

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Virtuální týmy

Jan Sichrovský

© 2013 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Virtuální týmy" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2013

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval PhDr. Pavle Rymešové, Ph.D., pod jejímž vedením byla celá práce zpracována. Zvláště pak za její věcné připomínky a postřehy, které pomohly celou problematiku ucelit.

V neposlední řadě mé poděkování patří všem těm, kteří stáli pevně za mnou, prožívaly mnohé mé pády i úspěchy. Vždy mi byli radou i oporou a důvěřovali mi i v časech, kdy jsem sám pochyboval. Vězte totiž, že jste vše, co mám.

VIRTUÁLNÍ TÝMY

VIRTUAL TEAMS

SOUHRN

Virtuální prostředí patří mezi nově se formující oblast, která se stává pro podniky čím dál lákavější příležitostí využití svého potenciálu. I přesto, že se jedná o problematiku velmi dynamickou, práce si dává za cíl podrobně popsat aspekty týmové činnosti v těchto neobvyklých podmínkách. Vzniká tak materiál, který nejen shrnuje dosavadní vědomosti, ale snaží se hranici znalostí posunout dál, včetně zahrnutí mnoha praktických pohledů a zkušeností.

První část se zabývá obecným vymezením týmové činnosti zejména pak jejích klíčových oblastí. Druhá část navazuje na předchozí teoretické vymezení, na základě níž konkretizuje týmovou spolupráci v rámci virtuálního prostředí. Závěr bakalářské práce pak nabízí doporučení, která mají zefektivnit týmovou práci a vystihnout stále vzrůstající význam virtuálních týmů, který pro organizace představují.

Klíčová slova

tým

virtuální tým

virtuální prostředí

týmová práce

členové týmu

vedoucí týmu

efektivnost

motivace

komunikace

důvěra

konflikt

SUMMARY

Virtual environment is part of the newly forming area, which is becoming more and more attractive for businesses to use its own potential. Even though it is a very dynamic issue, the goals of this work is providing a detailed description of the aspects of team work in these unusual conditions. The result is a material that not only summarizes the current knowledge, but try to move forward, including many practical views and experiences.

The first part focuses on the general definition of teamwork especially on its key issues. The second part builds on the previous theoretical framework, under which specifies the teamwork in virtual environment. Conclusion of the Bachelor Thesis offers recommendations and description still growing importance of virtual teams for the organizations.

Keywords

team
virtual team
virtual environments
team work
team members
team leader
efficiency
motivation
communication
trust
conflict

OBSAH

SOUHRN	1
SUMMARY	2
OBSAH	3
1. ÚVOD	5
2. CÍL PRÁCE A METODIKA	6
2.1 CÍL PRÁCE	6
2.2 METODIKA PRÁCE	7
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	9
3.1 PRACOVNÍ TÝMY	9
3.1.1 <i>Charakteristika týmu</i>	9
Velikost týmů	11
Dynamika týmu	12
3.1.2 <i>Styly vedení</i>	18
Vedení týmu	22
Vedoucí - manažer nebo vůdce	24
3.1.3 <i>Týmové role</i>	25
3.1.4 <i>Komunikace v týmu</i>	31
Komunikace v malých skupinách	33
Důvěra	37
3.1.5 <i>Péče o tým</i>	38
Týmové vzdělávání	38
Mentoring	38
Koučing	39
Debriefing	40
Defusing	41
3.1.6 <i>Týmové konflikty</i>	42
3.2 VIRTUÁLNÍ PRACOVNÍ TÝMY	45
3.2.1 <i>Virtuální prostředí</i>	45
Percepce virtuální reality a její význam	46
Charakteristika virtuálního týmu	47
Míra virtuality v týmech	48
Práce z domova	50
Virtuální práce v rámci zákoníku práce	50
3.2.2 <i>Týmové role</i>	52
3.2.3 <i>Komunikace v týmu</i>	55
Technické prostředky virtuální komunikace	56
Fyzický kontakt	58
Problémy způsobující nedostatkem fyzického kontaktu	58
Důvěra ve virtuálních týmech	60
3.2.4 <i>Týmové konflikty</i>	63
Konflikty ve virtuálním prostředí	63
Kulturní rozdíly	64

4. PRAKTICKÁ ČÁST.....	65
4.1 POHLED DO PRAXE PRACOVNÍHO TÝMU - SPOLEČNOST GOOGLE	65
4.2 POHLED DO PRAXE VIRTUÁLNÍHO TÝMU - TECHNICKÉ ŘEŠENÍ WOWWE	68
4.3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	72
4.3.1 <i>Charakteristika týmu</i>	73
4.3.2 <i>Výsledky výzkumu</i>	74
Výsledky Belbinova testu	74
Výsledky sociometrického výzkumu	78
Výsledky dat z Activecollab	80
4.3.3 <i>Diskuze a doporučení</i>	84
5. DISKUZE.....	85
6. ZÁVĚR.....	87
7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	88
7.1 SEZNAM ZDROJŮ.....	88
7.2 SEZNAM OBRÁZKŮ	91
7.3 SEZNAM GRAFŮ	92
7.4 SEZNAM PŘÍLOH	92
8. PŘÍLOHY	93

1. ÚVOD

Už od pradávna se člověk sdružoval ve skupinách. Věděl, že pokud bude spolupracovat, zvýší se šance na přežití. Neměl potřebu toulat se po savanách sám, ale dal přednost společenskému žití, které zajišťovalo stabilnější zázemí a výrazně jistější vyhlídky do budoucna. Skupina začala mezi sebou vytvářet vztahy a navzájem si pomáhat. Pokud jeden člen potřeboval pomoci, druzí mu ochotně podali pomocnou ruku, protože věděli, že je jen otázka času, kdy se situace obrátí.

Bylo to právě prohlubování vzájemné spolupráce, která stála na úsvitu lidstva. Oheň, kolo nebo písmo jsou pouze plody tohoto našeho dávného rozhodnutí. Organizační struktury se stávaly složitější, což vedlo k nutnosti pevného vedení a řádu.

Od té doby se časy změnily, přicházely sofistikovanější nástroje i technologie, a však princip spolupráce přetrval. Spolu se vzestupem moderních komunikačních médií se začal otevírat nový svět, skýtající nečekané příležitosti. Svět, který je dnes znám jako virtuální.

V něm týmová činnost ztrácí mnohé své zažité charakteristiky, cíl ale zůstává stále stejný - dosáhnout dál, než je v silách pouhého jednotlivce. Společnosti po celém světě si uvědomují konkurenční výhodu, kterou jim virtuální týmy přináší a soustřeďují své úsilí. Buďme si proto jistí, že pokud jich nebudeme využívat my, konkurence určitě ano.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

V teoretické části této bakalářské práce se budeme zabývat teoretickým vymezením týmu a jeho činností. Získáme tak bližší informace o složení týmu, optimální velikosti i možnosti jeho řízení. V dalších kapitolách jsou obsaženy navazující teoretické poznatky, které celou problematiku zastřešují z oblasti komunikace, péče o tým a samozřejmě i okruhu často vyskytujících se skupinových problémů.

Ve druhé části si představíme virtuální tým a jeho místo, které zaujímá v podnikové struktuře. Zároveň se držíme předešlého teoretického rámce, v němž se zdůrazňují klíčové otázky významné pro virtuální prostředí. Výsledkem je ucelený, strukturovaný popis teorie, na základě kterého lze porovnávat oba druhy týmů.

Tým, kterým se budeme v praktické části práce zabývat, je virtuální skupina portálu zapakatel.cz provozovaná společností Spojka Group, s. r. o. (IČO: 28173597) působící v oblasti marketingu. (kapitola 4.3)

Cílem je popsat složení týmu podle Belbina a shrnutí struktury virtuálního uskupení.

Mezi další dílčí cíle patří mimo jiné:

- souhrnný popis, struktura a intenzita komunikace mezi jednotlivými členy,
- vytvoření závěrů, které by pomohly zefektivnit práci celé skupiny.

2.2 Metodika práce

metoda: Belbinův test

cíl: zjištění týmových rolí

význam: Belbinův test patří mezi jednu z nejrozšířenějších metod sloužících ke zjišťování týmových rolí, na jehož základě pak lze konkretizovat silné a slabé stránky pracovníků. Test se skládá ze sedmi otázek. Mezi jednotlivé varianty pak hodnocení rozdělujeme libovolně dvanáct bodů. V případě nutnosti lze všech dvanáct bodů v otázce rovnoměrně rozmístit, nebo naopak přiřadit jedinému tvrzení. Výsledné hodnoty jsou následně převedeny do tabulky, na jejímž základě vyjde zařazení člověka do jedné z devíti týmových kategorií.

metoda: Sociometrický výzkum

cíl: vztahy mezi členy týmu

význam: Hlavní zásluhu na vytvoření tohoto způsobu výzkumu má americký psychiatr rumunského původu Jacob Levy Moreno (1889-1974), který ve své knize "Who shall survive?" z roku 1934 popsal pravidla pro konstrukci tohoto testu. Svou váhu má tato metoda především v rovině emociálních vztahů mezi lidmi a poskytuje informace o skupině, které bychom jinými způsoby zjišťovali jen velmi obtížně. V dotazníku jsou obsaženy pouze dvě otázky, pomocí nichž je člověk nucen vyjádřit sympatie a antipatie vůči svému okolí. Výsledky jsou následně poskládány do matice, ze které můžeme objektivně určit vzájemnou (ne)oblíbenost. V konečné fázi využíváme předchozích dat pro sestavení grafické podoby týmu, ve které jsou zachyceny vzájemné vazby - tento graf je někdy také znám pod pojmem sociogram. Součástí je zároveň i prostor pro odůvodnění, které se následně stává podkladem pro kvalitativní vyhodnocení.

metoda: Vyhodnocení dat ze systému Activecollab

cíl: zjištění četnosti komunikace, druhů komunikace a její intenzity mezi jednotlivými členy

význam: Virtuální tým využívá pro běžnou pracovní komunikaci interního systému Activecollab. Na základě dat, získaných prostřednictvím tohoto systému, lze sledovat:

- počet odeslaných zpráv – zachycuje tak jednotlivé uživatele z pohledu aktivity komunikace.
- druh komunikace – tu lze dělit na čtyři druhy:
 - ✓ Komunikace individuální - zpráva je určena pouze jedinému člověku.
 - ✓ Komunikace bilaterální – zpráva je určena dvěma uživatelům
 - ✓ Komunikace částečně hromadná – zpráva byla zaslána více jak dvěma lidem, ne však celému týmu
 - ✓ Komunikace hromadná - zpráva byla zaslána hromadně všem členům týmu.
- Intenzita dané komunikace – rozlišuje intenzitu jednotlivých komunikačních kanálů mezi uživateli. Výsledkem je graf, který zachycuje míru vzájemné komunikace mezi dvěma členy skupiny.

V průběhu zkoumání se dodržovalo několik zásad:

- Zachování etiky při nakládání se získanými údaji,
- dobrovolnost,
- precizní příprava a bezchybné vyhodnocení,
- tým nebyl plně zasvěcen do účelu výzkumu, aby se předešlo snaze jeho členů vypadat v konečném hodnocení lépe. V tomto ohledu jim byly dány pouze základní informace.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Pracovní týmy

3.1.1 Charakteristika týmu

Definic, které popisují pojem týmu, existuje řada. Uvedme pro pořádek proto některé z nich, jež jsou v literatuře nejčastěji citovány. Jednou z nich je definice dle Katzenbacha a Smithe (1993), která za tým považuje

"Malou skupinu lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní."

Dědina a Odcházal (2007) charakteristiku týmu rozšiřují a uvádějí ji jako:

"Malou pracovní skupinu členěnou podle funkcí jednotlivých členů týmu, sledující jednotný cíl, vyznačující se poměrně intenzivními vzájemnými vztahy na základě intenzivní komunikace mezi členy týmu a specifickou formou práce."

Zároveň upozorňují, že samotný pojem týmu je velice podobný charakteristice pracovní skupiny, přitom však není zaměnitelný. Skupina je širší a zahrnuje pojem týmu. Každý tým je skupinou, ale ne všechny skupiny jsou týmem. Zahradková (2005) doplňuje, že týmem se rozumí:

"jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem"

Časovou omezenost nadále rozšiřuje o další charakteristiky, mezi které patří:

- rovnoprávné postavení členů,
- vlastní, všemi respektovaná pravidla,
- jasně vymezené role a odpovědnosti,
- uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout,
- schopnost reflexe a hodnocení procesu práce,
- klima důvěry a otevřenosti.

Tým není jen součet jeho částí. Jeho členové se navzájem doplňují, vynahrazují navzájem své slabé stránky a poskytují skupině možnost vidět problematiku z jiných úhlů pohledu, jakých by jednotlivec nebyl schopen. Navíc množství společných zkušeností a různých postojů dávají skupině prostor na nalezení nejlepšího možného a nezdědka velmi nečekaného řešení, které by za normálních okolností zůstalo nepovšimnuto. Proto zde navzdory matematickým vědám opravdu platí, že jedna a jedna nejsou dvě, ale mnohem víc.

Podle Kolajové (2006) proto můžeme tým charakterizovat jako:

- Together
- Everybody
- Achieves
- More

Tato slova by se dala volně přeložit jako "Společně dosáhneme více"

V dubnu roku 2006 byl uveřejněn článek v *Journal of Personality and Social Psychology*, ve kterém vědci z Illinoiské univerzity shrnuli svůj výzkum týkající se oblasti významu týmové činnosti. Potvrdili, že všechny dvoučlenné, tříčlenné, čtyřčlenné i pětičlenné týmy vykazovaly vyšší efektivnost než jejich protějšky, které byly sice stejně početné, ale individuálně pracující. Tento fakt tedy prokazoval, že stejně velký tým dalece převyšuje možnosti individuálně pracujících lidí.

Velikost týmů

Velikost týmu je jeden ze stěžejních faktorů ovlivňující vlastní efektivitu skupiny. Velký kolektiv totiž vyžaduje úplně jiný přístup a fungují v něm diametrálně odlišné principy, než je tomu ve skupině s malým počtem členů. Mnoho faktorů se navíc musí velikosti týmu přizpůsobovat, počínaje těmi základními, jakými jsou samotné prostory, ve kterých se tým má setkávat až po více sofistikované aspekty, kterými jsou systém organizace nebo styl vedení.

Jestliže mluvíme o malém týmu, pak se ochuzujeme o množství zkušeností a podnětů, které se v kolektivu může naskytnout. Se snižujícím se počtem členů se zároveň lineárně snižuje i míra kreativity a na to navazujícího potencionálu.

Naopak s velkým počtem členů sice v týmu roste míra těchto neodmyslitelných faktorů, ale struktura týmu se začíná drobit do velkého počtu podskupin. Snižuje se tedy možnost efektivní komunikace a prostor pro přenos informací. Spolu s rostoucím počtem členů také roste riziko negativních dopadů sociálních vztahů, mezi které můžeme řadit konflikty, vyšší šanci vzájemného nepochopení či osobních averzí.

Otázkou stanovení optimálního počtu členů v týmu se zabírá několik autorů, přičemž se všichni shodují, že určit tuto míru je velmi složité a závisí na mnoha hlediscích. Dlužno podotknout, že doporučení se navzájem diametrálně liší a uvádí se často velmi rozdílná čísla.

Podle Kolajové (2002) je optimální počet členů roven pěti. Sama dodává, že se jedná o nejčastěji zmiňovanou velikost týmu uváděnou mnoha jinými autory.

Jan Vymětal (2008) se nedrží ve své knize Průvodce úspěšnou komunikací tak striktního čísla a uvádí rozmezí od pěti do devíti členů. Zároveň připomíná, že minimální počet jsou tři pracovníci a maximální počet dvacet.

Lojda (2011) se oproti výše uvedeným autorům drží zlaté střední cesty a uvádí za optimální počet členů v pracovním týmu hodnotu okolo sedmi. Odůvodňuje to snadností neformální a efektivní komunikace, která je zapotřebí. Tento počet se shoduje i s názory Zahradkové (2005).

Dynamika týmu

Pracovní tým je živý organismus, který se vyvíjí a který žije svým vlastním životem. Jednotliví členové mezi sebou komunikují, vytvářejí vztahy a jsou nuceni společně čelit mnoha nepříjemnostem. Nejedná se tedy o žádnou pevně danou strukturu jako spíš o neustále měnící se systém. Ten se projevuje svými vlastními pravidly, zákonitostmi i přístupy. Všechny tyto děje a procesy pak shrnujeme pod pojem dynamika týmu.

Jak popisuje Hovelynck (1995), dynamika týmu začíná okamžikem založení skupiny, pokračuje průběžným vývojem a končí okamžikem, kdy se tým rozpadá. Proto mluvíme o tzv. vývojových fázích. Ty můžeme dělit do pěti základních kategorií:

- forming - setkání skupiny
- storming - vyjednávání pozic, procesů a struktury
- norming - shoda na základních normách skupiny
- performing - výkonná skupina
- adjourning - skupina ukončující svoji činnost

Forming

Fáze formingu je součástí dynamiky týmu, která se především objevuje v období tvorby skupiny a vzájemného poznávání. Vyznačuje se především určitou nejistotou. Jednotliví lidé neznají ostatní členy týmu a teprve začínají vzájemné vztahy utvářet a orientovat se v nich.

