Apps**. Google Apps jsou v jednodušší verzi zdarma pro jednotlivé uživatele, pro firemní využití jsou pokročilejší, ale zpoplatněné. I jednotliví uživatelé ale mohou tyto aplikace používat pro virtuální spolupráci. Google Apps jsou poskytovány zdarma také vzdělávacím institucím.<sup>13</sup> Podle tvrzení samotného Googlu využívalo Google Apps v červenci 2014 přes pět milionů firem.<sup>14</sup> Mezi základní Google Apps pro virtuální spolupráci patří:

**Gmail:** E-mail bezpečně dostupný z jakéhokoliv zařízení připojeného k internetu kdekoliv na světě. Pro uživatele se nemění rozhraní, na které je zvyklý, a bez ohledu na způsob a místo přístupu zůstávají zachována i všechna osobní nastavení.

Součástí Gmailu je **Google Talk**. Ten je možné použít pro synchronní komunikaci s aktuálně přítomnými spolupracovníky. Google Talk umožňuje i video a hlasové volání, včetně volání na telefonní čísla.

**Google Calendar:** Elektronický kalendář umožňuje plánování aktivit. Kalendáře lze sdílet nebo zcela zveřejnit. Pro různé uživatele lze upravit práva na provádění úprav v kalendáři. Kalendář lze propojit se zasíláním SMS upozornění. Kalendář lze používat i pro rezervaci místností nebo jiných sdílených objektů a zařízení ve firmě.

**Google Contacts:** aplikace umožňuje správu firemních adresářů a osobních kontaktů. Obsahuje funkce synchronizace s mobilním telefonem. Aplikace je propojena s údaji z Google+.

**Google Groups:** aplikace umožňuje provozování veřejných i neveřejných diskusních fór v rámci určených skupin uživatelů.

**Google Hangouts:** Aplikace umožňuje videokonferenci až 15 účastníků. Kromě klasického videohovoru mohou všichni účastníci společně pracovat na dokumentu, sledovat video či sdílet obrazovku apod. V Hangouts je možné přidávání dalších aplikací, které rozšiřují využití této aplikace.

**Google Docs:** Aplikace pro tvorbu, editaci a sdílení dokumentů. Na dokumentu může pracovat i několik uživatelů současně, přičemž se mohou domlouvat přes zabudovaný chat a díky barevnému označení každý snadno rozpozná, v jaké části dokumentu je zrovna kdo aktivní. Přístupová práva lze nastavit pro různé uživatele různě. Do dokumentů lze vkládat

---

<sup>13</sup> <http://googleapps.cz/cena/#>

<sup>14</sup> <http://www.google.com/enterprise/apps/business/>

komentáře a reagovat na ně. Google Docs umožňuje vytvářet a editovat textové dokumenty, tabulkové procesory, prezentace, kresby, ale také formuláře, které mohou být užívány k nejrůznějším dotazníkovým šetřením. Vytvořený formulář lze přímo publikovat on-line a odpovědi respondentů se ukládají do přidruženého tabulkového procesoru, v němž je pak lze snadno zpracovávat (zejména, jsou-li kvantitativního charakteru).

**Google Drive:** Úložiště dokumentů. I když se jedná o aplikaci technicky odlišnou od Google Docs, tyto dvě aplikace spolupracují. Dokumenty vytvořené pomocí Google Docs jsou uloženy na Google Drive. V dokumentech je možné vyhledávání, takže není nutné složitě řešit jejich uspořádání. V Google Drive lze také otevřít dokumenty ve formátech, které nejsou podporované na počítači uživatele.

**Google Sites:** Aplikace umožňuje jednoduché vytváření webových stránek pro určitou skupinu uživatelů nebo pro veřejnost.

Dalšími aplikacemi integrovanými s Google Apps, a tedy dostupnými při jednom přihlášení na Google účet, jsou Blogger, Picasa a AdWords. Blogger je aplikace umožňující vytváření blogů. Picasa slouží k ukládání, organizaci a sdílení fotografií. AdWords je aplikace sloužící k propagaci. Uživatel aplikace vytvoří psanou reklamu a určí její klíčová slova. Pokud pak uživatel Google vyhledává související produkt (zadá do vyhledavače některé klíčové slovo), reklama se mu zobrazí. Zadavatel reklamy platí, pokud někdo na reklamu klikne, anebo zavolá na dané telefonní číslo. Mimo uvedené aplikace existuje množství dalších, které byly vytvořeny partnery Google. Tyto aplikace lze vyhledat na Google Apps Marketplace.

Množství nástrojů dostupných pro virtuální práci a spolupráci je ohromné, a tudíž nepřehledné. Organizace či jednotlivci si buď musí vybrat nejvhodnější nástroje sami, anebo se lze obrátit na specializované firmy, které poskytují poradenství v této oblasti, a často také pomohou s převedením firemní komunikace na nové aplikace. Pro příklad uveďme několik nástrojů, které doporučuje jako nejlepší pro různé oblasti práce Hassan Osman (2014), autor publikace *Influencing Virtual Teams* a odborník na řízení virtuálních týmů.

Osman (n.d.) na svém blogu uvádí na **čtyřicet vybraných nástrojů, které lze velmi dobře využít pro virtuální spolupráci**. Nástroje rozdělil do deseti kategorií podle oblastí,

pro něž jsou nejvhodnější. Jak ale upozorňuje, mnohé z nástrojů jsou využitelné pro více typů virtuálních pracovních aktivit. Nástroje jsou dále uváděny v abecedním pořadí.

**1. Kolaborativní nástroje** – *nástroje, resp. prostředí pro komplexní dlouhodobou týmovou spolupráci*. Umožňují vytváření a správu úkolů, sledování stavu plnění úkolů, ukládání a správu dokumentů, editaci dokumentů a samozřejmě různé typy synchronní i asynchronní komunikace.

- ActiveCollab
- Blackboard Collaborate
- Campfire
- Goplan
- Huddle
- Lighthouse
- Podio
- Redbooth
- Scadaplan
- Teamlab

**2. Nástroje pro řízení projektů** – nástroje se do značné míry podobají první skupině komplexních prostředí, ale jsou *přizpůsobeny pro řízení jednotlivých projektů*.

- Apollo
- Asana
- Basecamp
- Brix
- Jira
- Microsoft Project
- Primavera
- Producteev
- Projecturf
- Redmine
- Teamwork PM
- Wrike

**3. Nástroje na ukládání a sdílení dokumentů.** Nástroje zpravidla umožňují i sdílenou editaci dokumentů, vkládání komentářů, popř. určité způsoby komunikace mezi uživateli.

- Box
- Dropbox
- Google Drive
- Onehub
- SharePoint
- Zoho Docs

**4. Nástroje pro synchronní komunikaci (meeting tools)** – nástroje vhodné pro různé způsoby *komunikace mezi více uživateli v reálném čase*. Lze říci, že s jejich využitím lze uspořádat virtuální poradů.

- Anymeeting
- Connect
- Google Hangouts
- GoToMeeting
- iMeet
- MeetingBurner
- WebEx

**5. Nástroje pro videokonference.** Nástroje umožňující organizaci videokonferencí s velmi kvalitním přenosem obrazu i zvuku.

- Cisco Telepresence
- Logitech LifeSize
- Polycom Telepresence

**6. Nástroje pro audio a videokonference.** Nástroje *umožňující hlasové přenosy mezi více uživateli*. Videopřenosy jsou doprovodné a není nutné je spouštět, zejména v případě, že uživatelé nemají dostatečně rychlé připojení k internetu.

- Join Me
- Skype
- Speak

**7. Nástroje pro instant messaging (chat).** Nástroje slouží k *předávání krátkých psaných zpráv v reálném čase.*

- Google Talk
- HipChat
- Jabber
- Lync
- Sametime
- WebEx Connect

**8. Nástroje pro společnou úpravu dokumentů.** Nástroje umožňující spolupráci na úpravě dokumentů různých formátů v reálném čase. Jsou spojeny i s jednoduššími komunikačními nástroji pro instant messaging či hlasovou komunikaci.

- Conceptboard
- Google Docs (spolu s Google Drive)
- Prezi
- Scribblar
- Scriblink

**9. Nástroje na sociálních sítích.** Sociální síť *je soubor vztahů*, formálně je tvořena objekty (zvanými též uzly) a odráží vztahy mezi těmito objekty. Objekty (uzly) jsou jednotlivci či skupiny, popř. organizace. Sociální síť na internetu je myšlena kombinace webhostingové služby a speciálního vyhledavače (Kadushin, 2004). Mezi obecně nejznámější sociální sítě patří Facebook, LinkedIn, Twitter či Google+. Existují i sociální sítě, které jsou doplněny o nástroje pro virtuální spolupráci, a jejich primárním účelem je využití ve virtuálním pracovním prostředí.

- Chatter
- Jive
- Yammer

Všechny tři uvedené sociální sítě jsou vytvořeny jako komerční produkty, to znamená, že jsou nabízeny firmám za úplaty. Zároveň zaručují vysoký standard služeb a ochranu dat. Bezplatně lze využívat např. i Facebook, který rovněž nabízí určité nástroje pro virtuální spolupráci (vytváření skupin, ukládání dokumentů, synchronní i asynchronní psanou komunikaci, hlasovou komunikaci).



**10. Nástroje na řízení času** (Scheduling tools). Nástroje umožňují *časovou koordinaci aktivit členů týmu* a organizaci společných setkání.