Týmové role zatím nejsou pevně dané. Utváří se vědomí týmové spolupráce, která má za následek určitou míru umělosti. Výjimkou není i nucenost, která se pokouší vyhladit nově se vytvářející vazby. Málokdo se pokouší z řady vystupovat, a tak je v této první fázi skupina až nepřírozeně harmonická. To má za následek i přístup jednotlivých lidí, kteří jsou spíše zdrženliví a vyčkávají. Méně tak riskují a v komunikaci samotné spíše zůstávají u obecnějších a méně kontroverznějších témat, u kterých je menší riziko vzájemných střetů.

Konflikty samotné jsou pak spíše výjimečné, přesto jejich existenci nelze vyloučit. Spíše se však vztahují na extrémní případy, kdy se skutečný cíl týmu neshoduje se základními představami jejich členů, popřípadě se týká podmínek, za kterých má skupina pracovat a jsou tak v hrubé neshodě s předpokládaným stavem. Pokud se ve skupině nalezne člověk s neopodstatněnými nebo přespřílišnými konflikty, vede tento fakt ostatní členy týmu k přesvědčení, že daný člověk je agresivního, popřípadě nepřizpůsobivého charakteru a sílí v nich přirozený pocit se takovému člověku a spolupráci s ním vyhnout. Tento negativní důsledek je pak přenášen do dalších etap dynamiky vývoje a ovlivňuje samotnou podstatu dané spolupráce.

V úvodu vytváření skupinové komunity by měly všechny snahy vedoucího směřovat ke vstřícné atmosféře a odbourání jakýchkoli obav. Pokud neexistuje žádný vedoucí, skupina se začne sama organizovat a vedení probíhá neformální cestou. Pouze zřídka se objeví jedinec, který cítí přirozenou nutnost chytit se iniciativy a ujmout se tak vedení skupiny. Přesto se již v této etapě může objevit silná charismatická osobnost, která při nedostatku formálního vedení přebírá úlohu neformálního vůdce a tým usměrňuje.

Z tohoto důvodu by měl formální vedoucí ukázat své schopnosti a pomoci skupině lépe se navzájem poznat. To má pak pozitivní vliv nejen na rychlost samotného seznámení a doformování počátečních procesů, ale i na celkovou pohodu ve skupině.

Storming

Storming představuje fázi testování hranic a postupného modelování rolí. Počáteční umělá harmonie se začíná hroutit a euforie vyprchávat. Kolektiv je nucen čelit reálnému prostředí a podmínkám, které mohou vést ke konfliktům a vyjádření nespokojenosti. Týmové role se začínají usazovat a jsou těmito novými procesy testovány. Vzájemná komunikace vede buď k potvrzení zvolených rolí, nebo naopak k jejich odmítnutí a zpětnému přehodnocení.

Pozornost se nyní upírá na vzájemné rozdíly a odlišné postoje. Jednotlivé vazby, které vznikly ve fázi formingu se mohou nyní měnit podle osobních preferencí jednotlivých lidí, popřípadě po úspěšném vzájemném ověření se již zvolené vazby nadále utužují. Vzniká tak prostor pro vytváření podskupin, jejichž členové k sobě mají názorově blízko.

Zároveň se stále více projevuje vliv zpětné vazby. Lidé se již nadržují tolik zpátky, jako tomu bylo v předchozí fázi a sdílí své názory, i přesto že nejsou v úplné koexistenci s běžně přijímaným smýšlením. Výrazněji emotivní vystupování pak pomáhá osvojit si novou týmovou roli a požadovat tím respektování této role od svých kolegů. Vyloučena však není také kritika a odmítání, jako způsob ochrany svého nově nalezeného prostoru a sebe samého.

Konflikty se vyskytují v souvislosti s nespokojeností ohledně formálního vedoucího, který nedokáže naplnit společné představy. Může to být v kontextu s nekompetentním vůdcem, stejně jako s defenzivně nebo pasivně se jevícím vedením. Řada problémů, které trápí skupinu, se pak může neoprávněně snést právě na hlavu takového člověka. Do této doby přetrvávající spory mezi jednotlivými podskupinami jsou na určitý čas odsunuty do pozadí, neboť podskupiny dochází ke společné příčině problémů, kterým je právě tento slabý článek. Ten je tak označen za nezpůsobitelého skupinu vést, a na jeho hlavu se snáší vlna kritiky. Tvoří se tedy status jakéhosi obětního beránka. Tato situace se nemusí týkat pouze vedoucího, ale může se jednat i o případ řadového člena.

Boj o moc a následné snahy o její udržení vybízejí manažera, aby právě v tuto chvíli zesílil své snažení o respekt. Měl by nejen pružně reagovat na zpětné vazby, kterých se mu dostává, ale především podle nich reagovat. Dále by měla pokračovat snaha o stmelování skupiny například pomocí aktivit, reprezentovaná hrami, jež ukazují přednosti a charaktery jednotlivých členů týmu.

Norming

Součástí této fáze je tvorba očekávání a to nejen vzhledem k cílům, ale i ke způsobu práce. Role, jejichž tvorba a hájení byly součástí předchozích etap, se nyní ustálily a všichni členové týmu je přijali. Veškeré snažení se nyní ubírá směrem k co nejlepšímu zefektivnění spolupráce a zajištění vhodného zázemí. To se projevuje zejména větším počtem nápadů a sdílených názorů, které tvoří základ kreativních snah týmu, o co nejlepší prostředí pro řešení budoucích problémů.

Stěžejní rozdíly mezi členy týmu jsou veřejně známy, stejně jako vzájemné role, které se ustálily a nyní se už jen potvrzují. Na základě znalosti vzájemných postojů pak lidé zintenzivňují vzájemnou komunikaci. Ta je otevřenější a upřímnější. To má v konečném důsledku pozitivní vliv na snahu o sblížení a ochotě ke změnám.

Konflikty nejsou již tolik zaměřeny na boj o moc nebo lepší postavení jako spíše o lepší dosažení cílů. Spory v osobní rovině se již vyskytují podstatně méně, ale výjimkou nemusí být i tento druh sváru. Zejména mluvíme-li o neschopnosti se přizpůsobit, nebo nechuti člověka přistoupit na kompromisní řešení.

Reálný pohled na skupinu pomáhá členům týmu uvědomovat si společný potenciál. Skupina vyžaduje schopného vůdce, který by se měl zaměřit především na vyřešení otázek, které skupinu aktuálně trápí - tedy základ norem a cíle činnosti. Zvláště pečlivě by tedy měl postupovat v otázkách plánování a budoucího fungování.

Performing

Fázi performingu považujeme za nejvýkonnější období, ve kterém se skupina stává efektivně fungujícím celkem. Členové týmu jsou si vědomi kolektivního cíle, který chtějí společnými silami dosáhnout a potencionál, jehož mírou se ujistili v předchozích etapách.

I v tuto chvíli existují určité preference, které nutí lidi sdružovat se v menších podskupinách, a však sílicí soustředění se na cíl v kombinaci s vnitřním pocitem ztotožnění s tímto cílem má za důsledek určitou míru společné harmonie. V konečném důsledku vše vede k vyšší míře spolupráce a lidé tak drží vztahy uvnitř týmu v rovnováze. To se projevuje především stále velmi vstřícnou a otevřenou komunikací mezi členy, což vede k vysoké míře kreativity.

Velmi často jsou tyto podskupiny také využívány k nezávislé práci na konkrétních menších úkolech. Využívá se přitom nadstandardních vztahů mezi těmito lidmi jako předpoklad pro vyšší úspěšnost. Menší skupina flexibilněji reaguje na dané problémy a za předpokladu kvalitní komunikace je umí i lépe řešit.

Konflikty jsou stále přítomným problémem, ale jsou vnímány spíše jako příležitost k rozvoji, než potíží, která by mezi členy týmu dokázala vrazit klín. Pokud je však konflikt vážné podstaty, je životně důležité upnout na jeho vyřešení všechny síly, zejména jedná-li se o konflikty uvnitř skupiny, které se vztahují k předchozím vývojovým etapám. Příkladem mohou být vzájemné antipatie, negativní vztahy mezi kolegy nebo nedostatečná podpora ze strany vedoucího.

Tým začíná pracovat bez větších potíží autonomně, což vedoucímu poskytuje prostor pro jeho práci zaměřenou na odstraňování těchto konfliktů a upevňování již tak ustálených vazeb. Důležité je dále podporovat vzájemnou důvěru, která se pomalu rodí z dobře fungující komunikace a dávat na ni patřičný důraz. Vzhledem k dobře fungujícím okolnostem, může respektovaný vůdce dávat skupině i výrazně náročnější úkoly, než tomu bylo na počátku a ta je plní podle očekávání.

Adjourning

Tato fáze představuje poslední část týmové dynamiky. Skupina postupně ukončuje svou činnost a jednotliví pracovníci se smiřují s koncem. Intenzita a délka této etapy je zcela závislá na síle původních vazeb mezi lidmi. Čím silnější původní vztahy byly, tím více se fáze adjourningu projevuje. Pokud se tyto vazby plně osvědčily, může dojít ke snaze tyto vztahy zachovat i do budoucna.

Vyloučené není přátelství stejně tak jako budoucí kolegiální výpomoc. Dopisy byly nahrazeny v dnešních dobách elektronickou komunikací a sociálními sítěmi, pomocí kterých si buď jednotliví členové, nebo celé podskupiny udržují kontakt do budoucna. Minulé vzpomínky jsou víceméně idealizovány, což vede ke snaze tento kontakt udržet pokud možno déle.

Pracovníci se rozcházejí, ponaučení z předchozí práce a procesů. Přichází (sebe)reflexe minulého dění a z toho pramenící zkušenosti. Ty pak mohou lidé využít v budoucí týmové práci, a tak se v dalším týmu lépe a rychleji orientovat, popřípadě efektivněji řešit problémy a konflikty obecně spojené s vývojem každé skupiny.

Ukončení činnosti může být doprovázeno mnoha rituály. Ty mohou být jak formálního charakteru, tak charakteru osobnějšího. V prvním případě mluvíme o rozchodu ovlivněném zejména firemní kulturou, výsledkem tedy může být menší společenská akce, ve druhém případě pak mluvíme o některé z komornějších a privátnějších sešlostí, jež jsou více závislé na samotných účastnících.

Pokud se do týmu v průběhu jeho vývoje přiřadí nový člen, může to způsobit návrat celé skupiny do některé z předchozích fází. Tato skutečnost je především způsobena nutností začlenit nového pracovníka do týmové struktury. Stávající členové skupiny nového kolegu poznávají jak po charakterové stránce, tak po stránce potenciálních pracovních schopností, zatímco on sám hledá své místo ve skupině s patřičnou týmovou rolí. Na základě těchto interakcí a vztahů se pak člen do skupiny naplno zapojuje a stává se její součástí.

3.1.2 Styly vedení

Pod pojmem styl řízení manažerské práce si lze představit činnost vedoucího, které charakterizují používané metody a postupy, pomocí nichž je dosahováno podnikových cílů. Zvolený styl vedení má pak podstatný vliv nejen na vztahy manažera s podřízenými, ale i na samotnou práci. Přitom nelze obecně říci, který ze způsobů vedení je kategoricky lepší nebo horší, protože každý obsahuje nespočet pozitivních i negativních dopadů. Zatímco předností jednoho je rychlost, prioritou druhého stylu je vysoká míra přesnosti a komplexnosti.

Podle Vebera (2003) můžeme dělit styly řízení do čtyř základních skupin:

Autoritativní styl řízení

Hlavním principem tohoto stylu vedení je udělování direktivních úkolů. Vedoucí se rozhoduje sám a bez jakékoli konzultace, přičemž vyžaduje, aby tyto úkoly byly bezpodmínečně plněny. Tento způsob je velmi specifický svou strohostí a ve velké míře i formálností. Příkladem použití tohoto stylu je armáda, v níž je životně důležité okamžitě a přesně reagovat. V některých případech je to právě ona rychlost, která rozhoduje o životě a smrti.

S autokratickým stylem řízení se však můžeme běžně setkat i v podniku. Jsou to především krizové situace ve firmě, kde hraje svou důležitou roli čas. V takovém případě přistupujeme k tzv. krizovému managementu, tedy stylu řízení, který má za účel společnost vytáhnout z těžkých potíží, a tak jí zachránit.

Autokratický styl řízení patří mezi náročnější styly, protože manažer je mnohdy nucen konat rozhodnutí, aniž by v ruce měl všechna potřebná data a informace. Proto se do značné míry spoléhá zejména na zkušenosti a intuici, která mu pomáhá v těchto náročných okamžicích obstát.

Byrokratický styl řízení

Podstatou tohoto stylu je manažer, který přejímá příkazy od svých nadřízených a předkládá je svým podřízeným. Hovoříme o něm tedy jako o realizátorovi příkazů ze shora. Vlastní iniciativa vedoucího je minimální a jeho úloha spíše pasivní. Charakteristický je tento styl řízení především svými byrokratickými principy založených na směrnicích, regulacích či jiných obecně přijímaných pravidlech.

Všechny tyto faktory však přináší negativní důsledky zasahující do vztahů vedoucího a jeho podřízených. Pokud totiž manažer vystupuje jako netečný článek, může to vzbudit u členů týmu pochyby týkající se jeho vůdcovských schopností, což může nakonec vyústit v nedostatek respektu. Takový vedoucí je pak viděn spíše jako loutka, čímž se dále snižuje prostor jakkoli situaci změnit.

Demokratický styl řízení

Někdy znám také pod pojmem konzultativní styl je založen na důvěře a spolupráci manažera s podřízenými. Při řešení problému chce slyšet jejich názory, připomínky a podněty, na jejichž základě pak sám dělá rozhodnutí. Konečné slovo tedy patří vždy manažerovi stejně tak jako následná odpovědnost. Samotný princip vyžaduje důvěru ve schopnosti a dovednosti podřízených. Ti se pak cítí spokojenější, neboť jsou zapojeni do rozhodovacího procesu, což má pozitivní vliv na atmosféru na pracovišti. Zatímco mnozí z pracovníků v tomto přístupu vidí způsob uplatnění nebo dokonce seberealizaci, některým pouze stačí, že jejich hlas je vyslyšen a brán v úvahu.

Velké úskalí však představuje skutečnost, že se v takových případech může vyskytnout i podstatně více konfliktů vznikajících ze snahy prosadit svůj názor a dokázat, že právě toto řešení je to pravé. Je pak na vedoucím, aby tyto konflikty řešil co možná nejefektivněji nebo se jim pokoušel předejít.

Liberální styl řízení

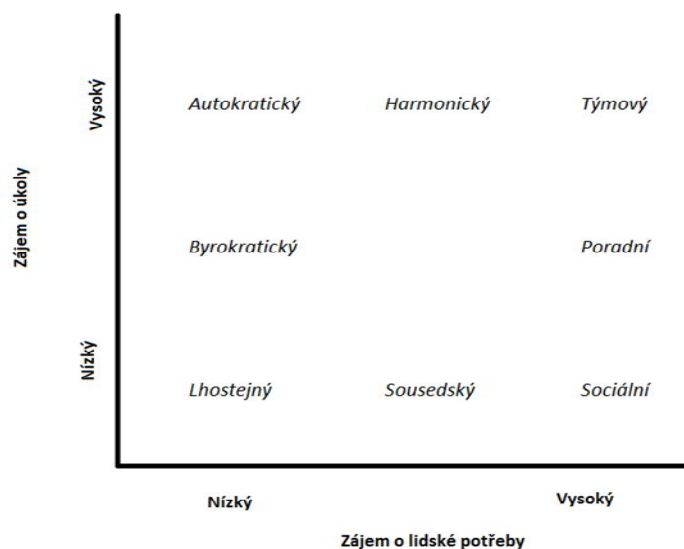
Vedoucí pouze zřídka využívá svojí moc a vazba mezi manažerem a podřízenými je minimalizována. Zaměstnanci pracují naprosto nezávisle a vedoucí zde spíše vystupuje jen jako odborný poradce. Leckdy se tento druh řízení projevuje i tím, že vedoucí reaguje na problematiku pouze v případech, kdy ho sami pracovníci cíleně požádají. Dokonce je mnohdy odstraněna potřeba norem a pravidel tak, jako tomu bylo u byrokratického stylu. Přes všechnu tuto volnost však zaměstnanci znají své povinnosti a privilegia liberálního stylu řízení nezneužívají.

V dnešních dobách se s ním lze setkat převážně ve vědeckých skupinách, kde míra samostatnosti i liberalismu umožňuje pracovníkům naplno se věnovat svým výzkumům a nebýt tak ovlivněni vnějším okolím. Pokud se tento styl objeví v soukromém sektoru, má často jepičí život, protože nedostatek důrazu na úkol a přespříliš svobodné prostředí nabízí k chaosu a vysoké neefektivitě.

Málokdy se však setkáme s čistě autokratickým stylem či s čistě liberálním stylem. Většinou se totiž navzájem jednotlivé styly překrývají nebo doplňují. Právě z tohoto důvodu vzniklo rozšíření stávající koncepce a čtyři základní proudy byly doplněny o další čtyři styly, jejichž vzájemný vztah lépe vystihuje přístup jednotlivých manažerů.