- Doodle
- ScheduleOnce
- TimeandDate
- Timebridge

Uvedené nástroje jsou zpravidla připraveny pro anglické jazykové prostředí. Některé nabízejí lokalizaci i v češtině (např. uváděné Google Apps). Mluvíme-li ale o virtuální spolupráci, je třeba mít na mysli zejména spolupráci globální, pro niž je angličtina obvyklým jazykem. Výše uvedený výčet nástrojů pro virtuální spolupráci je jen ukázkou prakticky nepřehledné nabídky, z níž lze vybírat. Množství nástrojů je uvedeno také např. na wiki <http://cooltoolsforschools.wikispaces.com>. I když je tento seznam nástrojů určen zejména pro oblast vzdělávání, většinu z nich lze použít i v jiných oborech. Pokud zadáme do Google vyhledávače termín *tools for virtual cooperation*, obdržíme na 16 milionů výsledků, v případě termínu *tools for virtual team* dokonce 65 milionů.

### 5.1 Zásady virtuální komunikace

Nástroje pro virtuální spolupráci je vždy nutno vybírat s ohledem na potřeby konkrétního týmu. Pouze pokud budou všichni členové týmu schopni dobře a uvolněně komunikovat, mohou být dosaženy cíle týmu. Proto je velmi důležité, aby hned na začátku spolupráce týmu byl vytvořen **komunikační plán**, který by měl být revidován pokaždé, když v týmu dojde k personálním změnám. Na tvorbě plánu by se měli podílet všichni členové týmu. V komunikačním plánu musí být zohledněny kulturní odlišnosti členů týmu, z jakých časových zón pocházejí a jaké jsou jejich preference z hlediska komunikačních nástrojů. Při vytváření komunikačního plánu je tedy třeba brát v úvahu řadu faktorů, zejména:

- *Cíl týmové spolupráce*  
Komunikační plán musí být především přizpůsoben cíli, kterého má být dosaženo. Tomu musí odpovídat časový rozvrh komunikace, témata komunikace a určení skupin osob, zahrnutých do jednotlivých témat komunikace.
- *Preferované způsoby komunikace*  
Je důležité zjistit, jakými způsoby komunikují jednotliví členové týmu nejefektivněji a nejraději. Někteří budou upřednostňovat psanou formu, jiní hlasovou. U psané formy pak někomu může více vyhovovat synchronní

komunikace, někomu asynchronní. Je třeba užívat takové nástroje a jejich kombinace, aby se každý účastník komunikace mohl volně vyjadřovat.

- *Pravidla vzájemné komunikace mezi členy týmu*

Je vhodné domluvit, jakými způsoby a v jakých případech se budou vzájemně kontaktovat jednotliví členové týmu, popř. kdo další by o takové komunikaci měl být informován. Tato pravidla jsou důležitá pro koordinaci práce týmu.

- *Způsoby a pravidla pro ukládání, správu a editaci sdílených dokumentů*

Členové týmu musí vědět kam, jak a kdy mají ukládat sdílené dokumenty. Musí být jasně stanovena práva jednotlivých členů týmu k přístupu a na úpravy dokumentů.

- *Průběžné hodnocení pracovního výkonu členů týmu*

Součástí komunikace je i průběžná kontrola a hodnocení pracovního výkonu členů týmu. Plán a způsoby tohoto hodnocení musí být známy předem. Je tak posílána jak motivace členů týmu, tak vzájemná důvěra v týmu, neboť pravidla jsou jednotná a jasná.

- *Způsoby řešení naléhavých situací*

Členové týmu musí vědět, jak mají postupovat, pokud se vyskytne nenadálá situace, pro jejíž řešení potřebují spolupráci dalších členů týmu. Je vhodné stanovit, jaké nástroje mají pro urgentní komunikaci použít. A je nutné stanovit také to, jak takové zprávy přijímat a jak na ně reagovat. Členové týmu by měli být zavázáni k tomu, aby takové podněty řešili bez prodlení.

Výstupem diskuse o komunikačním plánu by měl být dokument, tedy samotný komunikační plán, který je všem členům týmu k dispozici. Příklad komunikačního plánu představuje tabulka 5.

Komunikační plán v tabulce 5 je jednoduchým fiktivním příkladem, avšak obsahuje nejdůležitější prvky takového dokumentu. V případě uvádění časů je nutno dát najevo, jaký čas máme na mysli s ohledem na to, že členové týmu mohou být z různých časových zón. Čas UTC+1 je čas středoevropský. Při tvorbě komunikačního plánu je nutno dbát na to, aby stanovené časy byly vhodné pro účastníky ze všech časových pásem. Pokud to z důvodu velkého rozsahu časových pásem, v nichž se členové týmu nacházejí, nelze zabezpečit, je nutná rotace časů, aby někteří členové týmu nebyli znevýhodněni trvale nepříznivými časy porad (např. v nočních hodinách jejich místního času).

**Tabulka 5: Komunikační plán virtuálního týmu**

Účel	Účastníci	Nástroje	Termín	Tvůrce obsahu	Obsah schvaluje	Poznámka
Pravidelná týdenní porada týmu	Všichni členové	Google Hangouts	Středa, 10.00 (UTC+1)	Vedoucí týmu, členové týmu	--	Podklady pro poradu vkládá vedoucí popř. členové do Google Drive, složka Týdenní porady na příslušné šabloně do předcházejícího úterý, 10.00 (UTC+1)
Projednání mimoř. témat	Dotčení členové týmu	Svolání e-mailem, kde bude upřesněno užití dalších nástrojů	Dle potřeby	Vedoucí týmu, zainteresovaný člen týmu	Vedoucí týmu	Svolává vedoucí týmu, člen týmu může vedoucího požádat o svolání
Kontrola pracovních výstupů	Všichni členové	Google Drive, složka Pracovní zprávy	Pátek, 15.00 (UTC+1)	Členové týmu	Vedoucí týmu	Vložení individuálních týdenních zpráv o dosažených výsledcích na příslušné šabloně
Vzájemná komunikace členů týmu v reálném čase	Dotčení členové	Dle domluvy	Dle domluvy	--	--	Komunikaci lze iniciovat e-mailem nebo prostřednictvím Google Talks. Je nutný souhlas všech účastníků s termínem komunikace.
Vzájemná e-mailová komunikace	Členové týmu se vztahem k tématu	E-mail	Kdykoliv	Odesílatel	--	Na e-maily je nutno odpovědět do 48 hodin. Není-li to možné, musí být předem nastavena automatická odpověď vč. termínu předpokládané reakce

## 5.2 E-maily jako nástroj komunikace

Jak ukazují výzkumy a jak je známo i z běžné praxe, **e-mail** jsou stále hojně využívaným komunikačním nástrojem při virtuální spolupráci. Komunikace prostřednictvím e-mailů je asynchronní, což má své výhody. Odesílatel e-mailu si může zprávu předem dobře

promyslet. Může ji odeslat kdykoliv bez obav, že příjemce e-mailu vyruší v nevhodnou dobu. Příjemce e-mail čte v době, kterou si pro tuto činnost sám určí. Také on si svou odpověď může promyslet, není nucen k bezprostřední reakci. Na druhou stranu je e-mailová komunikace poměrně nepružná. Jako u každé psané asynchronní komunikace hrozí špatná interpretace sdělení, která nemůže být bezprostředně vysvětlena. Kromě toho existují i interkulturní odlišnosti ve využívání e-mailů (srov. kapitola Komunikační nástroje pro virtuální týmy a jejich užívání napříč kulturami a generacemi).

Aby byly posíleny všechny výhody užívání e-mailů a eliminována zmíněná rizika, je vhodné, aby pro virtuální tým byla stanovena jasná pravidla e-mailové komunikace. Navržená pravidla by měla být se všemi členy týmu prodiskutována a teprve po závěrečné úpravě prohlášena za závazná. Může se zdát, že stanovování mnoha pravidel může omezovat kreativitu členů týmu. V tomto případě se však jedná o pravidla či doporučení, která naopak usnadní a urychlí průběh komunikace, a členům týmu zbyde více prostoru pro řešení jejich pracovních úkolů. Pravidla e-mailové komunikace by se měla týkat zejména následujících oblastí:

- *V jakých případech bude e-mail využíván*

Virtuální tým mívá k dispozici škálu komunikačních nástrojů. Členové týmu by si měli být vědomi, v jakých případech je vhodné rozesílat sdělení e-mailem, a kdy je naopak vhodné zprávu zveřejnit například na diskusním fóru, skupinovém blogu apod. Je-li zpráva určena všem členům týmu a není-li vyžadována individuální odpověď od každého, je dobré zvážit využití sdíleného nástroje, např. zmíněného blogu.

- *Rozhodnutí o skupině příjemců*

E-mail může být vhodný pro komunikaci mezi jednotlivými členy týmu. Na druhou stranu je možné, že aktivita domluvená mezi vybranou skupinou členů týmu může ovlivnit i další spolupracovníky. Proto je vhodné předem určit, jaká témata e-mailů budou posílána v kopii členům týmu s určitými odpovědnostmi. V neposlední řadě je nutno určit, v jakých případech půjdou e-maily v kopii vedoucímu týmu. Otevřená komunikace je předpokladem důvěry v týmu, a této zásadě by mělo odpovídat stanovování skupin příjemců e-mailů.

- *Doporučení pro formulaci předmětu e-mailu*

Dobře formulovaný předmět e-mailu (subject) pomáhá příjemci při rozhodování, jakou prioritu e-mailu přiřadí, a kdy ho bude vyřizovat. Je nevhodné posílat

e-maily bez předmětu a jen o málo lepší jsou předměty typu „dotaz“, „připomínka“ apod. Pracovníkům by mělo být doporučeno, aby užívali co nejužitečnější předměty e-mailů anebo do nich dokonce uvedli podstatu zprávy, např. „Porada ve středu až v 11h“. Přestože většina klientů umožňuje označování urgentních e-mailů, lze v takových případech využít i předmět mailu, např. „Dotaz k rozpočtu – prosím rychlou odpověď“.

- *Formulace e-mailu*

Pracovníci různého věku a z různých kultur mají různé zvyklosti při formulaci e-mailů. Pokud se tyto odlišnosti předem nevysvětlí a nesjednotí, může docházet k závažným nedorozuměním. Týká se to hlavně úvodních a závěrečných částí e-mailů. V týmu tedy může být domluveno, jak se v e-mailech oslovovat a zdravít. Pak je to týmové pravidlo a nikdo se nemůže cítit dotčen.