Hron (2000) uvádí, tyto styly v jednoduché matici, která stručně vystihuje přednosti jednotlivých druhů vedení. Hlavními ukazateli jsou zájem o úkoly a zájem o lidské potřeby. V prvním případě se jedná o otázku, do jaké míry manažer sleduje průběh práce, popřípadě do jaké míry vyžaduje její naplňování. Ve druhém aspektu jsou pozorovány sociální složky, jakými jsou vztahy mezi lidmi, empatie nebo porozumění.

Obrázek č. 1 – matice stylů řízení



Za nejlepší styl řízení pro týmové vedení můžeme obecně považovat demokratický styl (někdy uváděn jako týmový styl), protože se v něm prolíná největší spokojenost členů týmu i jejich vedoucího. Je totiž zaměřen jednak na potřeby členů týmu a zároveň nezapomíná na samotné plnění úkolu, což vytváří nezbytný předpoklad pro úspěšné fungování.

Naneštěstí tento styl řízení je v českých podmínkách stále vzácný a naproti tomu se za nejrozšířenější styl řízení považuje tzv. benevolentní (někdy používán i výraz liberální) autokrat. Jedná se o řízení pomocí principů odměn a trestů, které nutí zaměstnance poslušně plnit úkoly. Občas je dáván prostor pro zpětnou vazbu, ale zaměstnanci tuto možnost z důvodu obav málokdy využívají. (Veber, 2003)

Pro úplnost doplníme, že styl řízení není neměnná záležitost a jako takový se může časem měnit. Velmi totiž záleží na konkrétní situaci, již je tým nucen čelit a na úkolu, který se snaží splnit. Pokud skupina pracuje na některé z částí úkolu, jehož splnění je závislé na kreativním

myšlení, je dobré dát členům týmu volnější ruku, zatímco v klíčových, časově omezených případech můžeme sáhnout po direktivnějších příkazech. Dalším faktorem, který promlouvá do používaného stylu řízení, jsou pak zkušenosti, osobnost a postoje samotného manažera. Jeho osobnost totiž také prochází určitým vývojem, který do značné míry určuje přístup k podřízeným.

Vedení týmu

Vedení je nedílnou součástí každé skupiny. Členové týmu mohou být sebeschopnější a přesto, pokud nebude týmové vedení na dostatečné úrovni, nikdy nebude dosahovat skupina ani z poloviny takových výsledků jak by mohla.

Bylo by však chybou domnívat se, že předpoklady pro tuto činnost má každý. Jedná se totiž o velmi spletitou roli, která zahrnuje řadu technických, ekonomických a psychologických faktorů. Náročnost předpokladů jen vystihuje pozdější skutečnou náročnost úkolů, které úspěšného manažera čekají. Účelem kvalitního vedení tak není sledovat vlastní seberealizaci, ale cíle skupiny a dávat jim před těmi vlastními přednost.

Nároky, kladené na vedoucího skupiny, se podle Vebera (2003) rozdělují do dvou základních hledisek:

- Kvalifikace
 - ✓ Odborné znalosti a zkušenosti
 - ✓ poznatky z projektového řízení
 - ✓ psychologie vedení lidí včetně řešení konfliktů
 - ✓ řízení času a rizik
 - ✓ znalost podnikatelského minima (zásady podnikové ekonomiky a managementu)

- Osobní vlastnosti
 - ✓ autorita, rozhodnost, přesvědčivost, důvěryhodnost
 - ✓ flexibilita, adaptabilita, schopnost improvizace
 - ✓ organizační schopnosti
 - ✓ komunikační schopnosti a podobně

Nicméně jmenování manažera nemusí znamenat automatický vliv na skupinu a její fungování. Může se totiž objevit v týmu silná osobnost, která ač neformálně, celou skupinu vede a vystupuje za ní. Někdy mluvíme o tomto člověku jako o neformálním vedoucím nebo jako o mluvčím.

Vše pak záleží na konkrétní situaci. Pokud neformální vedoucí nekonfliktně respektuje formálního vedoucího, pak se také drasticky snižuje nebezpečí potencionálního konfliktu. Pokud však neformální vedoucí začne proti formálnímu vystupovat, vede to zpravidla k vážným konfliktům. V takovém případě pak neformální vedoucí může vést manipulativně členy skupiny proti manažerovi z osobních prospěšných důvodů, nebo sleduje především prospěch skupiny, za kterou se do určité míry cítí zodpovědný a toto vše pro něho představuje jen přijatelné riziko. V konečném součtu však důsledky bývají stejné.

Cílem by mělo být, aby formální a neformální vedoucí byla jedna a tatáž osoba.

Za faktory vystihující samotné vůdcovství bývá podle Halpina a Wintera (Nakonečný, 1998) považováno

- uznání a chápání členů skupiny,
- iniciativa a organizační schopnosti,
- účast na životě skupiny,
- osobní vztah k motivacím členů skupiny,
- sociální citlivost vůči dění ve skupině.

Vedoucí - manažer nebo vůdce

Při pohledu na přední úspěšné týmy si lze všimnout trendu, kdy vedoucí vystupuje jako jeden ze dvou typů - buď vystupuje formou manažera, nebo jako vůdce. (Dvořáková, 2007)

Vedoucí jako manažer

Pro manažera jsou velmi důležité cíle a jejich naplnění. Přitom je velmi dobře znalý úkolů i zdrojů, které bude potřebovat. Lidi pak vidí jako součást těchto zdrojů potřebných pro úspěšné splnění cíle a růstu. Velmi vysoká efektivita tohoto typu vedoucího z něho dělá nezbytnou osobu v časech stability, ve kterých dokáže bezezbytku využít svých odborných schopností a propracovaných postupů.

Vedoucí jako vůdce

Tento typ vedoucího je neocenitelný především v nestabilních dobách, které jsou naplněny značnou nejistotou. Na rozdíl od manažera vnímá své podřízené jako nezastupitelný prvek a klade na ně patřičný důraz. Je vnímán jako leader v pravém slova smyslu, který dodává lidem chybějící motivaci a je zdí, o kterou se mohou v neklidných turbulentních okamžicích opřít. Hovoříme o určitém charismatu, tedy osobním kouzlu vedoucího, které se stává hnací silou celého týmu. Tento šarm žene skupinu dopředu, motivuje jí a dodává energii a podporu vždy, když je to potřeba. Mimoto charismatičtí vedoucí dodávají práci potřebnou důležitost a určitou míru osobnosti, což činí pro zaměstnance práci mnohem atraktivnější a reagují o poznání lépe, než kdyby se jednalo o pouhý neosobní soubor daných úkolů. (Dvořáková, 2007)

Vůdce neřídí, vůdce vede.

3.1.3 Týmové role

Meredith Belbin, věnující se dlouhou řadu let problematice týmů a managementu popsal týmové role jako:

"a tendency to behave, contribute and interrelate with others in a particular way"

"tendence chovat se, přispívat a být ve vzájemném vztahu s ostatními lidmi specifickým způsobem" (Belbin 2004)

Zjednodušeně řečeno lze mluvit o tom, že žádný člověk není stejný a v týmu se chová různými způsoby. Podle stylu chování, postojů, popřípadě způsobu jakým řeší problémy, vzniklo devět základních skupin lidí, které jsou v týmové práci zastoupeny. Tyto kategorie se výrazně liší a mají své nesporné silné a slabé přípustné stránky.

Bělohávek (2008) připouští, že pokud je však našim úkolem vytvořit vyvážený a stabilní tým schopný dlouhodobě progresivních výsledků, měly by jeho součástí být takové typy osobností, které se přirozeně doplňují a své slabé stránky navzájem vyhlazují.

Inovátor

- **Přínosy:**
 - ✓ Tvůrčí a nápaditý.
- **Přípustné slabé stránky:**
 - ✓ I přesto, že dokáže řešit velmi těžké problémy, v samotné slepotě za honbou optimálního řešení zapomíná na srozumitelnou a efektivní komunikaci s týmem. Lidé, kteří tuto charakteristiku mají velmi dominantní pak ve snaze opravdu využít svých myšlenek, se nejsou schopni zapojit do týmové struktury a zapomínají na detaily své vlastní práce.

Vyhledávač zdrojů

- **Přínosy:**
 - ✓ Nadšený, velmi komunikativní.
 - ✓ Ve většině případů se jedná o extroverty, kterým se za pomoci rozvíjení kontaktů naskýtají možnosti nečekaných zdrojů, v kterých vidí netušené příležitosti.
- **Přípustné slabé stránky:**
 - ✓ Je to právě velká míra optimismu, která je hnacím motorem Vyhledávače. Pokud tedy dojde k opadnutí počátečního nadšení, může velmi rychle ztratit zájem, což má důsledky v pracovní výkonnosti. Proto více, než u kohokoli jiného zde platí nutnost potřebné motivace. Naopak, pokud tento člověk bude dostatečně motivován a jeho nadšení bude dlouhodobé, stává se z něho velmi platný člen skupiny, neboť stabilizuje její vnitřní atmosféru a dokáže vzbudit nadšení i v ostatních.

Koordinátor

- **Přínosy:**
 - ✓ Vyzrálý a sebejistý.
 - ✓ Dokáže objasnit cíle a tak dát práci směr.
 - ✓ Jeho schopnosti spojují lidi dohromady, podporuje rozhodování a vzájemnou spolupráci.
- **Přípustné slabé stránky:**
 - ✓ Jeho schopnosti občas vybízejí k manipulaci s lidmi. Proto se lze občas setkat i s případy, kdy mají koordinátoři sklony přenášet svou vlastní práci na druhé a tím si jí sami ulehčit.
 - ✓ Jelikož jsou to lidé, kteří velmi dobře dokážou vnímat i drobné změny ve společenském prostředí, k němuž jsou velmi citliví, poskytuje jim to určitý náskok před ostatními. Ve většině případů si tuto svojí schopnost uvědomují, což posiluje již tak vrozené vůdcovské a rozhodovací schopnosti. Otázkou pak tedy zůstává, do jaké míry chtějí tyto vlohly využívat k osobním účelům.

Usměrňovatel

- **Přínosy:**
 - ✓ Velmi dynamický, inspirativní a průbojný člověk.
 - ✓ Prospívá mu práce pod tlakem, protože ho dokáže inspirovat k lepším výsledkům.
 - ✓ Vyznačuje se velkou energií a snahou překonávat překážky a výzvy.
- **Přípustné slabé stránky:**
 - ✓ Nehledí na city druhých.
 - ✓ Právě z důvodu velké energie a určitému smyslu pro povinnost, se stává z Usměrňovače člověk, který má sklony provokovat ostatní. Je si vědom své profesní vyspělosti, na jejímž základě vznikají specifické konflikty, jakými jsou například různé roztržky či vzájemná antipatie.
 - ✓ Jedná se bezesporu o člověka pracovitého a oddaného věci, na druhou stranu je to osobnost, která právě tyto věci upřednostňuje před otázkami vztahů či jiných týmových kontaktů.

Monitor vyhodnocovač

- **Přínosy:**
 - ✓ Většinou se jedná o vážně založeného člověka, který vidí věci do hloubky. To mu poskytuje příležitost vidět problém objektivně a nezaujatě. Z této ptací perspektivy pak dokáže vyhodnotit možná řešení, která doposud zůstala skryta a týmu je přednést. Pochopení těchto dalekosáhlých souvislostí mu pomáhá k jejich detailnímu promyšlení a preciznímu úsudku.
- **Přípustné slabé stránky:**
 - ✓ Snaha o nalezení pokud možno dokonalého řešení se mnohdy zvrhne do nepřiměřené míry nerozhodnosti. Bývají totiž natolik kritičtí a to i k svým vlastním alternativám, že jim dělá problémy najít vhodnou možnost.
 - ✓ Nevyřčeným záporem navzdory snahám zůstává neschopnost inspirovat ostatní a podněcovat je k jejich vlastní aktivitě. V takovém případě je nutné, aby se doplňoval s jiným aktivně založeným členem týmu.

Týmový pracovník

- **Přínosy:**
 - ✓ Je otevřen velkému spektru spolupráce.
 - ✓ Jedná se o člověka mírné a vnímavé povahy, většinou diplomatického založení, který nevyhledává spory. Pokud tyto problémy nastanou, pak funguje jako stabilizační prvek, který se snaží své okolí ustálit.
 - ✓ Dokáže velmi dobře naslouchat ostatním.
- **Přípustné slabé stránky:**
 - ✓ Pokud tvrdíme, že lidé jako jsou Koordinátor nebo Vyhledávač mohou být tmelem pracovní skupiny, pak Týmový pracovník je skutečným základním kamenem.
 - ✓ Nekonfliktnost a snaha o trvale ustálené prostředí bez větších výkyvů, je ale vyvážená značnou nerozhodností v klíčových situacích. To pak může vést i k lehčí ovlivnitelnosti týmových pracovníků silnými průbojnými osobnostmi.

Realizátor

- **Přínosy:**
 - ✓ Disciplinovaný, konzervativní a velmi výkonný.
 - ✓ Je velmi praktického založení a jeho hlavním úkolem je přechod myšlenky k realizaci.
- **Přípustné slabé stránky:**
 - ✓ Určitá praktičnost realizátora ho omezuje v samotné postatě pružnosti a flexibilitě reagovat na nečekané podněty. Je sice velmi pohotový co se týče věcí zažitých, věcí se kterými má zkušenosti, ale věci nové mu občas činí potíže. Proto je zde nutnost doplnit realizátora osobností, která mu pomůže pružněji reagovat v potřebných situacích.
 - ✓ V samotné komunikaci pak dává přednost jednoznačnosti, která mu nebude narušovat zažitý řád. Přitom tento postup vyžaduje jak směrem od kolegů, tak od nadřízeného. Tato vazba totiž v Realizátorovi pomáhá evokovat pocit korektnosti a utužovat vzájemný respekt.

Kompletovač

- **Přínosy:**

- ✓ Mezi hlavní přednosti patří především svědomitost a pečlivost.
- ✓ Velká míra snaživosti se projevuje ve snaze najít dodatečná opomenutí a chyby tak, aby konečná práce byla co nejpreciznější.
- ✓ Zakládá si na přesné práci, kterou chce odevzdat včas. V tomto ohledu upřednostňuje práci o samotě, nebo práci spíše individuálního charakteru.

- **Přípustné slabé stránky:**

- ✓ Velmi často bývá vnímán jako puntičkářský. Ve vzácných případech pak může tento fakt přerůst v osobnosti Kompletovače až k neodůvodnitelnému strachu o provedenou práci. Tato úzkost se pak může projevovat nejen jako neochota přenechávat práci ostatním ale i snahou dotáhnout jí až do samotného konce. To pak však může vést ke konfliktům jak uvnitř samotného týmu tak s vedoucím, který dbá pouze na viditelně odvedenou práci.

Specialista

- **Přínosy:**

- ✓ Má výjimečné dovednosti a schopnosti.
- ✓ Bývá velmi iniciativní, cílevědomý a práce samotná pro něho má obrovský význam.

- **Přípustné slabiny:**

- ✓ Paradoxně jeho největší přednost - specifické vědomosti jsou zároveň i jeho největší slabinou. Jeho uplatnění se totiž rapidně snižuje, pokud je nucen pracovat mimo svůj obor. Pokud se však pohybuje v oblasti, kterou zná, je velmi výkonný a přesný. Na svou práci je po zásluze pyšný a svých dovedností si je plně vědom. Nicméně v některých případech tato skutečnost může vést k falešnému pocitu, že nikoho jiného nepotřebuje a obejde se sám. Stává se tedy, že se Specialista zasekne na myšlence, že nezasvěcení kolegové by ho jen zbytečně zdržovali a rozptylovali od jeho skutečné práce, a tak tvrdohlavě odmítá jakoukoli pomoc.

Je nutno mít na paměti, že jeden člověk může zastávat několik rolí najednou. Neplatí tedy, že by pracovník musel být kategoricky zařazen pouze v jedné či druhé skupině. Pro tým je tedy přínosné vědět, jaké členy kolektivu ve skutečnosti máme a vybrat složení tak, aby se co nejlépe pracovníci doplňovali a zároveň tak mohli vynahrazovat svá slabá místa. Pouze za těchto předpokladů bude tým pracovat efektivně a bude mít nejlepší předpoklady stát se úspěšným. Mimo to přináší znalost týmových rolí manažerovi příležitost, aby v budoucnu zaměřil svou pozornost na konkrétní slabá místa a soustavnou činností pracoval na jejich odstranění.

V průběhu svého výzkumu vytvořil Meredith Belbin dotazník, známý též jako Belbinův test (příloha č. 1), jehož vyplněním lidé zjistí, do kterých kategorií spadají. V průběhu času se nicméně ukázalo, že týmové určení rolí není konečným stavem, ale že se stále mění. Z tohoto důvodu není vyloučeno, že lidé mohou projít všemi rolemi. Vše záleží nejen na vnějším působení okolností, ale i na osobnosti, získaných zkušenostech a pozici, na které se zaměstnanec v aktuální chvíli nachází.

Z tohoto důvodu je doporučováno, aby po delší době nebo v případě postupu zaměstnance na vyšší pozici, byl Belbinův test zopakován, a tak se zjistila současná role pracovníka. Vše je pak přesnější a informace tak mají zajisté i vyšší výpovědní hodnotu.