- *Struktura e-mailu*

E-maily by měly být stručné, a pokud možno zaměřené na jednu věc. U obsáhlejších e-mailů je vhodné upozornit na to již v předmětu e-mailu. Nejdůležitější sdělení by mělo být uvedeno v prvních několika řádcích, neboť jim příjemce věnuje největší pozornost.

- *Pročtení e-mailu před odesláním*

Lze doporučit, aby si i při zdánlivém nedostatku času členové týmu svůj e-mail přečetli, než ho odešlou. Je třeba zkontrolovat, zda je e-mail jasný a správně strukturovaný. Je vhodné vyhýbat se gramatickým a písařským chybám. Hlavním účelem ale je zamyslet se nad tím, zda příjemce porozumí sdělení tak, jak je odesílatelem zamýšleno.

- *Stanovení termínu pro odpověď*

Domluva o tom, do kdy nejpozději mají pracovníci na e-maily odpovídat, je jedním ze základních pravidel úspěšné komunikace. Obvyklou nejzazší dobou je 48 hodin (myšleno v pracovních dnech). U globálních týmů je třeba navíc počítat s časovými posuny. Pokud pracovník předem ví, že nebude moci e-maily kontrolovat, musí si nastavit automatickou odpověď s údajem, kdy na e-mail odpoví. Požadavek na včasné odpovídání na e-maily musí být v souladu s pravidly o využívání e-mailů, aby nedošlo k zahlcování pracovníků elektronickou poštou.

### 5.3 Komunikace v reálném čase

**Komunikace v reálném čase**, tedy synchronní, probíhá za současné přítomnosti všech aktérů. Ve virtuálním prostředí může mít podobu psanou, tedy **instant messagingu neboli chatu**, nebo hlasovou. Instant messaging je vhodný pro vyřízení krátkých jednoduchých záležitostí. Oslovit někoho tímto způsobem je někdy vhodnější než psát e-mail. Je to rychlejší a méně formální. Pokud zahájíme chat, měli bychom si být jisti, že osloveného nevhodně nevyrušíme, anebo musíme počítat s tím, že nám hned neodpoví. Pro formulaci sdělení platí stejné zásady jako u e-mailu, ale s tím, že zprávy bývají velmi krátké. Stručně pozdravíme při zahájení chatu a velmi krátce se loučíme i při ukončení. Chaty jsou výbornými prostředky pro drobná upřesnění, vyjasnění apod. mezi kolegy, kteří spolu běžně spolupracují.

Pro virtuální týmy má velký význam **komunikace hlasová**, a to proto, že má nejbližší k osobní komunikaci face-to-face, zejména, je-li provázena videopřenosem. Virtuální komunikace má ve srovnání s osobní komunikací velmi potlačenou neverbální složku, takže interpretace sdělení je obtížnější. Právě u hlasové komunikace, a zejména v případě jejího propojení s videopřenosem, dochází i k neverbální komunikaci. Projevuje se ve způsobu řeči, tónu hlasu, smíchu, popř. ve výrazu obličeje, doprovodných gestech apod. Při hlasové komunikaci si také nejspíše najdeme čas na témata, která nesouvisejí s prací. Díky tomu se členové týmu mohou lépe poznat a to vše přispívá k růstu důvěry v týmu. Důvěra je základní podmínkou efektivní spolupráce.

V reálném prostředí probíhá hlasová komunikace průběžně a tzv. **small talk** se odehrává často při náhodných setkáních na chodbách, v kuchyňkách, jídelnách apod. Firmy s kvalitním řízením znalostí tato náhodná setkávání a rozhovory podporují, neboť je doloženo, že ačkoliv začnou třeba u počasí, postupně se stočí na pracovní záležitosti a dochází k intenzivnímu sdílení znalostí a vzniku nových kreativních myšlenek, které jsou pak využity při řešení pracovních úkolů. Ve virtuálním prostředí však chodby, kuchyňky ani jídelny neexistují a členové týmu se tu tak prakticky nesetkávají náhodně. Hlasová komunikace bývá předem domluvena a i pro ni existují pravidla, aby byla co nejefektivnější, tedy aby bylo v co nejkratším čase dosaženo stanovených cílů. Než uvedeme tato pravidla, doplníme, že vedoucím týmů lze doporučit, aby na začátku porad nebo na jejich konci vymezili prostor pro neformální popovídání týmu. Sami by se také měli ptát svých spolupracovníků, jak se mají, jak se daří jejich rodinám apod. a povědět i něco o sobě. Tak je alespoň částečně nahrazen nedostatek neformální komunikace mezi členy týmu. Kdy vedoucí týmu takové popovídání

zařadí a jak ho bude moderovat, klade velké nároky na jeho empatii a kulturní citlivost. Pokud by taková část porady působila vynuceně, může mít na pracovníky demotivační dopad.

Při samotné hlasové komunikaci by z pracovního hlediska měla být dodržena následující pravidla. Čas a způsob komunikace musí být předem domluven, aby účastníci byli skutečně přítomni. Samozřejmě v případě, že jde o kontaktování jednoho spolupracovníka, lze mu zavolat prostřednictvím různých on-line nástrojů nebo telefonu kdykoliv. V každém případě ten, kdo komunikaci iniciuje, musí mít ujasněné, co je cílem rozhovoru nebo diskuse, proč chce s ostatními mluvit. Je-li to možné, je vhodné zaslat stručné podklady účastníkům rozhovoru předem, aby se mohli připravit. Každý musí mít dostatečný prostor se vyjádřit, zejména při větším počtu účastníků musí být diskuse moderována, a to zpravidla tím, kdo ji inicioval. I zde je nutná empatie a kulturní citlivost, neboť různí lidé mají různou potřebu se vyjadřovat a prosazovat svá stanoviska. Moderátor také odpovídá za to, že diskuse směřuje k cíli. Na konci hovoru je vhodné provést stručné shrnutí toho, co bylo domluveno a komunikaci zdvořile ukončit. Je-li to vhodné, lze posléze rozeslat nebo jinak publikovat stručný zápis z diskuse a její výstupy.

#### 5.4 Vedení virtuálních porad

**Virtuální poradou** se myslí *formální strukturované on-line setkání členů virtuálního týmu v reálném čase, které má vymezený účel, určené požadované výstupy, danou agendu (program), určené účastníky a vedoucího porady*. Tím se liší od ad hoc svolaných diskusí, které jsme popsali výše v rámci tématu hlasové komunikace. Virtuální porady mohou být pravidelné s předem známým a dodržovaným termínem, nebo mimořádné, svolané ze zvláštního důvodu mimo obvyklý rytmus porad.

Podle odbornice na řízení virtuálních týmů Julie Young (n.d.) existuje **šest kritických faktorů úspěšného průběhu virtuálních porad**. Těchto šest kritických faktorů je znázorněno na obrázku 6.

Obrázek 6: Šest kritických faktorů úspěšného průběhu virtuálních porad.



Zdroj: Young, n.d., upravila autorka

I když jsou všechny faktory úspěchu virtuálních porad stejně významné, *udržení zájmu a pozornosti* je znázorněno ve středu obrázku. Je tím znázorněno to, že všechny ostatní faktory musí být naplněny tak, aby zájem a pozornost účastníků neopadaly. Udržení pozornosti účastníků virtuálních setkání je přitom obtížnější, než při tradičních poradách. Účastníci virtuálních porad mohou mít pocit, že se nepoznají, pokud se zabývají něčím dalším, nebo fakt, že sedí u počítače, je prostě nutí k multitaskingu. Snadno si v jednom okně nechají běžet poradou, zatímco v jiném řeší další úkol. Vedoucí virtuálních porad s tím musejí počítat a o to lépe poradou připravit, aby udrželi účastníky angažované.

*Efektivní nasazení technologií* znamená, že pro virtuální poradou musejí být použity nejvhodnější technologie, odpovídající komunikačnímu plánu a potřebám konkrétní agendy. Virtuální týmy mívají zavedené nástroje pro konání porad, nejvhodnější jsou videokonference. V rámci porad však mohou být na programu prezentace, může dojít ke společné práci na sdíleném dokumentu apod. Ke každé takové činnosti musejí mít účastníci zajištěn přístup a předem být připraveni na to, jak se jednotlivé nástroje ovládají.

*Příprava účastníků na virtuální poradou* musí být důkladná. Vedoucí poradou odpovídá za to, že účastníci dostanou s dostatečným předstihem agendu (program) poradou, v němž je uvedeno, v jakých bodech a v jakém rozsahu se budou účastníci vyjadřovat. Povinností účastníků je se na tato vystoupení řádně připravit. V rámci poradou se pak mohou věnovat upřesňujícím a doplňujícím diskusím.



*Posilování důvěry a sociálního kapitálu* skupiny souvisí s posilováním dobrých vztahů mezi členy týmu. Sociální kapitál je souhrnem sociálních kontaktů, kterých může jedinec využít ke svému prospěchu hmotnému či nehmotnému (Bourdieu, 1980). Z hlediska týmu se jedná o veškeré zásoby znalostí, jimiž tým disponuje díky existenci interpersonálních vztahů a kontaktů v rámci týmu i mimo něj. Znamená to, že v případě pozitivních vztahů mezi členy týmu vzroste i jejich ochota ke sdílení znalostí a ke spolupráci ve prospěch celého týmu. Vytváření prostředí důvěry je jedním z důležitých a náročných úkolů vedoucího týmu, vyžadující silnou empatii a kulturní citlivost.

*Zajištění kontinuity činností mezi poradami* je rovněž úkolem zejména pro vedoucího týmu. Vedoucí musí zajistit, že výstupy z porady jsou členy týmu skutečně naplňovány. Proto zůstává v kontaktu se členy týmu a zároveň ověřuje, že probíhá potřebná komunikace i mezi jednotlivými členy. Vedoucí týmu by se měl zaměřit zejména na následující činnosti:

1. Ověřovat, že členové jsou si vědomi společného cíle týmu.
2. Kontrolovat směřování k cíli a mapovat postup týmu. Mapovat postup lze pomocí grafických nástrojů, které jsou viditelné pro celý tým.
3. Hodnotit pracovní výkon jednotlivých členů týmu v rámci pravidelné individuální komunikace.
4. Oceňovat dosažení výsledků, udělovat pochvaly a odměny.
5. Oceňovat práci, která není zjevná, ale je nezbytná, a to veřejně i při rozhovoru s konkrétními pracovníky.

*Příprava realizovatelné agendy* je základem produktivní porady. Aby agenda byla v rámci porady skutečně dosažitelná a porada přinesla potřebné výsledky, je dobré dodržet následující doporučení:

- Porada nesmí být dlouhá, měla by trvat hodinu, v krajním případě 90 minut. Udržení zájmu a pozornosti po delší dobu není možné.
- Agenda a další podklady jsou účastníkům k dispozici dostatečně dlouho předem.
- V rámci porady by účastníci měli převážně aktivně participovat. Tedy vyslovovat své myšlenky a vzájemně o nich diskutovat. Vedoucí porady by neměl využít pro své prezentace více než 20 % času. To znamená, že všechny obsáhlé materiály, které je třeba znát, jsou účastníkům dány k dispozici dostatečně dlouho předem, a zároveň že si je účastníci skutečně řádně prostudují a připraví se na diskusi.

- Cíl porady je vhodné rozložit na více dílčích cílů a řešit je postupně. Pro účastníka je takový postup přehlednější. Cíle porady musí být jasné a měly by být sděleny jak v agendě zaslané účastníkům předem, tak na začátku porady. Podle počtu a náročnosti cílů je třeba připravit časový plán porady.
- V průběhu porady vedoucí sleduje dodržování času a směřuje diskusi k plánovaným tématům.
- Na konci každé části porady, a zejména pak na konci porady, provede vedoucí stručné shrnutí dosažených výstupů.
- Výstupy porady jsou stručně zaznamenány a zápis je dán účastníkům k dispozici. Pokud vzejdou z porady úkoly pro konkrétní členy týmu, je v zápise uveden úkol, zodpovědná osoba a termín, popř. způsob, splnění.

Příklad **agendy virtuální porady** je uveden v tabulce 6:

**Tabulka 6: Agenda virtuální porady**

<b>Agenda porady</b>			
<b>Specifikace porady</b>			
<b>Název porady:</b>	Mimořádná porada týmu A		
<b>Cíl porady:</b>	Zlepšení koordinace postupu týmu A a B		
<b>Způsob setkání, další nástroje:</b>	Skype konference s videopřenosem, Google Drive – složka Projekt Epsilon		
<b>Datum a čas:</b>	1. 9. 2014 14:00-15.00 (CEST, tj. UTC+2)	<b>Pozvaný host:</b>	Vedoucí týmu B
<b>Účastníci porady</b>			
Vedoucí týmu A			
Vedoucí týmu B			
Členové týmu A			
<b>Agenda</b>			
Prezentující	Téma	Určený čas	
Vedoucí týmu A	Zahájení porady	5 min	
Vedoucí týmu B	Koordinace postupu týmu A a B	10 min	
Člen týmu Z	Prezentace připravených poznámek a podnětů	5 min	
Člen týmu Y	Prezentace připravených poznámek a podnětů	5 min	
...	...		
	Diskuse, formulace závěrů	10 min	
Vedoucí týmu A	Souhrn výstupů z porady, ukončení porady	10 min	

## Povinná příprava na poradě

Před poradou proveďte, prosím, následující přípravu:

- prostudování Dokumentu D1 – vložen v Google Drive ve složce Projekt Epsilon;
- příprava poznámek k částem 3, 4, 5, dokumentu k prezentaci na poradě;
- příprava podnětů ke zlepšení koordinace postupu týmů A a B.

Agenda zpřístupněna ve složce Projekt Epsilon 25. 8. 2014

V tabulce 7 je příklad stručného **zápisu z porady**, tzv. minutes, který se zasílá účastníkům krátce po poradě. Tento stručný zápis je následně doplněn podrobnějším zápisem s přesnější specifikací výstupů a úkolů vzešlých z porady.

**Tabulka 7: Stručný zápis z porady (minutes)**

### Stručný zápis z porady

#### Specifikace porady

<b>Název porady:</b>	Mimořádná porada týmu A		
<b>Cíl porady:</b>	Zlepšení koordinace postupu týmu A a B		
<b>Způsob setkání, další nástroje:</b>	Skype konference s videopřenosem, Google Drive – složka Projekt Epsilon		
<b>Datum a čas:</b>	1. 9. 2014 14:00-15.00 (CEST, tj. UTC+2)	<b>Pozvaný host:</b>	Vedoucí týmu B

Účastníci porady	Přítomnost
Vedoucí týmu A	Přítomen
Vedoucí týmu B	Přítomen
Členové týmu A	Přítomni Z, Y, W, V, omluven X

#### Úkoly

Odpovědná osoba	Úkol	Termín
Vedoucí týmu A	Sdílený dokument pro koordinaci činností týmů A a B	8. 9. 2014
Člen týmu Y	Sdílení výstupu řešení problému P1	4. 9. 2014

**Podrobný zápis z porady:** viz Google Drive, složka Projekt Epsilon od 2. 9. 2014, 11:00  
Zapsal 1. 9. 2014 vedoucí týmu A

## 5.5 Řešení problémů při virtuální komunikaci v reálném čase

**Virtuální komunikace** v reálném čase je velmi efektivním způsobem **virtuální spolupráce**. Virtuální komunikací v reálném čase rozumíme buď ad hoc zorganizovaná setkání spolupracovníků, nebo virtuální porady. Obvyklým způsobem komunikace je v těchto případech komunikace hlasová, pokud možno doplněná videopřenosem, aby byla co nejvíce posílena neverbální složka komunikace. Dostupné nástroje pro virtuální komunikaci jsou vysoce sofistikované a umožňují velmi efektivní sdílení znalostí a vznik nových myšlenek. Bohužel, jejich vysoká sofistikovanost a náročnost na datové přenosy se zároveň pojí s vyšším rizikem selhání komunikace. Toto selhání nebývá způsobeno samotným nástrojem, ale jinými vlivy, zejména kvalitou internetového připojení, konfigurací použitého hardware, výpadky dodávek elektrického proudu apod. Další oblast rizik se pojí s účastníky setkání, jejich lokalizací v různých časových zónách, jazykovou vybaveností, mírou jejich připravenosti na projednávané téma a také jejich subjektivními pocity během setkání. V dalším textu jsou navržena opatření, jak eliminovat tyto problémy, které mohou způsobit selhání konkrétního setkání (porady). Není řešeno komplexní selhání komunikace a funkčnosti virtuálního týmu. Pro úplnost ale základní příčiny selhání virtuálního týmu uvedme (Lepsinger, & DeRosa, 2010). Je zřejmé, že se jedná o podobné příčiny, které mohou způsobit selhání tradičního týmu:

- nevhodně sestavený tým;
- nesprávně nebo nejasně stanovené cíle týmu;
- nesprávné neefektivní vedení týmu;
- špatné či žádné nastavení týmových rolí;
- špatná spolupráce v týmu;
- nízká angažovanost členů týmu;
- nevhodné způsoby komunikace, špatně zvolené nástroje.

V dalším textu vycházíme z předpokladu, že výše uvedené příčiny nefunkčnosti týmu nejsou přítomny a cílem je eliminovat selhání konkrétní virtuální komunikace.

Poměrně silným rizikem je **výskyt technických obtíží**. Lze je předpokládat zejména v případech, že členové týmu se připojují z měnicích se lokalit. Jsou-li trvale přítomni na stejném místě, např. v domácí kanceláři nebo v coworkingovém centru, lze připojení nastavit tak, že je ve velké většině případů funkční. V případě připojování z jiných míst (hotely, od klientů...) je riziko selhání větší.

Virtuální tým musí mít každopádně určeno náhradní řešení problémové situace. Toto řešení musí být předem známo všem účastníkům komunikace. Pokud se jedná o pravidelné porady týmu, může být náhradní postup zakotven v komunikačním plánu. Pokud se jedná o ad hoc komunikaci, stanovuje se náhradní řešení při její domluvě.

Pokud selže celý komunikační nástroj, je nutno vědět, kdo kontaktuje operátora a bude požadovat odstranění problému (toto řešení je možné u komerčních nástrojů). Členové týmu by měli být domluveni, jak dlouho budou čekat na obnovení funkčnosti nástroje. Pokud doba uplyne a spojení stále není možné, musí účastníci komunikace vědět, na jaký alternativní nástroj mají přejít. Krajní variantou při úplném výpadku internetového připojení je komunikace prostřednictvím telefonů, ideálně formou konference (což je možné pouze při omezeném počtu účastníků). Důležité ale je, aby na sebe měli účastníci komunikace kontakty. Jednotliví účastníci by se měli do komunikace hlásit s časovým předstihem, aby si ověřili funkčnost spojení a měli čas vyřešit případné potíže.

Organizační problém může představovat, jsou-li účastníci konference z různých časových zón. Někdy se nelze vyhnout tomu, že někdo z účastníků bude muset být připojen v pro něj nevhodnou dobu. V případě opakovaných setkání je nutno nastavit rotaci času, v případě jednotlivých setkání možnost setkání projednat předem a pak takovému účastníkovi velmi poděkovat a jednat co nejrychleji. Nalezení vhodného času setkání v případě globálního týmu může být opravdu náročné. Nejenže musíme počítat s časovými posuny, ale i volnými dny v různých zemích, s různými pracovními dny v průběhu týdne a s přechody mezi letním a zimním časem. Problém lze řešit například s užitím aplikace Meeting na webové stránce [timeanddate.com](http://www.timeanddate.com)<sup>15</sup>. Do aplikace se zadají místa přítomnosti účastníků komunikace (resp. místa z nabídky, která jsou nejbližší skutečné lokalizaci účastníků a mají stejný čas). Dále se zadá den plánované komunikace (obrázek 7).