3.1.4 Komunikace v týmu

"In the beginning was the word. Immediately thereafter came the misunderstanding"

"Na začátku přišlo slovo. Hned po něm přišlo nedorozumění."

- Reinhard K. Sprenger

Výraz komunikace je znám již od starověku, kdy si tehdejší přední myslitelé uvědomili její nesporný význam. Proto má toto slovo své kořeny v latině, ve které označuje výraz pro sdílení nebo společný aspekt. Dnes lze komunikaci chápat hlavně jako sdílení myšlenek, informací, postojů a názorů mezi lidmi a právě z tohoto důvodu je pro nás tak důležitá. Je to totiž právě ona, která zajišťuje přenos podnětů. Čím lepší komunikace mezi lidmi je, tím pracují lépe a jsou spokojenější.

Komunikace je jeden z nejdůležitějších faktorů v týmové práci. Lidé jsou pilíře, s kterými vlastní práce roste a padá a komunikace je most, který tyto pilíře spojuje. Pracovníci si vyměňují názory a postoje, čímž mohou evokovat ve druhých nápady, kterých by sami nebyli schopni. Mluví spolu, přibližují se navzájem, zjišťují své přednosti i slabé stránky. Při tom všem se nedozvídají informace jen o druhých, ale i o sobě samých. Mohou vidět úhly pohledu předtím nikdy nepoznané a pochopit věci přesahující je samé.

Podle Pechačové (2009) můžeme komunikaci rozdělit do tří základních skupin:

Verbální komunikace

Jde o sociální interakci prostřednictvím jazyka. Nejedná se ale pouze o řeč mluvenou, ale i o řeč psanou. Její význam je nezpochybnitelný, neboť tvoří důležitou součást sociálního života. Verbálně komunikovat jde přitom buď s jednou, dvěma nebo více osobami. Ty poskytují odesílateli zpětnou vazbu, která pomáhá pocitu bezprostřednosti a lepšího pochopení myšlenek druhých.

Neverbální komunikace

Původně se myslelo, že komunikace probíhá v úzkém prostoru mluvené řeči, až později se zjistilo, že verbální komunikace je doprovázena také mimosmyslovými sděleními, která jsou nevědomě předávána. Pomocí těchto neúmyslných gest a postojů můžeme poznat lež, přetvářku nebo pravé emoce, které se pokouší druhý člověk za každou cenu skrýt.

Podle mnoha studií lidé reagují z 55% na řeč těla, z 38% na výšku, intonaci a důraz v hlase a pouze 7% patří opravdovému sdělení v podobě řeči samotné (Maňasová, 2005). Dá se tedy říci, že neverbální komunikace představuje pro člověka velmi podstatnou část vzájemné interakce, protože jejím prostřednictvím lze poznat, zda slova, která se k příjemci dostávají, jsou skutečně založena na pravdě nebo nikoli.

Nervozita, snížená intenzita gestikulace, dotýkání se tváří, hraní si s předměty - to všechno jsou signály, které v nás mohou vyvolávat představu, že není něco v pořádku. Naopak klidný vyrovnaný projev založený na očním kontaktu a neagresivní vystupování v nás naopak může budit pocit souladu a harmonie. Přese všechno je nutné si uvědomit, že někteří lidé jsou si těchto mechanismů vědomi a úmyslně je mění tak, aby byli co nejméně čitelní nebo vytvářeli iluzi jiné osobnosti, než ve skutečnosti jsou. Výsledkem je pak určitý druh přetvářky, při které neverbální komunikace nesouhlasí s cílovými úmysly a je pak o mnoho těžší se v takové osobě vyznat.

Metakomunikace

Někteří autoři uvádí metakomunikaci jako samostatný druh komunikace, jiní jí řadí přímo do základního rozdělení. Metakomunikace stojí na hranicích obou již zmíněných forem. Podstatou je používání prostředků, které upřesňují nebo mění následující i současně probíhající činnost. Přitom samotné metasignály (v literatuře se také lze setkat s pojmem metakomunikačních klíčů) mohou mít jak verbální tak neverbální charakter. (Pechačová, 2009 In Rymešová, Chamoutová 2003)

Pro lepší pochopení uveďme příklad. Věta: „To snad není pravda – já tě zabiju“ nemusí v adresátovi nutně evokovat pocit bezprostředního ohrožení, jelikož například samotný tón hlasu, kterým je sdělení řečeno, mění podstatu samotné zprávy. Proto se i z takové věty může jednoduše stát pouze laškovní prohození doprovázené jemným úsměvem.

Komunikace v malých skupinách

V počátečních fázích vývoje týmové struktury se můžeme setkat s jistou spontánní komunikací mezi lidmi. Ta se nadále vyvíjí a přizpůsobuje potřebám skupiny, přičemž respektuje dva navzájem rozdílné proudy. Jsou jimi:

tlak k uniformitě

- jedná se o přirozenou reakci lidí ve skupině zajišťovat určitou jednotu. Tato integrita zajišťuje lidem větší pocit sounáležitosti se skupinou a určitou míru pocitu bezpečí.

tendence členů skupiny vyjádřit své pocity

- Sdílení svých názorů a postojů má přímou souvislost s hledání vhodné role. Tuto pozici totiž buď potvrzuje, nebo je naopak člověk nucen tuto pozici opustit a změnit ji.

Kromě vlastní struktury je kvalita komunikace závislá i na nespočtu dalších faktorů. Jmenujme pro příklad velikost zprávy. Čím je sdělení delší, může dojít k větší chybovosti při předání a následnému omylu. Tato skutečnost má vzrůstající váhu při delších strukturách jakými jsou řetězový nebo vidlicový typ. Za další podstatný aspekt je považována znalost odborných termínů, které se v komunikaci používají. V sofistikovaných odvětvích (například v armádě nebo lékařství) tak vzniká tlak na subjekt, aby zprávu nejen správně předal, ale dokázal jí i porozumět.

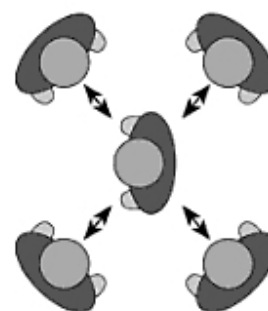
Kopecká (2012) rozeznává tyto struktury:

Hvězdicová struktura

Tato struktura se vyznačuje vysokou mírou centralizace. Uprostřed je zřetelná role vedoucího, od něhož vedou hvězdicovitě komunikační kanály k ostatním členům skupiny. Nízký počet komunikačních kanálů je vynahrazen rychlostí a přesností přenosu informace od vedoucího k podřízeným. Je to právě totiž rychlost, která zajišťuje vysokou míru efektivity a přesnosti. Naneštěstí je spojena s oslabením vazby mezi jednotlivými členy na úkor zesílení vazby na centrální prvek, což vede mezi jednotlivými články skupiny k mnoha nedorozuměním.

Příkladem hvězdicové struktury je školní třída při vyučování. Jednotliví žáci poslouchají při výkladu učitele, který má ve struktuře komunikace výsadní právo. Komunikace od učitele ke studentům probíhá přímo, zatímco mezi samotnými žáky jsou vzájemné vazby buď velmi oslabené, nebo neexistují a komunikace probíhá v takovém případě většinou přes prostředníka - v tomto případě přes profesora.

Obrázek č. 2
Typy komunikace
- hvězdicová struktura



Řetězová struktura

Tento typ komunikace se vyznačuje komunikačními kanály, které vedou od vedoucího k dalšímu členu týmu, a od něho pokračuje dál, čímž tvoří určitý druh řetězu. Uspokojivá rychlost přenosu komunikace přitom přináší střední uspokojení a to jak v rámci individuálního tak skupinového pohledu.

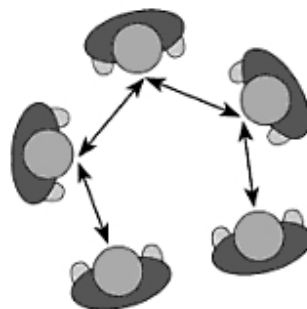
Příkladem použití řetězové struktury mohou být vojenské jednotky na frontě. Rozkaz od centrálního velitelství je poslán přes spojovatele do místního válečného stanu, aby byl nakonec předán konkrétnímu důstojníkovi v poli.

Plná struktura

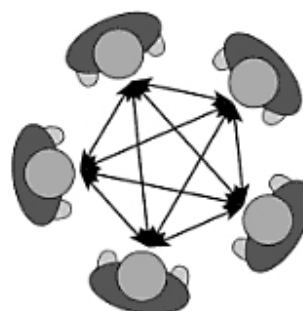
Plná struktura je založena na všeobecné komunikaci, ve které mají všichni možnost komunikovat se všemi. Vyznačuje se tedy velmi nízkou centralizací a vysokým počtem komunikačních kanálů mezi jednotlivými členy. Proto je tato komunikační struktura nejrychlejší ze všech uvedených způsobů a přináší proto také vysokou skupinovou spokojenost.

Sdílení velkého množství postojů a názorů jednotlivých členů navzájem však může vést k určitému bezvládní a chaosu. Tato struktura se může běžně vyskytovat v početně malých uskupeních, pokud však dosáhne celkový počet prvků mezní hranice, má ve zvyku se rozpadat.

Obrázek č. 3
Typy komunikace
- řetězová struktura



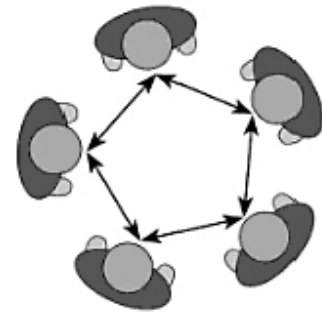
Obrázek č. 4
Typy komunikace
- plná struktura



Kruhová struktura

Kruhová struktura představuje středně rozsáhlou síť komunikačních kanálů, ve které mohou lidé komunikovat pouze se svým sousedem. Z tohoto důvodu představuje velmi málo centralizovanou architekturu, která se vyznačuje nejasným vůdcovstvím. Má tedy do značné míry podobné znaky jako řetězové uspořádání s tím faktem, že zde jsou oba konce propojeny do kruhu, a tak utváří uzavřený koncept. V důsledku vysoké závislosti na okolních komunikačních kanálech však přináší tento typ sítě nízkou rychlost i přesnost.

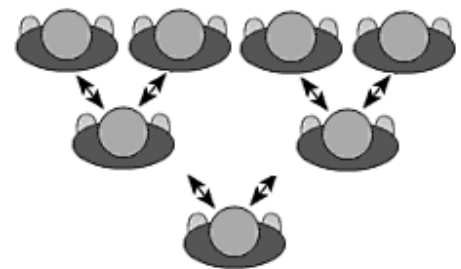
Obrázek č. 5
Typy komunikace
- kruhová struktura



Vidlicová struktura

Někdy se s ní také můžeme setkat i jako s tzv. „Y“ strukturou, jejímž základem je klíčové postavení jednoho z prvků, zatímco ostatní členové mají kontakt často pouze s jedním nebo dvěma kolegy. Běžně se s tímto typem komunikace lze setkat v méně obydlených oblastech, kde jsou z důvodu velké vzdálenosti odkázáni lidé na informace od svých sousedů.

Obrázek č. 6
Typy komunikace
- vidlicová struktura



Důvěra

"Fidem qui perdit, nil potest ultra perdere."

"Kdo ztratí důvěru, víc ztratit nemůže"

- Publilius Syrus

V obecném slova smyslu lze mluvit o důvěře profesionální (například důvěra k lékaři a jeho správnému úsudku, důvěra k elektrikáři a jeho odborným znalostem) a o důvěře osobní založené na subjektivních sympatiích. Důvěra představuje jeden z nejdůležitějších prvků, který ovlivňuje vztahy mezi lidmi na elementární úrovni. Pokud chováme k člověku důvěru, pak je pro nás jeho počínání plně předvídatelné a existuje zde jistota, že rozhodnutí druhého člověka jsou správná a do určité míry i nám blízká.

A však jedná se o věc natolik křehkou, že získat si důvěru je často mnohem těžší a náročnější než o ní přijít. Vždy totiž existuje určitá míra rizika spojená se zklamáním nebo zneužitím důvěry, což zpravidla zanechává na vztahu ošklivé rány. Z tohoto důvodu se člověk učí důvěřovat pouze omezenému počtu osob, u kterých se toto riziko znatelně snižuje. V konečné podobě však důvěra představuje pocit bezpečí a menší zranitelnosti vůči okolí.

Důvěra v týmu je často spojená se spokojeností a silnými vazbami mezi jejími členy. Zároveň má tento prvek zásadní vliv na účinnost práce a to jak v rovině jednotlivce, tak v rovině skupiny. Zatímco pozitivní vliv důvěry se projevuje postupně prostřednictvím kompaktnější a stabilnější práce bez větších výkyvů, nedostatek důvěry dává vzniknout mnoha zbytečným konfliktům a jiným sporům.

3.1.5 Péče o tým

Týmové vzdělávání

Základní myšlenkou vzdělávání je systematický proces vývoje a rozvíjení schopností, při kterých slabé stránky nahrazujeme přednostmi a přirozeně silné stránky dál posilujeme. To samozřejmě neplatí jen pro jednotlivce ale pro celý tým. Samotný rozvoj se může týkat mnoha oblastí: komunikace, schopnosti prezentovat, zvládání stresu, práce pod tlakem, emoční rozvoj atd.

Měla by však vždy existovat zásada, aby toto vzdělání mělo pro skupinu své opodstatnění a aby bylo pro práci týmu důležité a relevantní. Jakékoli nepodstatné školení se pak může totiž jevit jako zbytečné a může vést k celkové demotivaci. Zaměstnavatel totiž školením zaměřené na nevhodnou oblast nevědomky říká, že si necení času svých zaměstnanců a navíc nezná ani jejich potřeby. Právě proto je nutné nejdříve tyto aktuální požadavky týmu znát a až pak, na jejich základě definovat potencionální oblasti školení.

Nesporná výhoda týmového vzdělávání je zahrnutí způsobů, které by nebyly při učení jednotlivce možné. Hovoříme například o různých formách skupinových her nebo aktivit, které jsou založeny na vazbách mezi více lidmi. Kromě toho na rozdíl od individuálního vzdělávání se setkáváme nejen s vazbou lektor-student, ale i zpětné vazby mezi jednotlivými členy, což vede k dalšímu utužování vzájemných vztahů.

Mentoring

Podle Podané (2012) si lze pod pojmem mentoringu představit:

"...vztah zkušenějšího a staršího - mentora -, který pomáhá svému svěřenci rozvíjet jeho osobnost, dovednosti a orientovat se v dané problematice"

Jde tedy zejména o předávání zkušeností a rad novým nebo méně zkušeným pracovníkům - mentee. Mentor je většinou člověk, který ve firmě již nějakou dobu pracuje a o daném místě a dané činnosti má přehled. Mentee je zpravidla nováček nebo zaměstnanec, který má v budoucnu převzít původní mentorovo místo. Mentor se tak snaží pomocí rad, diskuze a zpětné vazby menteeho začlenit do firemní struktury a náplně práce.

Nejde však o vztah nadřízeného a podřízeného jako spíš vztah dvou lidí, kteří se snaží najít společnými silami co možná nejlepší postup. Mentor není jen inspirátorem a vzorem při práci ale i záchrannou sítí ve chvílích krize nebo v případech, kdy se něco nepovede.

Koučing

Pojem koučing (často se lze setkat s anglickým ekvivalentem coaching) je velmi obtížně formulovatelný pojem a proto najít vhodnou definici je značně obtížné. Například podle Koubka (2004) koučing představuje:

"individuální způsob pomáhání zaměstnanci při zlepšování jeho pracovního výkonu a rozvíjení jeho dovedností a schopností"

U uznávaného internetového portálu koucinkcentrum.cz se lze dobrat podrobnější definice, která říká, že koučing je:

„partnerství, jehož posláním je definování konkrétního cíle a vytvoření struktury, podpory a optimálního motivačního prostředí za účelem dosažení tohoto vytčeného cíle.“

Základ koučingu byl dán již ve starém Řecku jedním z nejslavnějších filozofů - Sokratem. Ten kladl svým studentům otázky, které nahloďávaly vše, čím si byli jistí. Právě systém otázek zůstal i v dnešních dobách velmi oblíbeným nástrojem moderního koučingu. Opravdový rozvoj však přišel až v 60. letech 20. století, kdy humanistická psychologie za pomoci psychoterapie dala vzniknout tomuto novému oboru.

Koučing je druh vzdělávání, při kterém mohou být rozvíjeni nejen jednotlivci, ale dokonce i celé týmy. Právě z tohoto důvodu je koučing u podniků tak velmi oblíbený. Pomocí něho totiž šetří nejen cenný čas, ale i finanční zdroje firmy.

Základem koučingu je důvěra, která dává pevný základ vzájemné spolupráci. Kouč se nachází v roli jakéhosi průvodce, který se snaží najít ty nejlepší odpovědi a řešení, a tak dotáhnout do konce společné vize a projekty. Kouč sám o sobě ale nepředkládá nejlepší řešení, jen vede koučované tak, aby oni sami využili svůj vlastní potenciál k optimálnímu cíli.

Debriefing

Jako první použil pojem debriefing Atle Dyregrov (1989), který definoval tento pojem jako:

"skupinové setkání za účelem zhodnocení dojmů a reakcí přeživších, pozůstalých či pomáhajících, které zažili během nebo po kritickém incidentu, nehodě či katastrofě. Setkání má za cíl redukovat nepříznivé psychologické následky."

Občas nadejdou okamžiky, kdy je člověk nucen postavit se tváří v tvář skutečným zvrácenostem světa. Ty mohou uvnitř něho probudit nikdy předtím nepoznané pocity. Někteří nemohou na tuto zkušenost zapomenout a neustále se k ní vrací přes den v myšlenkách, v noci pak formou snů, zažívají stavy úzkosti nebo se nedokážou soustředit. Jejich podvědomí se pokouší s touto hrůznou skutečností vyrovnat, ale cesta je to mnohdy velmi dlouhá a trnitá.

S prvními debriefingy se začalo v armádě, kdy byli vojáci vystaveni surovosti války v plném rozsahu, která vážně narušovala jejich pozdější fungování ve společnosti. Své uplatnění však později našly i v řadách civilních, kde jsou dodnes využívány týmy policistů, hasičů a záchranářů. Debriefing pomáhá těmto skupinám vyrovnat se s těmito zážitky a podělit se o své pocity. Vlastní využití si však našel i u neúspěšných pracovních týmů, které nesplnily úkol a musejí se smířit s nezdarem. Výjimkou přitom nejsou jak týmy vědecké,

tak týmy podnikové. Debriefing jim totiž pomáhá se s tímto faktem vyrovnat a urychlit tak jejich znovu zapojení se do jiné práce v jiném týmu.

Včasná práce s týmem a řešení problému však nemusí vždy přinést tížený výsledek. Pokud je tým unaven nebo je načasování objektivně špatné, je lepší nechat debriefing na pozdější dobu. Stejně tomu je, když nejsou například přítomni klíčoví pracovníci nebo pokud je skupina neúplná. V takovém okamžiku je lepší počkat, až bude celý tým znovu pohromadě. Určité úskalí také představují případy, kdy je zasažen tragickou událostí pouze jeden člen týmu. V takovém případě je zbytečné probírat situaci skupinově a je lepší přistupovat k případu čistě individuálně.

Defusing

Defusing se od debriefingu odlišuje v několika hlediscích. Jeho hlavní předností je, že se odehrává okamžitě po traumatické skutečnosti popřípadě hned, jak to okolnosti dovolují. Je kratší než debriefing, přičemž jeho celková délka se pohybuje okolo dvaceti až šedesáti minut. Na rozdíl od debriefingu se navíc vyznačuje menší strukturovaností, a tak se jeví více přirozeně. To v kombinaci s dřívějším uskutečněním vytváří konverzaci uvolněnější, upřímnější a účelnější. Současně se lze také setkat s případy, kdy defusing nevede psycholog, jako je tomu u debriefingu, což pomáhá pocitu bezprostřednosti.

Výsledkem defusingu je pak navození atmosféry pochopení a pocitu, že lidé nejsou ve svých pocitech osamoceni. Z toho pramenící sounáležitost následně snižuje riziko odloučení a izolace člena od skupiny. Pokud to uzná vedoucí týmu za přiměřené, může být výsledkem i rozhodnutí o tom, že se skupina v nejbližší době podrobí plnému debriefingu. Defusing v tomto případě funguje jako jakási příprava pro detailnější a komplexnější sezení. (Kinchin, 2007)

3.1.6 Týmové konflikty

"It is useless to send armies against ideas."

"Je zbytečné posílat armády proti myšlenkám."

- Georg M. C. Brandes

Tým je velmi složitá struktura. Pokud je našim cílem, aby tento organismus fungoval co možná nejlépe, musíme zajistit, aby všechny prvky, které jsou jeho součástí, byly ve vzájemné harmonii. Pokud je tento soulad porušen, musíme nastalou situaci okamžitě řešit, protože jen tak ušetříme čas, peníze i síly, které je potřeba na vyřešení těchto situací vynaložit.

Slovo konflikt pochází z latinského "Conflictum" a představuje střet protikladných zájmů, stanovisek nebo názorů. Konflikty jsou součástí běžného života každého člověka a to jak toho soukromého, tak profesního. Je přirozené, že lidé mají jiné názory a právě snaha o jejich prosazení často vede ke konfliktům.

Přesto můžeme konflikt vnímat i jako konstruktivní a prospěšný. Vzájemný spor rozdílných názorů totiž může vést k přehodnocení stávajícího stavu, protože přetrvávající argumenty jsou konfrontovány s novými skutečnostmi. Poté už nezáleží tolik na faktu, jestli stávající postoje zůstanou, nebo jsou vystřídány novým řádem, jelikož existuje jistota, že výsledkem bude vždy to lepší řešení.

Současně je nutné dbát na skutečnost, aby výměna názorů proběhla pokud možno v klidu a v profesionálním duchu. Úlohou manažera se tak stává předejít vyhroceným konfrontacím. Ty se totiž můžou v budoucnu projevat ve vzájemných osobních vztazích a značně snižovat ochotu ke spolupráci.

Příčiny konfliktů

Konfliktů stejně jako jejich příčin je nespočet. Již malé děti pocítují potřebu prosadit své postoje, které z jejich pohledu nejlépe odpovídají jejich potřebám. To však nemusí nutně korespondovat s postoji rodičů, čímž vzniká nevyhnutelný střet. S konfrontací různých názorů a postojů se pak člověk setkává čím dál více: ve škole, s přáteli, ve vztahu se svým partnerem a později i v práci. Všechny tyto nesváry pak lze dělit do tří skupin podle příčin, které za nimi stojí:

Věcná rovina

Jedná se většinou o konflikty z důvodu samotného obsahu, nebo cílů, který je sledován. Do této kategorie spadají běžné rozpory, od výběru vhodného televizního programu až po nejlepší způsob marketingové prezentace.

Emocionální (vztahová) rovina

Tato kategorie odráží převážně psychologické potřeby vztahů. Nejedná se již o záležitosti obsahu jako spíše o spor emocí a jejich konfrontaci. Nehovoříme však jen o vztahové rovině mezi partnery, ale i o vztahové rovině mezi přáteli, rodinou nebo jinými blízkými lidmi. Platí, že čím je vztah mezi osobami užší, považuje se emocionální rozpor za podstatnější.

Hodnotová rovina

Odráží konflikty vzájemných hodnot mezi lidmi. Existence hodnot člověka má přímou spojitost nejen s jeho vlastními potřebami, ale i zkušenostmi, kterými si člověk prošel. Jejich prosazování je přitom jednou z nejdůležitějších aktivit člověka, protože z něho dělá to čím je.

Řešení konfliktů

Jak uvádí Holá (2003), v praxi se můžeme setkat s třemi nejběžnějšími způsoby jak vlastní konflikty řešit:

Zvýšené úsilí překážky zdolávat

Lidé se v těchto případech stávají motivovanějšími potíže řešit a překonat je. To jim dodává potřebnou energii dosáhnout zdárného cíle, což může vést i ke krátkodobému zvýšení výkonnosti nad běžné maximum. V tomto případě se pracovníci pokouší aktivně naslouchat argumentům a názorům, přijímat je, i je odmítat. Pokud existuje kvalitní komunikace a strany navzájem tyto názory respektují, může dojít ke kompromisu.

Rezignace nebo zaměření se na náhradní cíl

Tento styl řešení je specifický tím, že lidé před konfliktem utíkají nebo jeho vyřešení vzdávají. Nezbyvá jim proto pak nic jiného, než se situaci přizpůsobit a respektovat ji. V mnoha případech si poté lidé volí cíl náhradní, aby si vynahradili dřívější selhání, a pokouší se zaměřit snahu a energii novým směrem.

Použitím některé z technik, které mají vést k překonání napětí a úzkosti pramenící z nemožnosti dosáhnout cíle

Člověk se smiřuje s tím, že nemůže dosáhnout cíle. To je způsobené buď nedostatkem možností a zdrojů nebo samotnou neexistencí správného řešení. Občas se lze setkat i se situací, kdy do konfliktů vstupují i jiní lidé (nadřízení, přátelé a podobně), a však i ti nenalézají vhodný postup. Nakonec nezbyvá než se smířit s nemožností překážku řešit.

3.2 Virtuální pracovní týmy

3.2.1 Virtuální prostředí

Virtuální prostředí je chápáno jako prostředí, jehož fungování zabezpečují informační technologie (IT). Pomocí těchto prostředků mezi sebou lidé komunikují na velké vzdálenosti, bez nutnosti se fyzicky setkat. Hlavní myšlenkou virtuálního prostředí je tedy kontakt v reálném čase. Nikoli však v podobě nám známé, ale kontakt, který je zajišťován na tisíce kilometrů. Přitom nezáleží, jestli se člověk nachází v sousedním domě nebo na druhé straně země.

Dnes si pod pojmem plně virtuálního prostředí můžeme představit plně samostatný interaktivní svět. Vhodným příkladem takového světa jsou online hry, které spojují lidi po celém světě, tak jako je tomu například ve hře World of Warcraft od společnosti Blizzard Entertainment, jehož komunita se pohybuje již 8 let nad hranicí 10 milionů aktivních hráčů. Jedná se o samostatný, nezávislý svět, ve kterém si hráč vybere postavu, kterou následně vyvíjí a přizpůsobuje jí svým vlastním představám.

Svou představu o dokonalém futuristickém virtuálním prostředí nám také představili bratři Lana a Andy Wachowski v dnes již kultovním snímku Matrix z roku 1999. V něm stroje pomocí uměle vytvořeného virtuálního prostředí zotročily lidstvo.

Na sklonku roku 2012 si Microsoft nechal řadu myšlenek týkající se virtuálního prostředí patentovat, a tak nám alespoň trochu dovolil nahlédnout do představ největšího softwarového výrobce na světě. Vše je založeno na systému kamer snímajících pohyb uživatele v reálném prostředí a přenesení jeho pohybu do prostředí virtuálního. Toto prostředí je pak systémem obrazů přenášeno přímo na stěny místnosti, ve které se uživatel nachází, a tak mu dává pocit skutečně reálné interakce a volnosti pohybu.

Obrázek č. 7 – Představa o budoucnosti virtuálního prostředí podle společnosti Microsoft



Percepce virtuální reality a její význam

V okamžiku, kdy je virtuální realita natolik přesvědčivá, že se uživatel cítí reálněji ve virtuálním prostředí než ve světě skutečném, vzniká otázka závislosti. Virtuální realita skýtá pro tyto lidi množství kladů, které přehlušují reálné problémy. Pro mnohé může totiž znamenat určité vysvobození a prostředek, pomocí kterého mohou uniknout všedním věcem a potížím.

Činnost v reálném světě je pak složena pouze ze spánku a krátkého jídla, zbytek času však tráví ve virtuálním prostředí. Tam pomocí svého alter ega žije přesně takový život, po kterém vždy toužil. Žádné problémy, volnost, seberealizace, může být kýmkoli a plnit si sny v reálném světě neuskutečnitelné. Mizí veškeré fyzické nedostatky i komplexy, výčitky i potíže a proto je tento svět jednodušší a lákavější. Závislost však může přerůst i do bodu, kdy jsou dokonce omezeny i základní fyzické potřeby, jakými jsou potřeba spánku, jídla nebo sexu.

Virtuální závislost pak může mít dalekosáhlé důsledky v mnoha oblastech. Jednou z nejmarkantnějších je pohybový deficit, tedy otázka fyzické zdatnosti a spolu s tím zdravotní problémy jako je přemáhání konkrétních částí těla (zejména krční páteře) a nenamáhání jiných (například nohou). Další problém je chybějící sociální vývoj. Uživatelé často činí potíže navazovat kontakt s jedinci mimo toto virtuální prostředí. Navíc ve virtuálním světě je zpravidla viditelně rozděleno dobro a zlo, což ale reálný svět postrádá, a tak se v konečném součtu ztrácí základní společenské schopnosti. V neposlední řadě je pokřivena i základní schopnost vnímání času. Tento fakt jen prohlubuje samotnou závislost, protože si lidé mnohdy ani neuvědomují, kolik času v realitě skutečně tráví.

Pokud si uživatel přizná závislost, je na čase jí řešit. Většinou se jedná o běžné nástroje léčení závislosti včetně možnosti hospitalizace, objevují se ale i méně obvyklé způsoby. Za všechny jmenujme myšlenku Dr. Richarda Grahama z londýnského Tavistock Center, který přišel s ideou léčby závislých přímo ve virtuálním prostředí. Posměšné hlasy však tvrdí, že léčba přímo v místě závislého chování vybízí k riziku, kdy se sám doktor stane pacientem.

Charakteristika virtuálního týmu

Problematika virtuálních týmů se objevila s příchodem nových telekomunikačních technologií, pomocí nichž jsou jeho členové navzájem v kontaktu. Jelikož se ale jedná o novou a stále dynamicky se vyvíjející problematiku, najít jednu dokonalou definici virtuálního týmu, která by zahrnovala všechny prvky práce, je do značné míry velmi obtížné.

Několik autorů se pokouší najít vhodné označení, jak můžeme virtuální seskupení vlastně chápat. Podle Václava Cejthamra a Jiřího Dědiny (2010) můžeme definovat virtuální tým jako:

"dočasnou, kulturně rozdílnou, geograficky rozptýlenou, elektronicky komunikující skupinu."

Několik autorů jako například Dubé a Paré (2004) se však přiklánějí k obecnější definici, tedy k označení:

"týmu, který pro komunikaci, spolupráci, sdílení informací a koordinaci svých aktivit užívá převážně informační a komunikační technologie."

Rozdílnost definic a pojmů je způsobena ještě neustáleným názvoslovím, které je spojeno s vlastní délkou oboru, a tak se můžeme setkávat s pojmy konkrétnějšími, nebo naopak s výrazy více osekávanými a obecnějšími. Vhodným příkladem je samotné označení pro virtuální tým. Kromě pojmu virtual team se také lze setkat s pojmy jako off-site teams, off-site employees nebo distance teams. Pokaždé však označuje tým, který není ve fyzickém kontaktu, občas se dokonce nachází i mimo běžnou organizační strukturu a přesto se jedná o zaměstnance, kteří navzájem spolupracují a pomocí spojeného úsilí se pokouší vyřešit úkol, který jim byl zadán.

Míra virtuality v týmech

Podle Lipnacka a Stamse (1997) je virtualizace pouze dalším krokem ve vývoji komunikace a spolupráce mezi lidmi. Prvním krokem byla nomádská společnost, která se skládala pouze z menších skupinek lidí, jejichž hlavním úkolem bylo přežít. Vlastní struktura tedy byla jednoduchá, stejně tak jako komunikace k tomu potřebná. Členové se většinou znali velmi dobře navzájem, což pomáhalo efektivnímu plánování. Časem se lidé usazovali a spolu s tím začali přetvářet své okolí k obrazu svých vlastních představ a potřeb. Z kočovné civilizace se tak stala zemědělská společnost, která začala budovat stálá sídla. Spolu se zvětšováním jejich velikosti se měnil i styl komunikace a řízení, který začal být víceúrovňový a propracovanější. Mezi 18. a 20. století se z této hierarchické organizace stala společnost byrokratická. Spolupráce a komunikace se stala více účelovou. S moderními informačními technologiemi pak dochází k rozvoji síťových struktur, které využívá virtuálních spojení. Nezáleží tedy na místě práce a lidé jsou v kontaktu, kdykoli a kdekoli je to zapotřebí.

Obrázek č. 8 – Vývoj společnosti podle Lipnacka a Stamse (1997)



V problematice virtuálních prostředí se však setkáváme s jedním nevyřešeným problémem, který si uvedme na dvou různých příkladech. Máme dva týmy, přičemž oba můžeme považovat za týmy virtuální. Jeden je geograficky rozmístěn po celé zemi (Praha, Brno, Ostrava), zatímco členové druhého týmu sídlí ve stejné budově ale v odlišných patrech. Zatímco první tým se nesetkává vůbec, druhý tým se setkává na pravidelných měsíčních poradách, a pak u náhodných setkání jednotlivců.

Tato situace nás vrací zpátky k problému definice virtuálních týmů. Mnozí proto došli k závěru, že je nutno ve virtuálním prostředí rozlišovat míru virtuality, tedy stupeň využívání těchto telekomunikačních prostředků k vzájemné komunikaci. Jelikož pro první tým znamenají telekomunikační prostředky jedinou možnou alternativu komunikace, mluvíme v tomto případě o plné virtualizaci. Tito lidé se skutečně nikdy nestřetnou a je vyloučen jakýkoli fyzický kontakt. Ve druhém případě mluvíme o virtualizaci částečné, neboť sice podle většiny definic se jedná o virtuální tým (tedy skupinu využívající k vzájemné komunikaci informačních technologií), ale dochází alespoň k částečnému fyzickému kontaktu. Čím je tedy využívání telekomunikačních technologií mezi členy vyšší, tím roste i míra virtualizace.

Práce z domova

Pod pojmem práce z domova (homeworking, homeoffice) si můžeme představit jakoukoli práci nevykonávanou na pracovišti, ale většinou z domova. Můžeme tedy mluvit o tom, že tento druh práce má mnohé shodné znaky s činnostmi ve virtuálním prostředí. Zaměstnanci komunikují a vykonávají práce skrze telekomunikační a informační technologie, přičemž si sami organizují strukturu práce i pracovní dobu.