---

<sup>15</sup> <http://www.timeanddate.com/worldclock/meeting.html>

Obrázek 7: Využití aplikace World Clock Meeting Planner pro plánování virtuálního setkání.

The screenshot shows the 'World Clock Meeting Planner' web application. At the top, there is a colorful horizontal bar. Below it, the title 'World Clock Meeting Planner' is centered. The main heading is 'Find best time across Time Zones'. A sub-heading asks: 'Need to make a call to someone far away or arrange a web or video conference across different time zones? Find the best time across time zones with this Meeting Planner.' The main form is titled 'Pick date and cities'. It includes a 'Day' dropdown set to '1', a 'Month' dropdown set to 'září', and a 'Year' dropdown set to '2014' with a calendar icon. There are three location input fields: 'Location 1: Brno', 'Location 2: Kathmandu', and 'Location 3: San Francisco'. Each location field has a 'Search...' button and a 'Zones...' button. At the bottom of the form are two buttons: 'Add more cities' (blue) and 'Show timetable' (green). To the right of the form is a 'Time Zone Abbreviations Help' box. It contains the text: 'If you only know the time zone abbreviation, please try these cities as substitutes:'. Below this text is a table with three columns: Time Zone Abbreviation, Full Name, and City. The table lists: EST, EDT (US Eastern Time, New York); CST, CDT (US Central Time, Chicago); MST, MDT (US Mountain Time, Denver); PST, PDT (US Pacific Time, Los Angeles); BST (British Summer Time, London); CET, CEST (Central Europe Time, Paris); and EET, EEST (Eastern Europe Time, Athens). A link 'See other acronyms...' is at the bottom of the help box.

Aplikace nabídne možné časy setkání s tím, že červeně jsou označeny nevhodné časy (obvyklé časy spánku), zeleně obvyklé pracovní časy, které jsou pro setkání vhodné, a žlutě ostatní časy (obrázek 8). Aplikace ale nepočítá se státními svátky, ty je třeba ověřit na záložce Calendar/Holidays. V mnoha zemích jsou pracovními dny pondělí až pátek, ale jsou i země, kde tomu je jinak. Základní ověření je možné na Wikipedii<sup>16</sup>, upřesnění pak přímo se členy týmu.

<sup>16</sup> Workweek and weekend, [http://en.wikipedia.org/wiki/Workweek\\_and\\_weekend](http://en.wikipedia.org/wiki/Workweek_and_weekend).

Obrázek 8: Propoččet časů setkání v aplikaci World Clock Meeting Planner.

UTC-time	Brno	Kathmandu	San Francisco
neděle 31. srpen 2014, 19:00:00	ned 21:00 *	pon 00:45	ned 12:00 *
neděle 31. srpen 2014, 20:00:00	ned 22:00 *	pon 01:45	ned 13:00 *
neděle 31. srpen 2014, 21:00:00	ned 23:00 *	pon 02:45	ned 14:00 *
neděle 31. srpen 2014, 22:00:00	pon 00:00 *	pon 03:45	ned 15:00 *
neděle 31. srpen 2014, 23:00:00	pon 01:00 *	pon 04:45	ned 16:00 *
pondělí 1. září 2014, 00:00:00	pon 02:00 *	pon 05:45	ned 17:00 *
pondělí 1. září 2014, 01:00:00	pon 03:00 *	pon 06:45	ned 18:00 *
pondělí 1. září 2014, 02:00:00	pon 04:00 *	pon 07:45	ned 19:00 *
pondělí 1. září 2014, 03:00:00	pon 05:00 *	pon 08:45	ned 20:00 *
pondělí 1. září 2014, 04:00:00	pon 06:00 *	pon 09:45	ned 21:00 *
pondělí 1. září 2014, 05:00:00	pon 07:00 *	pon 10:45	ned 22:00 *
pondělí 1. září 2014, 06:00:00	pon 08:00 *	pon 11:45	ned 23:00 *
pondělí 1. září 2014, 07:00:00	pon 09:00 *	pon 12:45	pon 00:00 *
pondělí 1. září 2014, 08:00:00	pon 10:00 *	pon 13:45	pon 01:00 *
pondělí 1. září 2014, 09:00:00	pon 11:00 *	pon 14:45	pon 02:00 *
pondělí 1. září 2014, 10:00:00	pon 12:00 *	pon 15:45	pon 03:00 *
pondělí 1. září 2014, 11:00:00	pon 13:00 *	pon 16:45	pon 04:00 *
pondělí 1. září 2014, 12:00:00	pon 14:00 *	pon 17:45	pon 05:00 *
pondělí 1. září 2014, 13:00:00	pon 15:00 *	pon 18:45	pon 06:00 *
pondělí 1. září 2014, 14:00:00	pon 16:00 *	pon 19:45	pon 07:00 *
pondělí 1. září 2014, 15:00:00	pon 17:00 *	pon 20:45	pon 08:00 *
pondělí 1. září 2014, 16:00:00	pon 18:00 *	pon 21:45	pon 09:00 *
pondělí 1. září 2014, 17:00:00	pon 19:00 *	pon 22:45	pon 10:00 *
pondělí 1. září 2014, 18:00:00	pon 20:00 *	pon 23:45	pon 11:00 *

Je-li vybrán čas setkání (a odsouhlasen všemi člen týmu), je možný jeho export do kalendáře (obrázek 9).


Obrázek 9: Export času setkání do kalendáře.

### The World Clock Meeting Planner - Details

---

These are the corresponding times for your meeting:

Location	Local time	Time zone	UTC offset
Brno (Czech Republic)	pondělí 1. září 2014, 18:00:00	CEST	UTC+2 hours
Kathmandu (Nepal)	pondělí 1. září 2014, 21:45:00	NPT	UTC+5:45 hours
San Francisco (U.S.A. - California)	pondělí 1. září 2014, 09:00:00	PDT	UTC-7 hours
Corresponding UTC (GMT)	pondělí 1. září 2014, 16:00:00		



I po stanovení definitivního času setkání je vhodné ověřit se všemi účastníky komunikace, zda čas setkání pochopili správně. Vzhledem ke složitosti určování času v konkrétních místech světa právě v tomto bodě nastávají četná nedorozumění.

Dalším kritickým faktorem porad může být **užívání jazyka**. Komunikační jazyk týmu je předem stanoven. Už při přijímání členů do týmu by měla být ověřena jejich úroveň znalosti komunikačního jazyka. I při dobré znalosti jazyka však může docházet k nedorozuměním. Ze zkušenosti je známo, jak často máme problém dorozumět se i rodnou řečí. Užívání jazyka vychází ze širšího kulturního kontextu, a protože ten se v mezinárodních týmech liší, bude se lišit i způsob vyjadřování myšlenek účastníků. Do týmu také může být přiřazen odborník s nižší úrovní znalosti jazyka. V neposlední řadě může činit problém výslovnost, která je vždy ovlivněna rodnou řečí mluvčího. Proto je potřeba dodržovat následující pravidla:

- Užívat jednoduché vyjadřování.
- Užívat krátké věty.
- Mluvit pomalu a zřetelně.
- Vyhýbat se idiomům a metaforám.
- Ověřovat, zda si účastníci komunikace skutečně rozumí.

K tomu není vhodné použít prostý dotaz „rozumíte?“, protože například některé národy považují za neslušné odpovídat záporně. Je lépe porozumění zkontrolovat takovým dotazem, aby v odpovědi bylo nutno použít ověřovanou informaci.

Úspěch konkrétního virtuálního setkání ovlivňuje také **míra připravenosti účastníků** na projednávané téma. V rámci pozvání na setkání dostávají účastníci podklady, z nichž se mají na jednání připravit. Je důležité, aby osoba odpovědná za distribuci podkladů poskytla všechny materiály s dostatečným časovým předstihem, který by měl být v případě pravidelných porad standardně stanoven (např. dva pracovní dny předem). Zadáání přípravy musí splňovat všechny atributy správně zadaného úkolu. Tak, jako by měla být stanovena obecná pravidla hodnocení pracovního výkonu, mělo by být zřejmé, jaký bude postup, pokud někdo nesplní úkol přípravy na poradu. Členové týmu by tedy od začátku činnosti týmu měli být uvědoměni o tom, že příprava na poradu je úkol s vysokou důležitostí. Nepřípravenost členů by znamenala neefektivitu celé komunikace.

Všichni účastníci komunikace by měli mít **pocit skutečné přítomnosti** v komunikaci. Vedoucí komunikace musí počítat s tím, že někteří účastníci budou velmi aktivní, jiné je



potřeba povzbuzovat, aby se vyjádřili. Každý by měl dostat přibližně stejný prostor, aby se mohl vyjádřit k probíraným tématům. Ve virtuálním prostředí je ve srovnání s tradičním prostředím obtížnější řídit diskusi. Je třeba domluvit způsob, jak se účastníci budou do diskuse hlásit. Vhodný je např. doprovodný psaný chat, z něž je jasné i pořadí přihlášených účastníků. Řízení virtuálních setkání a dosažení příjemného pocitu všech účastníků do velké míry záleží na dokonalé přípravě vedoucího a také na jeho schopnosti empatie a míře kulturní citlivosti. Příslušnost členů týmu k různým kulturám zvyšuje potenciál tvorby inovativních myšlenek. Porozumění kulturním odlišnostem mezi členy týmu je zároveň jedním ze základních předpokladů úspěšné týmové spolupráce.