Práce z domova však automaticky neznamená, že je zaměstnanec členem virtuálního týmu. Znamená to pouze, že práce, kterou vykonává je natolik individuální, že jí může provozovat i mimo své pracoviště. Většinou se jedná o práci, která nutí zaměstnance komunikovat pouze se zaměstnavatelem, který mu práci zadává. Členem virtuálního uskupení se stává v okamžiku, kdy zde vzniká nutnost spolupráce s ostatními lidmi. Tento člověk je nucen komunikovat a spolupracovat s ostatními, dělit se s nimi o zjištěná fakta a společným úsilím splnit zadaný úkol. V tomto okamžiku se práce z domova mění v práci ve virtuálním týmu.

Virtuální práce v rámci zákoníku práce

Práce z domova ani jiná forma práce ve virtuálním prostředí není přesně v rámci zákoníku práce upravena. Nespecifikuje ani tyto pojmy a ani nijak nekonkretizuje podmínky, za kterých by měla probíhat. To znamená, že pro tyto zvláštní činnosti platí stejné podmínky jako pro standardně vykonávané práce, které jsou upraveny občanským zákoníkem a zákoníkem práce.

Přesto může být aplikován § 317 zákoníku práce, který se zaměřuje na práci zvláštní povahy. Ten je definován třemi základními body:

- Zaměstnanec nevykonává práci na pracovišti zaměstnavatele.
- Zaměstnanec si sám organizuje pracovní dobu.
- Zaměstnanec vykonává práce dle dohodnutých pravidel.

Je důležité si uvědomit, že většina pravidel je stejných, jako je tomu u klasického pracovněprávního vztahu. Takovým příkladem je samotné uzavírání pracovní smlouvy. Ta může být jak na plný, tak i částečný úvazek. Upraveno tedy je pouze několik dílčích bodů, které vycházejí ze samotného charakteru zaměstnání. Podle § 317 zákoníku práce se jedná o následující změny:

a) se na něj (na tento zákon) nevztahuje úprava rozvržení pracovní doby, prostojů ani přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy

b) při jiných důležitých osobních překážkách v práci mu nepřísluší náhrada mzdy nebo platu, nestanoví-li prováděcí právní předpis jinak (§ 199 odst. 2) nebo jde-li o náhradu mzdy nebo platu podle § 192; pro účely poskytování náhrady mzdy nebo platu podle § 192 platí pro tohoto zaměstnance stanovené rozvržení pracovní doby do směn, které je zaměstnavatel pro tento účel povinen určit,

c) mu (zaměstnanci) nepřísluší mzda nebo plat nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno nebo náhrada mzdy anebo příplatek za práci ve svátek.

Zároveň však nadále platí klauzule o nákladech vzniklých používáním vlastních prostředků, nástrojů, náradí a podobně. V našem případě je to především používání vlastního počítače a s tím vzniklých nákladů, na jejichž náhradu má zaměstnanec nárok.

Zaměstnavatel musí zároveň dostát svým povinnostem v rámci pracovněprávního vztahu, zejména se jedná o seznámení zaměstnance s BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Pokud by se tak nestalo, zaměstnavatel může být, jako je tomu za normálních okolností, sankcionován. Platí pro něj i další klasické zásady jakými jsou ochrana osobních a citlivých údajů zaměstnance nebo dodržování jiných etických pravidel a kodexů.

3.2.2 Týmové role

Stejně jako je tomu u pracovních týmů, i zde lidé zastávají různé role ve skupině. Na rozdíl od týmů fyzické podstaty se zde více než kde jinde zdůrazňuje klíčové postavení manažera. Tato role totiž nespočívá pouze v obvyklých činnostech managementu, ale stává se mnohem hlubší a intenzivnější.

Jelikož se navíc pohybujeme ve virtuálním prostředí, jehož podstatou je nedostatek fyzického kontaktu, musí být manažer mnohem vnímavější, než kdyby řídil tým klasický. Především musí vycítit problémy daleko předtím, než vůbec nastanou. Své podřízené nevidí a nemá tak příležitost vnímat drobné náznaky, které předchází konfliktům nebo jiným problémům. O to víc se musí zaměřit na vnímání atmosféry uvnitř týmu a snažit se podporovat všeobecnou spolupráci.

Pokud tyto problémy nastanou a manažer jim nebyl schopen zabránit, musí je včas a především citlivě odstranit. Cílem snažení totiž není pracovníka přede všemi zesměšnit, ale vyřešit pravou povahu problému.

Zejména ve virtuálních týmech, kde hraje roli každá drobnost, by se mělo postupovat s opatrností a s potřebnou ohleduplností. Z tohoto důvodu Dědina (2007) upozorňuje na stěžejní úskalí provázející činnost manažera a navrhuje možnosti jejich řešení.

Možnost scházet se face to face

Pokud je to alespoň trochu možné, měla by se skupina scházet tváří v tvář (face to face) a tyto setkání praktikovat pravidelně po celou dobu projektu. Pomáhá to utvořit kvalitní základ, který napomáhá tvorbě vzájemných sociálních vztahů. Jsou tak vnášeny prvky kooperace a přirozenosti do již tak atypické součinnosti. Komunikace se pak stává snadnější a je tak urychleno počáteční utváření týmové komunity.

Ujasnění týmových rolí a komunikace

Musí být jasně definovány a rozděleny pravomoci stejně tak jako i odpovědnost z toho pramenící. Jen tímto způsobem může být totiž předcházeno konfliktům vznikajícím z nejasné struktury nebo daných úkolů. Je zapotřebí si však dávat pozor, aby se nedotkly struktury týmu natolik, že by byl potlačen kreativní mechanismus, nebo možnost kritiky.

Průběžně členy týmu seznamovat s výsledky projektu

Nemalým problémem ve virtuálním prostředí je často nemožnost řadových členů týmu vnímat svou práci v kontextu celku. V takovém případě to může mít negativní dopad na motivaci člověka a jeho sníženou efektivitu práce. Proto se doporučuje, aby byli jednotliví členové pravidelně seznamováni s postupem, například pomocí aktualizovaného stavu plánu projektu nebo elektronického přehledu toho, jak se ve skutečnosti práce vyvíjí.

Ujasnění cílů, očekávání a požadavků

V této oblasti se nejedná pouze o ujasnění cílů zadavatelem a jeho přenos na tým, ale i porozumění jednotlivých členů týmu svým vlastním úkolům. Pokud totiž není jasně definován cíl, respektive úkoly, které by k tomuto cíli měly vést, pak může velmi jednoduše dojít k chaosu a vzájemným nedorozuměním. To se pak může naneštěstí promítnout do znatelné finanční a časové ztráty.

Stanovit základní pravidla, aby nedocházelo k prodávám

Jedná se zejména o zpětnou vazbu, která říká, že požadavek či zpráva byla přijata a akceptována. Pokud vedoucí zadá práci členu týmu, pak je dobré reagovat a odpovědět. Tato zpětná reakce by se měla pohybovat v časovém horizontu 24 hodin, nebo podle zvyklostí dané firemní kultury.

Dodržování časového harmonogramu

Měl by se stanovit pevný časový harmonogram, který by se měl stát základní osnovou dané práce. Pokud člen týmu ví, že práci nebude schopen v daném termínu splnit, měl by to s manažerem začít řešit. Ten pak může termín posunout, popřípadě přeskupit práci nebo pracovníky tak, aby se do časového harmonogramu úkol vešel. Výsledkem vzájemné diskuze také může být nový náhled, který celý proces urychlí.

Nenechat členy týmu, aby se vytratili

Ve virtuálním prostředí se velmi leckdy stane, že individuální charakter práce v mnohých posiluje pocity odloučenosti. Tito lidé se pak tolik nezapojují do komunikace a z týmu se pomalu začínají vytrácet. Úkolem manažera je této situaci předejít, popřípadě tohoto člena znovu začlenit do týmové struktury.

Využívat textovou komunikaci

I v dnešních dobách je textová komunikace základním kamenem elektronické komunikace. Proto by se na ní nemělo zapomínat a měla by si najít své místo ve vnitřním fungování virtuální skupiny.

Vytvářet důvěru

Důvěra do značné míry určuje, do jaké míry bude virtuální tým úspěšný. Je totiž vytvořen pocit sounáležitosti a mnohem lépe se pak lidé sžívají s cíli skupiny. Tento fakt má pozitivní důsledky na vzájemnou spolupráci i na to navazující pracovní efektivitu.

Řešení konfliktů

Manažer by měl pomocí své práce a stylu vystupování zabraňovat potencionálnímu vytváření konfliktního prostředí a situací. Pokud však některá nastane, musí se snažit o jejich odstranění citlivým způsobem.

3.2.3 Komunikace v týmu

Průběh komunikace ve virtuálním prostředí je determinován určitými specifiky. Virtuální tým není navzájem ve fyzickém kontaktu a pro komunikaci používá telekomunikačních prostředků. I přes vyspělost těchto technologií, nikdy však plně nenahradí lidský kontakt a hřejivý dotek ruky.

Při vzájemné komunikaci musí jednotliví členové spoléhat na omezené množství informací, které získávají skrze tyto technologie. Zároveň se přitom setkávají s problémem jak tyto získané informace interpretovat a zařadit je do kontextu. Pokud jednáme s člověkem tváří v tvář, pak vnímáme i jemné náznaky neverbální komunikace, které jak bylo ukázáno, tvoří většinu přijatého množství informací. Tato složka je však ve virtuálním prostředí značně omezena, či úplně chybí.

Do určité míry omezená komunikační složka pak narušuje i přirozenou tvorbu sociálních vazeb. Ty se sice mohou skutečně vytvářet, ale o poznání obtížněji než kdyby se jednalo o prostředí reálné. Je totiž velmi ovlivněno množstvím předsudků, které pracovníci mají. Přizpůsobit se virtuálnímu prostředí a zvyknout si na specifika, která v reálném světě nemají obdobu, je pro mnoho lidí velmi obtížné. Pokud tedy máme v týmu členy, kteří nikdy tímto způsobem nepracovali, musíme počítat s nějakým časem, než si zvyknou na netradiční způsob spolupráce.

Přitom čas, potřebný k úplnému sžití se s novými technologiemi, je velmi individuálního rázu. Záleží na mnoha faktorech, které jsou ovlivněny nejen osobností zaměstnance, ale i objektivními podmínkami, jakými jsou například složitost systému nebo typy lidí, kteří jsou v daném týmu zastoupeny.

Technické prostředky virtuální komunikace

Je vhodné mít na paměti, že vhodný výběr telekomunikačního prostředku pro virtuální práci je nezbytně důležitým faktorem, který rozhoduje o celkové úspěšnosti. Právě jejich prostřednictvím totiž tým komunikuje a tvoří tak jediný kanál, jak se skupina navzájem dorozumívá. Vhodný telekomunikační prostředek musí splňovat řadu kritérií.

Především musí být spolehlivý. Nejde ale pouze o stabilitu systému, ale i o dostupnost. Pokud hovoříme o schopnosti mobility technologie, máme na mysli skutečnost, jestli je samotná technologie závislá na pevném kabelovém připojení nebo jestli existuje možnost používat jí volně přesně tam, kde je zapotřebí. Příkladem může být používání nejen z domova, ale i v restauraci na obědě, cestou na schůzku nebo mimo město.

Dál je nutné vybrat vhodnou technologii z pohledu uživatelské náročnosti. To by mělo být co možná nejjednodušší. Pracovníci tak neztratí tolik drahocenného času čtením příruček nebo jinými snahami zjistit, jak daná technologie ve skutečnosti funguje, a budou čas věnovat řešení skutečných problémů. Zaměstnavatel by přitom měl zajistit, aby jednotliví pracovníci rozuměli technologii, alespoň na uživatelské úrovni. To může zajistit například prostřednictvím různých školení.

Pokud by podnik zaměstnance s telekomunikačním prostředkem neseznámil, hrozilo by nejen riziko ztráty času, který by byl jinak věnován práci, ale i riziko, kdy by zaměstnanec svou nevědomostí mohl technologii poškodit nebo jinak narušit její fungování. Je tedy ve firemním zájmu s používaným prostředkem zaměstnance seznámit.

Pokud se jedná o některou z obecně známých a široce používaných technologií (jmenujme například Skype, ICQ či Mumble), můžeme otázku IT gramotnosti zařadit přímo do předpokladů pro samotný výběr pracovníků. Manažer tak bude mít jistotu, že členové týmu již mají zkušenosti s používáním těchto programů a značně se touto cestou usnadní týmová komunikace.

Posledním hlediskem pro výběr vhodného telekomunikačního prostředku je pak vlastní povaha řešeného problému. Jen těžko lze řešit povrchní výběr kravaty s celým týmem pomocí některého ze sofistikovaných telemostů, zatímco komplikovaný problém, jakým může být volba vhodné marketingové ceny, by se řešila za pomoci pouhého e-mailu. Nevhodný komunikační nástroj může totiž vést ke zvýšení nákladů, promarněnému času a v konečném důsledku zajisté i ke ztrátě motivace uvnitř skupiny. V prvním případě to členové týmu mohou považovat za přehnané až zbytečné, zatímco v druhém extrému se na to vše pak dívají jako na nedostatečné řešení, které mohou připisovat nedostatku vůdčích a rozhodovacích schopností vedoucího.

Podle Poura, Gáli a Šedivé (2009) můžeme komunikaci rozdělit do dvou základních skupin:

Synchronní komunikace

Jedná se o způsob komunikace, který probíhá v reálném čase. Oba účastníci jsou tedy v přímém kontaktu přes daný telekomunikační nástroj, což vede k možnosti okamžitému odpovídání. Kromě toho se setkáváme s dalším pozitivním hlediskem, kterým je vytváření pocitu sounáležitosti mezi účastníky. Aktivní komunikace totiž vede k utváření vazeb mezi lidmi, což má v konečném důsledku velmi pozitivní sociální dopady. Jako příklady těchto prostředků uvedme již dříve zmiňovaný Skype, ICQ atd.

Asynchronní komunikace

Mezi komunikací obou účastníků se nachází určitá časová prodleva. Nikoli nezbytně ale musíme tento fakt považovat za zápor. Jelikož zde neexistuje nutnost, aby byli všichni účastníci připojeni ve stejný čas, můžeme hovořit o určité časové flexibilitě. Navíc z důvodu většího prostoru a času na odpověď, může být tento text mnohem komplexnější a po obsahové stránce věcnější. Lze si vše znovu v klidu pročíst, odstranit případné překlepy a jazykové nedostatky a tím zvýšit vyjadřovací úroveň celých pasáží. Jako zástupce těchto prostředků můžeme jmenovat e-mail nebo různá diskusní fóra.

Fyzický kontakt

Virtuální prostředí z podstaty věci prakticky eliminuje možnost fyzického kontaktu mezi členy. To má nejen důsledky na způsob práce jako takový, ale i vliv na samotné členy týmu. Ne každému se totiž líbí izolovaná práce, daleko od ostatních členů. Individuální charakter úkolů vyhovuje mnohdy spíše lidem introvertního charakteru, tedy osobám uzavírající se spíše do sebe samých. Ti v ní totiž vidí určitou míru volnosti a nezávislosti.

Pro extrovertní typy lidí se může jednat o určitý nezvyk, způsobený nemožností jednat s ostatními osobně tváří v tvář. Proto tito pracovníci zpravidla potřebují nějaký čas na adaptaci. Důležitou roli v průběhu aklimatizace hraje pak zejména vedoucí, který napomáhá plynulosti tohoto procesu. Manažer tedy funguje jako jakýsi stabilizační faktor, který pomáhá zaměstnancům dříve si zvyknout na podmínky a efektivně v nich pracovat. Přitom nemusí zůstat jen u dobře mířených rad, ale vedoucí sám může být zdárným příkladem dobré práce. Zaměstnanci pak ve vedoucím vidí člověka, za kterým mohou ve chvílích potřeby bez obav zajít a poradit se. To má neocenitelné důsledky hlavně v oblasti vytváření důvěry a v budoucnu může tento aspekt představovat pro manažera neocenitelný benefit.

Problémy způsobující nedostatkem fyzického kontaktu

Změna přirozené spolupráce a nedostatek fyzického kontaktu může mít na členy týmu zásadní dopady. Často cítí pocity izolovanosti nebo frustrace. Dokonce se můžou objevovat i pocity odloučení natolik silné, že přerostou v paranoiu řešenou extrémním chováním. To má nejen negativní vliv na kvalitu odváděné práce, ale i na vztahy mezi členy. Ti změněné chování vůči nim vnímají a obecná atmosféra ve skupině se postupně zhoršuje. Tito pracovníci totiž pak reagují vlastní změnou chování.

Kromě efektivity práce jako takové, má ale nedostatek fyzického kontaktu mimo jiné i další důležité dopady, které na první pohled nemusí být zcela zřejmé. Vhodným případem je zařazení virtuálního týmu a jeho vnímání v kontextu celé firmy. Musí se zamezit, aby se upřednostňovaly fyzické týmy každý den scházející se v kancelářích před těmi virtuálními. Vše je samozřejmě umocněno, pokud je řeč o skupinách pracujících na stejném nebo velmi podobném úkolu. V konečném důsledku totiž dochází ke ztrátě motivace, zhoršení vztahů s nadřízenými, popřípadě k jiným formám vzdoru. V těchto případech je manažer nucen vystupovat jako společný prvek nejen směrem dovnitř, ale také ven. Jeho úkolem není přidat se ani na jednu ze stran a stát se tak součástí problému, jako spíše svým nestranným chováním zajistit jeho vyřešení.

Dalším problémem představuje existence firemní kultury. Ta se týká zejména obecně uznávaného firemního chování, vystupování a přístupu. Pokud se však zabýváme lidmi působících ve virtuální skupině, jediné přímé sdílení firemní kultury pochází skrze vedoucího. Členové kolektivu jsou tedy firemní kulturou ovlivňováni, stejně jako je tomu u normálních zaměstnanců, ale prostor, jak oni sami mohou firemní kulturu ovlivnit, je značně omezen. Dochází tedy k paradoxní situaci, kdy ač sami na kulturu nemají vliv, sami jsou jí podřízeni.

V neposlední řadě se jedná o problémy spíše technického charakteru, mezi které můžeme například zařadit předávání nejrůznějších písemností (podepsaných smluv, úředních dokumentů), popřípadě fyzických předmětů. Pokud mluvíme o listinách, je zde možnost využít jejich elektronické podoby a zaslat je kolegovi během zlomku vteřiny pomocí internetových technologií. Pokud se jedná ale o doklad, jehož hlavní podstatou je právě originální výtisk, pak se musíme spoléhat na způsoby starší a osvědčené, jako jsou poštovní nebo jiné doručovací služby. To se samozřejmě vztahuje i na jiné fyzické předměty. Z pohledu fungující spolupráce to znamená časovou prodlevu, s kterou manažer musí počítat tak, aby byla zachována dostatečná pracovní kontinuita.

Důvěra ve virtuálních týmech

Při jedné ze studií se testovaly problémy ohledně vzniku vzájemné důvěry ve virtuálním prostředí. Do průzkumu se zapojilo 28 univerzit, z nichž se poskládalo 75 virtuálních týmů. Týmy byly přitom rozděleny do 4 až 6 členných skupin, kterým byl přidělen dlouhodobý úkol v rámci cca 7 týdenního horizontu. Samotný úkol dokázalo splnit pouze 29 týmů (rozdělení úspěšných kolektivů je v pravém dolním rohu) a z výsledků vyplynulo, že je můžeme rozdělit do čtyř skupin podle toho, do jaké míry se v jejich spolupráci objevoval prvek důvěry. (Dědina, 2007)

Obrázek č. 9 – Výsledky studie o důvěře

		Úroveň důvěry na začátku projektu	
		Nízká	Vysoká
Úroveň důvěry na konci projektu	Nízká	<p>Nedostatečný sociální úvod Technické problémy Nedostatečné zaměření na problematiku Nerovnoměrné rozdělení komunikace Nedostatek nadšení Malá iniciativa Slabé nápady a skoro žádná odezva Negativní vůdce</p> <p style="text-align: right;">10</p>	<p>Počáteční nadšení Nesplněná očekávání Nedostatek rozvíjících nápadů Vyhoštění/zrada vůdce nebo klíčového člena Negativní vůdce Následovníci, ale žádní vůdci Neschopnost přeorientovat se na úkol</p> <p style="text-align: right;">5</p>
	Vysoká	<p>Malý sociální úvod Zabývání se procedurami Pozdější zaměření na úkol Spíše nahodilost než přidělení vůdcovství Předvídatelná komunikace Profesionální přístup místo osobního</p> <p style="text-align: right;">4</p>	<p>Rozsáhlý sociální dialog Iniciativa a nadšení Nezatěžování se počátečními neúspěchy Role pro každého Realistická očekávání Plán jako směr a ne jako tlak Podrobné vysvětlení nápadů Intenzita práce v kritických obdobích Neustálá odezva na všechny podněty Flegmatická reakce na krizi</p> <p style="text-align: right;">10</p>

Z výsledků vyplývá, že týmy:

- **týmy prvního kvadrantu (5)**
 - ✓ problém nezkušeného vedoucího, který nedokázal motivovat,
 - ✓ nízká iniciativa,
 - ✓ účastníci si odnesli ze studie spíše negativní zkušenosti.

- **týmy druhého kvadrantu (10)**
 - ✓ začaly a skončily s vysokou úrovní důvěry,
 - ✓ dosáhly nejlepších výsledků,
 - ✓ optimálně využily veškerých doporučení.

- **týmy třetího kvadrantu (4)**
 - ✓ dokázaly překonat počáteční potíže pomocí komunikačních pravidel,
 - ✓ přesto zůstaly pouze u formální komunikace.

- **týmy čtvrtého kvadrantu (10)**
 - ✓ problém nezkušeného vedoucího, který nedokázal motivovat,
 - ✓ nízká úroveň důvěry před, i po konci projektu,
 - ✓ nedostatečná komunikace,
 - ✓ nízká iniciativa,
 - ✓ prakticky žádná zpětná vazba,
 - ✓ slabá kreativita,
 - ✓ účastníci si odnesli ze studie spíše negativní zkušenosti.

Vedoucí by tedy neměl podceňovat oblast důvěry uvnitř virtuálního seskupení a naopak by měl své úsilí směřovat k její podpoře. Na paměti musí ale mít, že se jedná o dlouhodobý proces, nikoli o jednorázovou záležitost. Budování důvěry je pozvolné a velmi křehké.

Dědina a Odcházal (2007) tak přibližují tři techniky, které lze využít k povzbuzení důvěry

Osobní dokumentace

Jedná se zejména o životopisy, reference a podobně.

Sociálně zaměřená konverzace

Jedná se o klasický způsob převedený pouze do virtuálního prostředí. Lidé se mezi sebou baví o nepracovních věcech, sdílí své názory, postoje ale i příběhy. Přitom se navzájem poznávají a mají tak možnost lépe seznámit se svými kolegy. V moderních postupech řízení virtuálních týmů dokonce převládá názor, že by manažer měl vyhradit část pracovní doby právě pro sociálně zaměřenou konverzaci.

Testovací případy

Testovací případy představují časově omezený projekt, během kterého se účastníci mají možnost lépe poznat. Skvěle se tak ukazují aspekty nezbytné pro vytváření důvěry, jakými jsou například schopnost dostát svému slovu, profesní způsobilost nebo pracovní flexibilita.

Z počátku by měl být dáván důraz na vytváření společné týmové komunity. Členové se začínají sžívat s týmovým úkolem i životem skupiny a jednotliví členové týmu si na sebe začínají zvykat. S každým splněným cílem a dodržným slovem přitom roste vzájemná důvěra. K ní přispívá i pocit fair play. Ten začíná přiměřeností v oblasti rozdělování práce, stejně jako odpovědnost za ní a končí rovným přístupem manažera k členům vlastního týmu.

3.2.4 Týmové konflikty

V reálném světě vznikají konflikty velmi často na základě sociálních vazeb a komunikace. Lidé sdílejí své představy, a to dokonce i v pracovní době. Výjimkou tedy nejsou v průběhu práce ani konflikty, jejichž podstata je čistě nepracovní. Tato sociální komunikace je však ve virtuálním prostředí do značné míry omezena, a tak tento druh konfliktů, běžný v reálném prostředí, má zde pouze omezenou šanci na vznik.

Konflikty ve virtuálním prostředí

Tento fakt, ale automaticky neznamena, že v důsledku změněného charakteru komunikace, konflikty ve virtuálním prostředí neexistují. Opak je totiž pravdou. Můžeme sice mluvit o jejich omezení, ale určitě ne o jejich neexistenci.

Přitom je zapotřebí mít na mysli, že i v takovém případě zůstává závažnost problematiky konfliktů stejná. Naopak můžeme hovořit o tom, že konflikty ve virtuálním prostředí jsou zrádnější. Nelze je totiž tak efektivně. Konflikty s příchodem virtuálního prostředí nemizí, pouze se přizpůsobují a jejich podstata zůstává stejná. Navíc se objevují konflikty nové podoby, které by u klasického týmu byly buď nepravděpodobné, nebo by se objevovaly pouze zřídka. Jedním z příkladů jsou konflikty založené na kulturních rozdílech.

Kulturní rozdíly

Virtuální celky jsou využívány napříč geografickými i kulturními podmínkami a lehce se může stát, že v týmu bude zastoupena řada lidí pocházející z různých multikulturních podmínek. V takovém případě nesmí zapadnout skutečnost, že význam určitých slov, symbolů nebo vztahů může mít pro každého odlišný význam a váhu.

Manažer by měl proto dbát na skutečnost, aby kulturní rozdíly mezi členy byly navzájem respektovány. Mělo by se předejít situaci, kdy například kvůli jinému náboženskému vyznání bude na člověka pohlíženo jinak. Vzájemná tolerance by měla členy týmu vést ke stanovisku, že je lepší ze vzájemných odlišností čerpat, než si je vyčítat. Různé kulturní rozdíly vedou lidé k jiným pohledům a rozšiřují tak skupině obzory.

Mezinárodní charakter virtuálního týmu na své členy vytváří určité nároky na zvládnutí společného jazyka, pomocí kterého se uskupení bude dorozumívat. V případě západních společností se běžně jedná o anglický jazyk, ale výjimkou nemusí být ani ostatní světové jazyky, jako je španělština, nebo ruština. Stejně tedy jako v případě telekomunikačních technologií, mluvíme i zde o nutnosti vyšší kvalifikace pracovníků a jejich předpokladů pro práci ve virtuálních týmech.

Nasnadě je tedy otázka, proč se tedy používají i týmy mezinárodního charakteru, když v týmu národním by tyto problémy buď neexistovaly, nebo by byly odsunuty do pozadí. Odpověď je přitom zjevná. V případě mezinárodních uskupení nás nemusí limitovat hranice jedné země a není tedy problém sestavit skupinu složenou z opravdových špiček ve svém oboru. To pak týmu poskytuje mnohem větší šanci vyřešit rychleji a kvalitněji úkol, kvůli kterému byl kolektiv sestaven. Nejsme tedy limitováni hranicemi států, ale pouze vlastními zdroji organizace. Čím je přitom organizace větší, tím jsou její zdroje širší a může tak i sestavený virtuální tým dosahovat vyšších potencionálních kvalit.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Pohled do praxe pracovního týmu **- společnost Google**

Google byl založen roku 1998 a dnes je považován za jednoho z největších gigantů v oblasti IT na světě. Příčin jeho úspěchů lze dozajista najít mnoho, a však tím, čím se diametrálně odlišuje od jiných společností, je jeho přístup k zaměstnancům. Jak sama společnost tvrdí, upřednostňuje schopnosti před zkušenostmi. Toto stanovisko je deklarováno neobvyklou otevřeností a vstřícností. Platí, že libovolný zaměstnanec může bez ostychu komunikovat s kýmkoli jiným a sdílet tak své nápady a názory. Každý pátek se navíc pořádají odpolední akce tzv. TGIF, na nichž se zaměstnanci mohou dokonce ptát přímo Larryho Page, generálního ředitele Googlu.

Obrázek č. 10 – Google: vestibul v Sydney, Austrálie



Harmonii otevřenosti zároveň podtrhuje příjemné pracovní prostředí. Na pobočkách po celém světě lze v jejich útrobách běžně nalézt bowlingovou dráhu, odpočívací místnosti nebo prostory se stromy. Vzhled místností plně odpovídá představám pracovníků a tradicím země, ve které se pobočka nachází. Pobočka v Dublinu se tak například může pyšnit vstupní halou v podobě malé hospůdky v irském stylu.

Obrázek č. 11 – Google: bowlingová dráha v Mountain View, Kalifornie



Zaměstnanci si mohou 20% pracovní doby vyhradit pro vlastní účely. Tento čas mohou plně věnovat rozvádění svých vlastních nápadů a jejich realizaci. Přitom je pouze na nich, jestli chtějí pracovat sami nebo v malých týmech. Ti však sami ve většině případů upřednostňují malé, dvou až tří členné skupiny. Přitom mohou plně využívat nejen zázemí společnosti a jejích zdrojů, ale mohou komunikovat i s jinými podobnými kolektivy.

V případě, kdy je myšlenka úspěšná, Google ji od svých zaměstnanců odkoupí a včlení ji do svých aktivit. Vzniká tak nová koncepce a to včetně týmu, který na ní začíná pracovat. Je tak vytvořena pevnější struktura a projekt se stává intenzivnějším. Za všechny úspěšné projekty vzniklé tímto způsobem jmenujme například Google+ nebo Google Wave.

Nesporná výhoda tohoto přístupu, je nejen ve spokojenosti zaměstnanců a pocitu volnosti, ale i ve zkušenostech, které tak sami pracovníci nabývají. V konečném důsledku se rodí kreativní inovace, která se pro Google stává konkurenční výhodou.

Obrázek č. 12 – Google: zasedací místnost s rohožemi v Tokiu, Japonsko

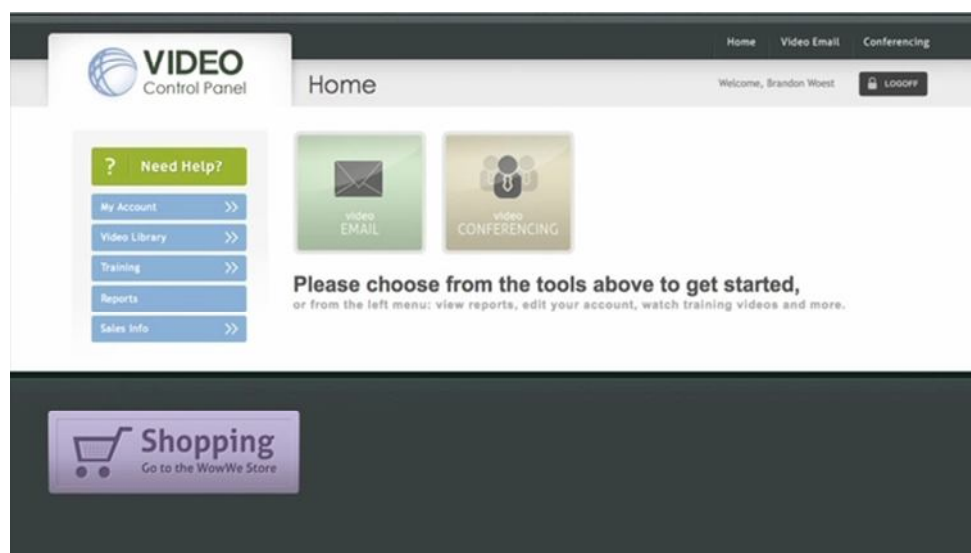


4.2 Pohled do praxe virtuálního týmu - technické řešení WowWe

WowWe představuje jednu z nejrozšířenějších technologií, kterou používá mnoho předních nadnárodních firem. Jsou mezi nimi takoví giganti, jako Chevrolet, American Express, Ford, Johnson&Johnson, Microsoft nebo Apple Computer.

Společnost byla vytvořena v roce 2006 zakladatelem Billem Starkey. Celá platforma byla vyvíjena od roku 2007 ve Spojených státech amerických a dnes se považuje za jednu z nejúspěšnějších technologií ve virtuální komunikaci z důvodu integrace nespočtu nástrojů. Mezi ty nejdůležitější patří videomail a videokonference.

Obrázek č. 13 - WowWe: úvodní obrazovka

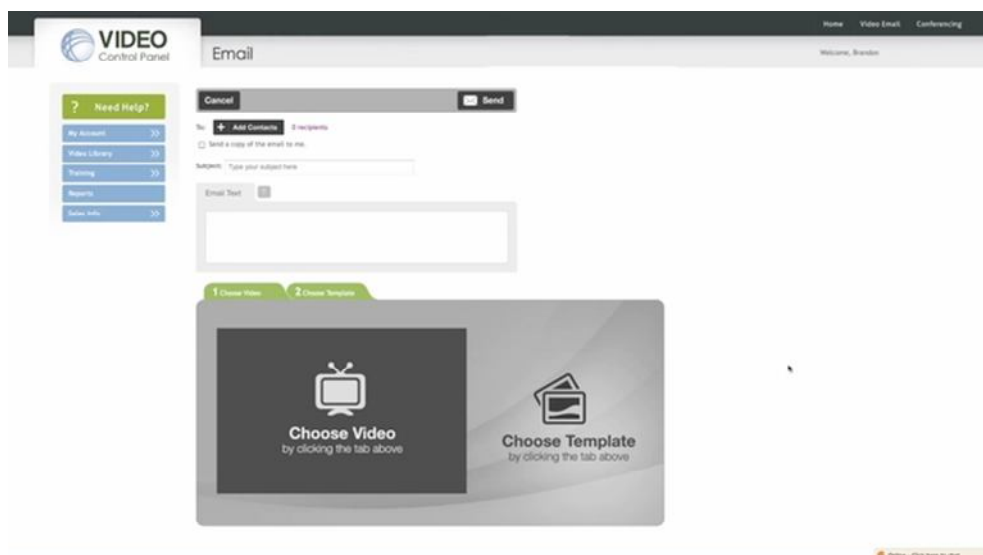


Videomaily

Videomail je zvláštním druhem e-mailu, jehož hlavní předností je posílání velkokapacitních příloh. Většinou se jedná o videosoubory, kterých může být v jednom videomailu až pět. Tyto soubory je pak možné posílat několika adresátům najednou, což zajišťuje rychlou informovanost. Podstatou této technologie je zejména ušetření drahocenného času a zvýšení efektivity. Nezáleží přitom na formátu videa, ani na způsobu jeho pořízení. Je zde možnost používat jak přednatočená videa z webkamery, klasické kamery, soubory stažené z internetu i sociálních sítí.