## Seznam zdrojů

1. Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Walls, S. (2014). *Patterns of Attachment: A Psychological Study of the Strange Situation*. New York: Psychology Press.
2. Barrett, R. (1998). *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization*. Boston: Butterworth-Heinemann.
3. Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment Styles Among Young Adults: A Test of a Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 226–244.
4. Bartley, M., Head, J., & Stansfeld, S. (2007). Is Attachment Style a source of Resilience against Health Inequalities at Work? *Social Science & Medicine*, 64(4), 765–775.
5. Bedrnová, E., Nový, I., et al. (2002). *Psychologie a sociologie řízení (2. vyd.)*. Praha: Management Press.
6. Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
7. Bloom, N. (January-February 2014). *To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home*. Harvard Business Review. Získáno z <http://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home/ar/1>.
8. Bourdieu, P. F. (1980). Le capital social: notes provisoires. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 31(1), 2–3.
9. Bowlby, J. (1951). Maternal Care and Mental Health. *Bulletin of the World Health Organization*, 3, 355–534.
10. Bowlby, J. (2010). *Vazba. Teorie kvality raných vztahů mezi matkou a dítětem*. Praha: Grada.
11. Bretherton, I. (1992). The Origins of Attachment Theory: John Bowlby and Mary Ainsworth. *Developmental Psychology*, 28(5), 759–775.
12. Covey, S. M. R. (2009). *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha: Management Press.
13. *Coworking Wiki*. (n.d.). Získáno z <http://wiki.coworking.com/w/page/16583831/FrontPage>.
14. Činčera, J. (2007). *Práce s hrou – pro profesionály*. Praha: Grada.

15. Deloitte. (February 2014). *Value of connectivity. Economic and social benefits of expanding internet access*. Získáno z <http://www2.deloitte.com/ie/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/value-of-connectivity.html>.
16. DeSanctis, G, & Poole, S. M. (1994). Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organizational Science*, 5, 132.
17. Deskmag. (2013). *How a coworking space imagines corporate coworking*. Získáno z <http://www.deskmag.com/en/how-a-coworking-space-imagines-corporate-coworking-856>.
18. Deskmag. (n.d.). *The History Of Coworking In A Timeline*. Získáno 5. února 2015 z <http://www.deskmag.com/en/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>.
19. Di Martino, V. (2001). *The High Road to Teleworking*. Geneva: ILO. Získáno z <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/telework/index.htm>.
20. Drew, J., Sundsted, T., & Bacigalupo, T. (2009). *I'm Outta Here: how co-working is making the office obsolete*. San Francisco: Not an MBA Press.
21. Elance. (2012). *The State of the Freelance Market - September 2012*. Získáno z <https://www.elance.com/q/freelance-talent-report-2012>.
22. Ericson, T. (16. únor 2009). *The Four Biggest Reasons for Generational Conflict in Teams*. Harvard Business Review. Získáno z [http://blogs.hbr.org/erickson/2009/02/the\\_four\\_biggest\\_reasons\\_for\\_i.html](http://blogs.hbr.org/erickson/2009/02/the_four_biggest_reasons_for_i.html).
23. Evangelu, J. E., & Grundel, D. (2011). *Virtuální tým*. Brno: Computer Press.
24. Forsyth, D. (2009). *Group dynamics*. Wadsworth: Cengage Learning
25. Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada.
26. Galliven, M.J. (2001). Striking a balance between trust and control in a virtual organization: a content analysis of open source software case studies. *Information Systems Journal*, 11(4), 277-304. Získáno z <http://heim.ifi.uio.no/~jensj/INF5700/TrustControlVirtualorganization.pdf>.
27. Gandia, E. (srpen 2012). *Freelance Industry Report 2012*. Získáno z <http://www.scribd.com/doc/104239888/Freelance-Industry-Report-2012>.
28. Ghemavat, P. (1. červenec 2007). *Why the World Isn't Flat*. Získáno z [http://www.foreignpolicy.com/articles/2007/02/14/why\\_the\\_world\\_isnt\\_flat](http://www.foreignpolicy.com/articles/2007/02/14/why_the_world_isnt_flat).
29. Griffith, T. L., Sawyer, J. E., & Neale, M. A. (2003). Virtualness and Knowledge in Teams: Managing the Love Triangle of Organizations, Individuals, and Information Technology. *MIS Quarterly*, 27(2), 265–287.
30. Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.

31. Harms, P. D. (2011). Adult Attachment Styles in the Workplace. *Human Resource Management Review*, 21(1), 285–296.
32. Hayes, N. (2005). *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál.
33. Hermochová, S. (2005). *Skupinová dynamika ve školní třídě*. Kladno: Aisis.
34. Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. NY: Sage Publications.
35. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
36. Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind (Revised and expanded 2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
37. House, R., Wright, N., & Aditya, R.N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and proposed theory. In P. C. Earley, & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology* (535–625). San Francisco: The New Lexington Press.
38. House, R. J., et al. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. New York: Sage Publications.
39. Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Quill.
40. Internet World Stats. (n.d.). *Usage and Population Statistics*. Získáno 9. března 2015 z <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>.
41. Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10 (6), 791–815.
42. Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is Anybody Out There? *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29–64.
43. Johansson, F. (2006). *The Medici Effect. What Elephants and Epidemics Can Teach Us about Innovation*. London: Harvard Business School Publishing.
44. Joshi, S. (2012). *Technology and Generations*. Získáno z [http://multigen.shrmindia.org/sites/default/files/Technology\\_and%20generations.pdf](http://multigen.shrmindia.org/sites/default/files/Technology_and%20generations.pdf)
45. Kadushin, Ch. (2004). *Introduction to Social Network Theory*. Získáno z <http://home.earthlink.net/~ckadushin/Texts/Basic%20Network%20Concepts.pdf>.

46. Kasalová, B. (2015). *Preference pracovního prostředí generace Y v souvislosti s Teorií attachmentu*. [Nepublikovaná diplomová práce]. Olomouc: Univerzita Palackého.
47. Kasalová, B., Seitlová, K., & Seitzl, M. (Nepublikováno). *Work Environment Preferences of Generation Y in Relationship to Attachment Theory*.
48. Koehler, J. W., Philippe, T. W., & Pereira, K. N. (2013). Employee Trust: Traditional versus Telecommuting Work Environments. *Academy of Business Research Journal*, 2, 57–63.
49. Kolajová, L. (2006). *Týmová spolupráce*. Praha: Grada.
50. Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 4. rozšířené a doplněné vyd.* Praha: Management Press.
51. Kožnar, J. (1992). *Skupinová dynamika: (teorie a výzkum): [určeno] pro posl. pedag. fak. Univerzity Karlovy*. Praha: Karolinum.
52. Kratochvíl, S. (2005). *Skupinová psychoterapie v praxi, 3., dopl. vyd.* Praha: Galén.
53. Kristof, A. L., Brown, K. G., Sims, H. P. Jr., & Smith, K. A. (1995). The virtual team: A case study and inductive model. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams: Knowledge Work in Teams*. Greenwich, CT: JAI Press.
54. Krüger, W. (2004). *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada.
55. Křivohlavý, J. (2013). *Psychologie pocitů štěstí. Současný stav poznání*. Praha: Grada.
56. Lakomá, J. (1993). *Skupinová psychoterapie v reedukačním procesu*. Praha: Psýché.
57. Langmeier, J., & Krejčířová, D. (2006). *Vývojová psychologie. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada.
58. Law, S. F., & Jones, S. (2009). A guanxi model of human resource management. *Chinese Management Studies*, 3 (4), 313–327. Získáno z <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17506140911007486>.
59. Lečbych, M., & Pospíšilíková, K. (2012). Česká verze škály Experiences in Close Relationships (ECR): Pilotní studie posouzení vztahové vazby v dospělosti. *E-psychologie*, 6(3), 1–11.
60. Lepsinger, R., & De Rosa, D. (2010). *Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from a Distance*. San Francisco: Jossey-Bass.
61. Lewin, K. (1974). *The Research Center for Group Dynamics*. Beacon House.

62. Li, Q. (2005). *Computer-Mediated Communication and Gender Difference: A Meta-Analysis*. Presented at the annual meeting of AERA, Montreal, 2005. Získáno z <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED490640.pdf>.
63. Liguori, L. (2013). Attachment Theory: The Relationships between Human Resources and Organizations. *EAWOP in Practice*, 5, 55–59.
64. Main, M., & Solomon, J. (1990). Procedures for Identifying Infants as Disorganized/Disoriented During the Ainsworth Strange Situation. In M. T. Greenberg, D. Cicchetti & E. M. Cummings (Ed.), *Attachment in the Preschool Years: theory, research, and intervention* (121–160). Chicago: University of Chicago Press.
65. Malone, T. W., & Laubacher, R. J. (1998). The dawn of the e-lance economy. *Harvard Business Review*, 76 (5), 145–152.
66. Mannix, E. A., Neale, M. A., & Goncalo, J. A. (Ed.). (2009). *Creativity in groups*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
67. Marks, G. (3. dubna 2013). *Why Marissa's right*. Získáno z <http://www.forbes.com/sites/quickerbetteertech/2013/03/04/why-marissas-right/>.
68. Martoch, M. (2013). *Práce na dálku 2013 v ČR*. Získáno z <http://www.pracenadalku.cz/portals/0/pruzkum/vysledky-pruzkum-prace-na-dalku-2013-v-cr.pdf>.
69. McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Sydney: University of NewSouth Wales.
70. Meister, J. (2014). *The Year Social HR Matters*. Získáno z <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2014/01/06/2014-the-year-social-hr-matters/>.
71. Mell, P., & Grance, T. (2010). *The NIST Definition of Cloud Computing, Version 15*. Získáno z <http://www.nist.gov/itl/cloud/upload/cloud-def-v15.pdf>.
72. Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in Adulthood. Structure, Dynamics, and Change*. New York City: Guilford Press.
73. Mobile-phone culture. (leden 2010). *The Economist*. Získáno z: <http://www.economist.com/node/15172850>.
74. Monti, J. D., & Rudolph, K. D. (2014). Emotional Awareness as a Pathway Linking Adult Attachment to Subsequent Depression. *Journal of Counseling Psychology*, 61(3), 374–382.
75. Nader, E. A., Shamsuddin A., & Zahari, T. (2009). Virtual Teams: A Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3 (3), 2653–2669.

76. Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie práce*. Praha: Grada.
77. Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., & Beyerlein, S. (2008). *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. San Francisco: Jossey-Bass.
78. Neustadt, E. A., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2011). Attachment at Work and Performance. *Attachment & Human Development*, 13(5), 471–488.
79. ODesk. (2013). *Millennials and the future of work*. Získáno z <https://www.odesk.com/info/spring2013onlineworksurvey>.
80. Olma, S. (2013). *The Serendipity Machine. Stichting Society 3.0*. Kindle Edition.
81. Osman, H. (2014). *Influencing Virtual Teams: 17 Tactics That Get Things Done with Your Remote Employees*. Kindle Edition.
82. Osman, H. (n.d.). *The Ultimate List of Virtual Team Technology Tools*. Získáno z <http://www.thecouchmanager.com/2013/05/21/the-ultimate-list-of-virtual-team-technology-tools/>.
83. Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník: lidské zdroje*. Praha: Academia.
84. Parent-Thirion, A., Fernández, M. E., Hurley, J., & Vermeulen, G. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
85. Pauknerová, D., et al. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
86. Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (2003). *Group creativity: Innovation through collaboration*. NY: Oxford University Press.
87. Pavlišová, L. (2013). *Leadership ve virtuálních týmech*. [Nepublikovaná diplomová práce]. Olomouc: Univerzita Palackého.
88. Pavlišová, L., Seitlová, K. (2013). Leadership ve virtuálních týmech. In P. Slavičková (Ed.), *Ekonomické znalosti pro tržní praxi* (121–128). Olomouc
89. Plamínek, J. (2000). *Synergický management*. Praha: Argo.
90. Plamínek, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada.
91. Plháková, A. (2003). *Dějiny psychologie*. Praha: Grada.
92. Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants, *On the Horizon*, 9 (5), 1–6. Získáno z <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>.
93. Ricciardi, M. (2001). Projektpsychologi. Produktutveckling ur människans perspektiv. [Ph.D. Thesis]. Göteborg: Göteborg Universitet.

94. Richards, D. A., & Schat, A. C. (2011). Attachment at (Not to) Work: Applying Attachment Theory to Explain Individual Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 169–182.
95. RW<sup>3</sup> Culture Wizard. (2012). *The Challenges of Working in Virtual Teams. Virtual Teams Survey Report – 2012*. Získáno z <http://rw-3.com/VTSReportv7.pdf>.
96. Savicki, V., Foster, D. A., & Kelley, M. (2006). Gender, Group Composition and Task Type in Virtual Groups. In M. J. Davidson, & M. Barrett (Eds.), *Gender and Communication at Work* (270-281). Ashgate: Aldershot.
97. Seitl, M. (2014). Teorie vztahové vazby v dospělosti a sebezpoznení osobnostních charakteristik relevantních v pracovním prostředí. [The Attachment theory in adulthood and self-report measurement of personality characteristics connected to the working environment]. In D. Fedáková, M. Bozogáňová, & L. Ištoňová (Eds.), *Zborník príspevkov z 13. ročníka medzinárodnej konferencie „Psychológia práce a organizácie 2014“*. Košice: SVÚ SAV.
98. Seitlová, K. (2012). *Teambuilding - face-to face, nebo virtuální prostředí*. Olomouc: VUP.
99. Seitlová, K., & Dvořáčková, P. (nepublikováno). *Team roles and attachment style in team work*. EAWOP, 2015.
100. Settle-Murphy, M. N. (2013). *Leading Effective Virtual Teams*. FL: CRC Press.
101. Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. *Information and Management*, 45 (2), 131–142. Získáno z <http://eprints.rclis.org/15527/1/CulturalDiversity.pdf>.
102. Shorey, H. S., & Snyder, C. R. (2006). The Role of Adult Attachment Styles in Psychopathology and Psychotherapy outcomes. *Review of General Psychology*, 10(1), 1–20.
103. Schönbrodt, F. D., & Asendorpf, J. B. (2012). Attachment Dynamics in a Virtual World. *Journal of Personality*, 80(2), 429–463.
104. Schroeder, R. (2006). Being There and the Future of Connected Presence. *Journal of Teleoperators and Virtual Environments*, 15(4), 438–454.
105. Schwartz, S.H. (1994). Beyond individualism-collectivism: New cultural dimensions of values. In U. Kim, C. Triandis, S. Kagitcibasi, C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method and applications* (95–119). London: Sage.



106. Slaměník, I. (2011). *Emoce a interpersonální vztahy*. Praha: Grada Publishing.
107. Steelcase (2012). Culture Code. *Steelcase 360°*, 65, 24–123. Získáno z <http://360.steelcase.com/wp-content/uploads/2012/09/360Magazine-Issue65.pdf>.
108. Stinton, N. (2013). *Working In A Virtual World: A practical guide to working with virtual clients, managers and team members, and becoming more connected, efficient and productive*. Kindle Edition.
109. Stýblo, J. (1993). *Efektivní manažer*. Ostrava: Montanex.
110. Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
111. Štěpánková, D. (2013) *Virtuální týmy a jejich kooperace v kontextu pracovní činnosti*. [Nepublikovaná diplomová práce]. Praha: FF UK.
112. Tammy, J., & Gratton, L. (January – February 2013). *The Third Wave of Virtual Work*. Harvard Business Review. Získáno z <http://hbr.org/2013/01/the-third-wave-of-virtual-work/>.
113. Thompson, L. L., & Choi, H. (Ed.). (2005). *Creativity and innovation in organizational teams*. NJ: Psychology Press.
114. Towler, A. J., & Stuhlmacher, A. F. (2013). Attachment Styles, Relationship Satisfaction, and Well-Being in Working Women. *The Journal of Social Psychology*, 153(3), 279–298.
115. Tuckman, B. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384–399.
116. Vlach, R. (7. února 2013). *Coworkingy v Česku*. Získáno z <http://navolnenoze.cz/blog/coworkingy/>.
117. Wood, J.T. (1994). *Gendered Lives: Communication, Gender, and Culture*. Belmont, CA: Wadsworth.
118. Young, J. (n.d.). *Six Critical Success Factors for Running a Successful Virtual Meeting*. Získáno 6. února 2015 z <https://www.facilitate.com/support/facilitator-toolkit/docs/Six-Critical-Success-Factors-for-Successful-Virtual-Meetings.pdf>.
119. Zahrádková, E. (2005). *Teambuilding – cesta efektivní spolupráce*. Praha: Portál.
120. Zofi, Y. A. (2012). *Managers Guide to Virtual Teams*. New York: Amacom.

## Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Stádia vývoje skupinové dynamiky pro virtuální týmy.....	23
Obrázek 2: Porovnání kulturních dimenzí vybraných zemí.....	43
Obrázek 3: Kulturní profily vybraných zemí.....	48
Obrázek 4: Tendence kultur k virtuální spolupráci a ke sdílení znalostí.....	49
Obrázek 5: Cloud computing model.....	73
Obrázek 6: Šest kritických faktorů úspěšného průběhu virtuálních porad.....	87
Obrázek 7: Využití aplikace World Clock Meeting Planner pro plánování virtuálního setkání.....	93
Obrázek 8: Propočítání času setkání v aplikaci World Clock Meeting Planner.....	94
Obrázek 9: Export času setkání do kalendáře.....	94
Tabulka 1: Kulturní odlišnosti ve virtuálním pracovním prostředí.....	46
Tabulka 2: Charakteristiky uživatelů ICT ve skupinách Digital Natives a Digital Immigrants.....	51
Tabulka 3: Interkulturně univerzální charakteristiky vynikajícího leadera.....	55
Tabulka 4: Matice diverzifikovaného virtuálního týmu.....	68
Tabulka 5: Komunikační plán virtuálního týmu.....	82
Tabulka 6: Agenda virtuální porady.....	89
Tabulka 7: Stručný zápis z porady (minutes).....	90

## Anotace česky

Ojedinělá publikace **Řízení virtuálních týmů** ve virtuálním prostředí se zabývá aktuálními trendy v oblasti managementu, psychologie práce a organizace. Autorky Jaroslava Kubátová a Klára Seitlová popisují základy vytváření týmů, jejich rozvoj a vybrané nástroje komunikace zejména ve virtuálním prostředí. Dále se zde dozvíte více o multikulturních aspektech virtuálních týmů. Vzhledem ke globalizaci a zvyšujícím se nárokům v pracovním prostředí by uvedené teoretické poznatky podložené četnými výzkumy měly být základní znalostí úspěšných manažerů a leaderů. Publikace je tak určena nejen zájemcům o nové teoretické poznatky, ale také praktikům, kteří mají zájem se neustále zdokonalovat.

## Anotace anglicky

This unique publication **Virtual Team Management** in virtual environment deals with the current trends in the area of work and organization psychology, management and leadership. The authors Jaroslava Kubátová and Klára Seitlová describe the main theories of team formation, team development and particular tools of communication especially in virtual environment. You will learn about multicultural aspects of virtual teams. With respect to globalization and increasing demands in work environment, the stated theoretical findings supported by multiple researches should be basic knowledge to successful managers and leaders. This publication is intended for anyone interested in new theoretical findings but also for team leaders and team members trying to improve their skills.

# Rejstřík

## A

accelerating serendipity, 11  
ad hoc komunikace, 91, 92  
AdWords, 76  
agenda porady, 87, 88, 89  
agile – steady, 49  
aktivní porozumění, 68  
aplikace Meeting, 92  
attachment - dezorganizovaný, 35  
attachment - nejistý, 35  
attachment - úzkostně-zaujatý, 35  
attachment - typ ambivalentní, 35  
attachment - typ bázlivě-vyhýbavý, 35  
attachment - typ jistý, 35  
attachment - typ vyhýbavý, 35  
attachment - typ vyhýbavý-distancovaný, 35  
autokratická kultura, 47

## B

Babyboomers, 50  
Blogger, 76  
Business Continuity Management, 7

## C

cloud computing, 8, 73, 74  
cloudová úložiště, 64, 72  
corporate coworking program, 12  
coworking, 8, 11  
coworking hub, 8  
coworking space, 8, 9  
coworking wiki, 9  
coworkingová centra, 8, 9, 11, 12, 72, 91

## Č

čas, 44  
člen týmu, 54

## D

darwinismus, 33  
Desmag, 9  
Digital Citizens, 51  
Digital Immigrants, 50, 51  
Digital Natives, 50, 51  
dimenze národní kultury, 41  
diskusní fórum, 61, 65, 72  
diverzita, 28, 65  
dlouhodobá orientace, 41  
důvěra, 56, 88

## E

efektivita, 30  
e-lancers, 7, 8, 9, 11, 72  
e-mailová komunikace, 59, 61, 72, 74, 82, 83, 84  
etologie, 33  
e-work, 6  
Experiences in Close Relationships (ECR), 38

## F

freudismus, 33

## G

generace, 50  
Generace Alfa, 50  
Generace budovatelů, 50  
Generace hrdinů, 50  
Generace X, 50  
Generace Y, 50  
Generace Z, 50  
globální virtuální tým, 24, 30, 39  
Gmail, 75  
Google Apps, 75, 76, 80  
Google Calendar, 75  
Google Contacts, 75  
Google Docs, 75, 79  
Google Drive, 76, 78, 79, 82  
Google Groups, 75  
Google Hangouts, 75, 78, 82  
Google Talk, 75, 79, 82  
Guarding – Sharing, 49  
Guru, 7

## H

hardwarové vybavení, 73, 74, 91  
hlasová komunikace, 63, 64, 68, 85  
hodnoty, 31, 40, 41  
home office, 8  
humor, 29, 69

## Ch

chat, 61, 63, 75, 85, 96  
chování, 31

## I

IaaS, 74  
IM komunikace, 63  
individualismus vs. kolektivismus, 41, 42  
individualistická kultura, 47  
instant messaging, 61, 63, 71, 72, 85

## K

kočovní práce, 6  
kolaborativní nástroje, 77  
kolaborativní prostředí, 71  
kolektivistická kultura, 47  
komunikace, 53, 61, 68, 91  
komunikace asynchronní, 58, 65, 68, 71, 81, 82, 83  
komunikace synchronní, 58, 63, 64, 71, 75, 80, 85  
komunikace v reálném čase, 63, 85, 91  
komunikační jazyk, 95  
komunikační nástroje, 61  
komunikační plán, 80, 81, 29  
komunikační platforma, 61  
koncept tváře, 45, 55  
konstruktivní přístup, 68  
konzultativní kultura, 47  
korporátní coworking, 12  
kreativní úkol, 28  
kultura, 27, 31, 40, 41  
kultura autokratická, 47  
kultura dlouhodobě orientovaná, 48  
kultura feminní, 47  
kultura individualistická, 47  
kultura kolektivistická, 47  
kultura konzultativní, 47  
kultura maskulinní, 47  
kultura monochronní, 44  
kultura nízkokontextová, 44, 45, 48, 54, 61  
kultura orientovaná na nejistotu, 48  
kultura orientovaná na výsledky, 46  
kultura orientované na lidi, 46  
kultura polychronní, 44, 45, 46, 55, 62, 63, 65  
kultura tolerující nejistotu, 48  
kultura vysokokontextová, 44, 45, 48, 54, 61  
kulturní odlišnost, 40  
kultura krátkodobě orientovaná, 48

## L

leader, 54, 55, 56, 67  
leadership, 37  
LEARN, 68

## M

maskulinita vs. feminita, 41, 42  
matice týmu, 67  
Medici efekt, 70  
meeting tools, 78  
Millennials, 10, 39  
moderátor komunikace, 64, 86  
motivace, 29  
multitasking, 87  
multiuživatelské prostředí, 71

## N

nástroje na řízení času, 80  
nástroje na sociálních sítích, 79  
nástroje na ukládání a sdílení dokumentů, 78  
nástroje pro audio a videokonference, 78  
nástroje pro instant messaging, 79  
nástroje pro řízení projektů, 77  
nástroje pro společnou úpravu dokumentů, 79  
nástroje pro synchronní komunikaci, 78  
nástroje pro videokonference, 78  
neformální komunikace, 62, 67, 85  
neposuzování, 68, 69  
Neznámá situace, 34

## O

osobnostní charakteristiky, 33

## P

PaaS, 74  
pay-per-use, 74  
Picasa, 76  
poplašná reakce, 34  
požitkářství vs. zdrženlivost, 41, 43  
pracovní prostředí, 29, 33, 40, 56  
pragmatický vs. normativní, 41, 42  
princip Guanxi, 54  
proces, 66, 67  
přesvědčení, 31  
psychologická smlouva, 32

## R

rané dětství, 33  
respekt k odlišnostem, 68, 69  
role, 66  
rozptýlená práce, 6

## S

SaaS, 74  
selhání komunikace, 91  
serendipity machine, 11  
scheduling tools, 80  
skupina, 15, 20  
skupinová dynamika, 18, 57  
small talk, 85  
SMS, 63, 71  
snižování nejistoty, 68, 69  
sociálně psychologické podmínky práce, 13  
sociální síť, 79  
struktura, 66, 67  
synergický efekt, 18

## T

teambuildingové aktivity, 70  
telecommuting, 6  
telefonická komunikace, 61, 62, 63, 71, 72, 86  
telekonference, 61, 62, 71  
telework, 6, 8, 12, 13  
teleworking, 6, 12, 13  
teorie attachmentu, 33, 36  
teorie vztahové vazby, 33  
tým, 15, 20  
tým - smíšený/hybridní, 16  
tým - tradiční/klasický/face-to-face, 15, 16  
tým - virtuální, 16  
tým virtuální krizový, 17  
tým virtuální permanentní, 17  
tým virtuální projektový, 17  
týmová kreativita, 27, 69  
týmová spolupráce, 18, 70  
týmový úkol, 28

## U

univerzální jazyk, 57  
úzkostná reakce, 34

## V

vazba bezpečná, 35

vazba nejistá, 35  
vedoucí pracovník, 54  
vedoucí týmu, 67  
videokonference, 61, 63, 71, 72, 87  
Virtual Team Rooms, 65, 71  
virtuální komunikace, 16  
virtuální porada, 86  
virtuální práce, 6, 7, 12, 49, 71, 72  
virtuální pracovní prostředí, 52  
virtuální prostředí, 23, 52, 71  
virtuální spolupráce, 75, 91  
virtuální tržiště, 7, 10, 12  
virtuální tým, 23, 50, 52, 65  
vyhýbání se nejistotě, 41, 42  
výkonnost, 29  
vzdálená či distanční práce, 6  
vzdálenost moci, 41, 42  
vzdělávání a rozvoj, 28  
vztah k času, 66

## Y

Yerkes-Dodsonův zákon, 29

## Z

způsob myšlení, 66

## O autorech

### **Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.**

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. působila v době vydání publikace jako vedoucí Katedry aplikované ekonomie Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Dlouhodobě se zabývá oblastí řízení lidí, zejména mladých znalostních pracovníků. Ve svých pracích se zaměřuje na aktuální trendy vývoje globálního trhu práce.

### **PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.**

Dr. Klára Seitlová se dlouhodobě specializuje na oblast psychologie práce a organizace s profilací na týmovou práci a virtuální prostředí. Na Univerzitě Palackého působí na dvou katedrách, a to na Katedře psychologie FF a na Katedře aplikované ekonomie FF. Vyučuje manažerskou psychologii, řízení lidských zdrojů, týmovou práci a projektový management. Od roku 2011 je proděkankou pro studijní a sociální záležitosti. Je držitelkou akreditací pro model organizační kultury vyvinutý G. Hofstedem a B. Waisfiszem, Hogenovu diagnostiku, diagnostiku v oblasti “Cultural Transformation Tools” od Barrett Values Centre, týmové role dle M. Belbina a Management se zaměřením na štihlou výrobu. Je akreditovaným koučem v Integrativním koučinku. V současnosti je ve výcviku Gestalt v pracovním prostředí. Další oblastí odborného zájmu je projektové řízení (akreditace PRINCE2® Foundation). Jako vedoucí autorského kolektivu publikovala v roce 2012 „Základy projektového řízení“, v roce 2011 vybrané kapitoly v publikaci „Projektové řízení pro začátečníky aneb vkročte do projektového řízení pravou nohou“ a v roce 2013 publikovala monografii „Teambuilding – face to face, nebo virtuální prostředí?“.

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

## ŘÍZENÍ VIRTUÁLNÍCH TÝMŮ

Výkonný redaktor: doc. Mgr. Jiří Špička, Ph.D.

Odpovědná redaktorka: Mgr. Jana Kreiselová

Technická redakce: Mgr. Lucie Viktorová

Návrh a grafické zpracování obálky: Iva Perůtková

Publikace ve vydavatelství neprošla redakční technickou a jazykovou úpravou.

Vydala Univerzita Palackého v Olomouci

Křížkovského 8, 771 47 Olomouc

[www.vydavatelstvi.upol.cz](http://www.vydavatelstvi.upol.cz)

[www.e-shop.upol.cz](http://www.e-shop.upol.cz)

[vup@upol.cz](mailto:vup@upol.cz)

Olomouc 2015

1. vydání

Ediční řada – Monografie

ISBN 978-80-244-4662-2 (online)

Neprodejná publikace

VUP 2015/0320