Zároveň zde existuje možnost upravit tato videa přes vestavěný systém šablon, který je integrován, popřípadě si lze vytvořit šablonu vlastní. Po úpravě těla zprávy pak může uživatel zvolit, jestli chce videomail rozposlat hned, nebo v určitý časový okamžik (například další den, příští týden atd.)

Obrázek č. 14 - WowWe: videomail - úvodní obrazovka



videokonference

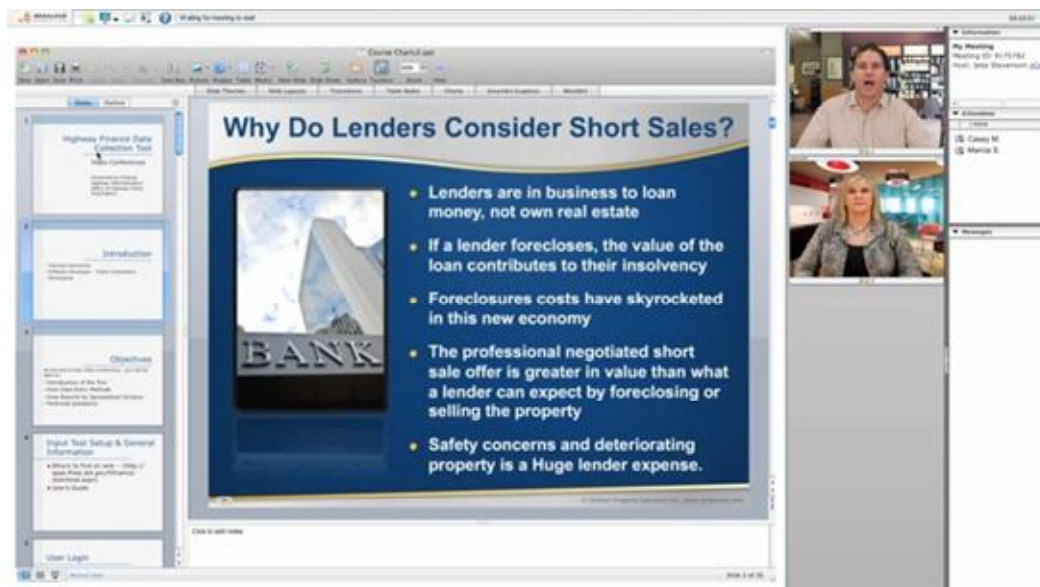
Videokonference představuje službu, která uživateli poskytuje možnost vytvořit videokonferenční místnost, do které může přizvat až sto lidí najednou. Samozřejmostí je komunikace včetně obrazu a zvuku, to znamená, že účastníci konference budou komunikovat v reálném čase z očí do očí.

Obrázek č. 15 - WowWe: videokonference - průběh



Další předností je sdílení vlastní obrazovky, což představuje příležitost, aby všichni členové konference viděli ve stejném okamžiku stejnou plochu jako konkrétní uživatel. Jedná se o způsob, jak dokreslit danou problematiku, a tak zajistit, aby tým lépe pochopil, o čem je řeč. Další pomůckou je spolu s tím i tzv. "Whiteboard", tedy pracovní deska, která plní funkci jakési virtuální tabule. Před očima pracovníků tak může vedoucí načrtnout daný problém nebo postup, který tento problém řeší.

Obrázek č. 16 - WowWe: videokonference - prohlížení prezentace



Zároveň jsou zachovány základní funkce, jako je posílání souborů (v kterémkoli formátu) nebo v případě potřeby otevření chatovacího okna. Chat může být přitom zahájen buď s konkrétním členem konference, nebo se všemi naráz, a tak využívat i psanou formu jazyka.

Další podstatnou věcí je pak možné spojení se sociálními sítěmi, jakými jsou facebook, twitter nebo youtube. Průběh i samotný výsledek práce tedy může být okamžitě sdílen s ostatními lidmi na internetu.

4.3 Charakteristika společnosti

Virtuální tým je součástí společnosti Spojka Group, s. r. o. (IČO: 28173597), která provozuje slevový portál Zapakatel.cz a byl sestaven za účelem specializovaných projektů, které mají za cíl rozvoj podnikatelských aktivit. Činnost, na kterou nyní skupina vynakládá své úsilí je tvorba e-shopu ipeklo, který má rozšířit stávající marketingové kanály.

Zapakatel.cz je v dnešních dobách považován za jeden z největších slevových portálů v České republice. Za dobu svého působení zprostředkoval přes jeden a čtvrt miliardy nákupů a svými nabídkami oslovuje denně přes 700 tisíc lidí.

Firma pracuje na principu zprostředkování. To znamená, že poskytuje pouze marketingový kanál svým obchodním partnerům, prostřednictvím něhož se zboží a služby dostávají ke koncovému zákazníkovi. Přitom je jejich podnikatelská strategie zaměřena na vytváření slev, které tak cílového zákazníka motivují k nákupu. Ke kontaktu samotných zákazníků pak využívá společnost mnoha informačních kanálů, mezi které patří internet (pomocí internetových stránek nebo nejrůznějších bannerů), e-mail a v neposlední řadě i stále rostoucí komunity sociálních sítí.

Typickým koncovým zákazníkem je žena (60% cílové skupiny) s minimálně středoškolským vzděláním a pocházející z větších aglomerací – většinou z Prahy nebo Středních Čech (43%).

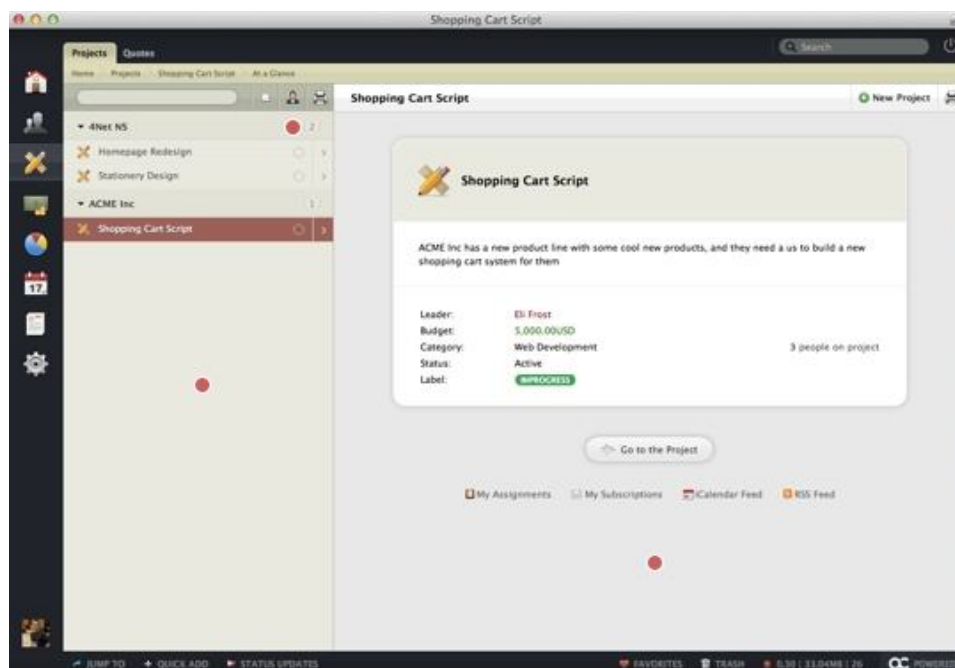
Mezi oblastmi, na které se společnost soustřeďuje, lze přitom nalézt cestování, gastronomii, aktivity pro volný čas (sportovní centra, zážitkové agentury, krása a relax) nebo kulturu. Nechybí ani věrnostní program, který zákazníky motivuje k pravidelným nákupům. Výhoda tohoto přístupu je především ve faktu, že tento věrnostní program je společný pro více internetových obchodů, což zákazníky nelimituje v jejich výběru a posiluje tak jejich volnost a spokojenost při nákupu.

4.3.1 Charakteristika týmu

Tým funguje již cca rok a je sestaven z jednoho vedoucího a pěti řadových členů. Ti pocházejí z různých koutů České republiky – jmenujme například Vysočinu, Liberec, České Budějovice a výjimkou není ani pracovník ze Slovenské republiky.

Skupina používá pro potřeby běžné komunikace interní systém nazvaný Activecollab. Tato platforma slouží pro pracovní účely a mezi její hlavní přednosti patří snadné uživatelské rozhraní, ukládání historie a v případě potřeby i posílání upomínek.

Obrázek č. 17 - Activecollab



Pokud je zapotřebí, aby na jednom projektu pracovalo současně několik lidí, využívá tým občas i službu github.com. Ta poskytuje prostor pro sdílení dílčích činností, včetně doprovodných poznámek.

4.3.2 Výsledky výzkumu

Výsledky Belbinova testu

Úkolem Belbinova testu je přiblížit role, které jednotliví členové skupiny zastávají. Často se pracovníci sledovaného týmu pohybovali v rozmezí tří až čtyř rolí, z nichž jedna zpravidla vyčnívala nad ostatními. Ve výsledcích jsou vždy uvedeny role, které lze považovat za převažující a charakteristické.

Tomáš (vedoucí týmu)

36	Hledač zdrojů
24	Inovátor
12	Usměrňovatel
12	Pozorovatel

Výsledky vedoucího týmu charakterizují nejvyhraněnější odpovědi, jelikož ani v jednom případě body nedělil mezi jednotlivé možnosti. Ve 3 ze 7 otázek přidělil všechny body roli Hledač zdrojů, který byl následován Inovátorem. To potvrzuje i styl vedení týmu, který je především založen na rovnocenné komunikaci a povzbuzování nadšení u svých podřízených. V mnoha případech usměrňuje svůj tým skrze nalezení nečekaných řešení, které tak skupinu přibližují tíženému výsledku.

Jiří

- 15** Týmový pracovník
- 15** Kompletovač
- 15** Realizátor

Zajímavostí je, že tento člen týmu dosáhl shodného počtu bodů ve třech rolích, a tak lze mluvit o tom, že zastává v týmu tři hlavní role. Na rozdíl od ostatních dvou, získala role týmového pracovníka alespoň jeden bod v 6 ze 7 případů, čímž lehce vyčnívá nad ostatní dvě (ty získaly shodně body ve 4 ze 7 otázek). Zároveň se jedná o jediného člena skupiny, který dosáhl takto vyváženého stavu, na rozdíl od jiných pracovníků, u kterých byla dominantní pouze jedna role. Z toho lze usuzovat, že tomuto členu poskytuje tým prostor tyto role ve vzájemné rovnováze vykonávat, z čehož lze vyvodit funkci jakéhosi stabilizačního prvku. Tato skutečnost je potvrzením daných výsledků, reprezentovaných jeho silným týmovým cítěním. Pro úplnost dodejme, že role Kompletovače získala bodový zisk zejména zásluhou 6 bodů v otázce zaměřené na pracovní uspokojení. To je v přesné shodě s charakteristikou této týmové role.

Luděk

- 23** Vyhodnocovač
- 14** Týmový pracovník
- 14** Kompletovač
- 12** Inovátor

Role Vyhodnocovače je zde velmi dominantní na úkor ostatních variant, přičemž získala alespoň jeden bod ve všech sedmi otázkách. To značí, že mnohá řešení, která získá svým analytickým pohledem, přednáší skupině buď jako celku (silně zastoupena role týmového pracovníka), popřípadě ji využívá k dokončení vlastního individuálního úkolu (zastoupení role Kompletovače), nebo jako prostředek k netradičnímu řešení problému (zastoupení Inovátora).

Lukáš

- 23** Vyhodnocovač
- 14** Hledač zdrojů
- 11** Koordinátor

Na první pohled by se mohlo zdát, že se jedná o velmi podobný výsledek jako v předchozím případě z důvodu výrazné role Vyhodnocovače. Tím ale všechna podobnost končí, protože při detailnějším pohledu si lze všimnout, že sekundární role Lukáše se od Ludřka diametrálně odlišují. Zatímco Luděk měl sekundární role v rozložení týmového pracovníka, Kompletovače a Inovátora, u Lukáše jsou jimi Hledač zdrojů a Koordinátor.

Michal

- 20** Vyhodnocovač
- 15** Specialista
- 15** Vykonavatel
- 11** Kompletovač

Michal je již třetím pracovníkem se silnou rolí Vyhodnocovače. I v tomto případě se ale můžeme setkat s odlišnými sekundárními rolemi. Velmi výraznou se v tomto případě stává role Specialisty a Vykonavatele (obě po 15 bodech). Tým tak má k dispozici tři členy, jež se snaží dívat na problémy objektivně a nezaujatě. To může být způsobeno charakterem virtuální spolupráce, která vyžaduje více individualismu.

Jakub

- 17 Týmový pracovník
- 13 Realizátor
- 13 Koordinátor
- 11 Hledač zdrojů

Poslední člen týmu měl nejsilnější roli týmového pracovníka, a to i v porovnání celé skupiny. Navíc označil tuto roli v 6 ze 7 otázek, čímž jen potvrzuje její výsadní postavení. Sekundární role Realizátora a Koordinátora získaly alespoň jeden bod v 5 ze 7 případů, což zdůrazňuje jejich váhu. Nejvýraznější role týmového člena se nadále potvrdila i v sociometrickém průzkumu, ve kterém byl jeden ze dvou lidí, kteří pozitivně ohodnotili vedoucího.

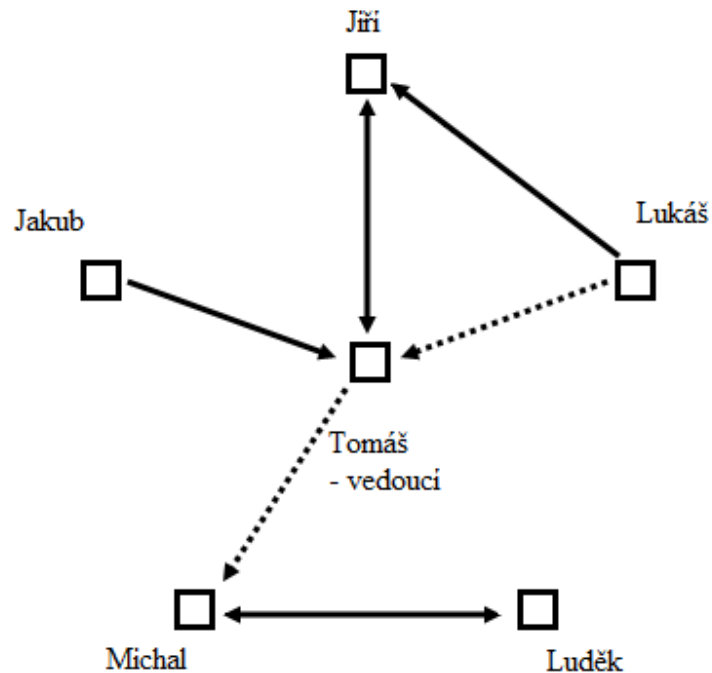
V rámci celého týmu se lze setkat hned u tří pracovníků se silnou rolí Vyhodnocovače, což jak bylo již řečeno, je pravděpodobně způsobeno charakterem týmové spolupráce. Za normálních okolností by sdílení primární role u tolika pracovníků mohlo vést ke konfliktům, ale z důvodu odlišných sekundárních rolí, udělala sama skupina z tohoto faktu přednost a využívá tak široké různorodosti. Sdílení shodné role se tak v konečném součtu stává týmovou výhodou.

Výraznou rolí je zároveň týmový pracovník. Ten sice získal pouze v jednom případě první místo, a však po podrobném vyhodnocení výsledků si lze všimnout, že 3 z 5 řadových členů tuto roli hodnotí velmi vysoko. Tato skutečnost rozvíjí přátelskou atmosféru v týmu a pomáhá všeobecné komunikaci.

Celkové stabilitě týmu z pohledu rolí napomáhá i fakt, že dvě hlavní role vedoucího skupiny, (Hledač zdrojů a Inovátor) nemají napříč sledovanou skupinou v těchto kategoriích konkurenci. Kolektiv se tak do značné míry přizpůsobil řídicímu stylu a vytvořil architekturu tak, aby vedoucího doplňovala, nikoli aby jeho působení narušovala.

Výsledky sociometrického výzkumu

Graf č. 1 – Výsledky sociometrického výzkumu



Vysvětlivky:

- Muž
- Pozitivní výběr
-→ Negativní výběr
- ↔ Oboustranný pozitivní výběr

V kontextu Belbinova testu, ve kterém 3 z 6 pracovníků označili za svou hlavní roli Vyhodnocovače, sociogram dokresluje situaci, kdy si pracovníci hledí pouze své vlastní práce a komunikují pouze s jedním nebo dvěma členy, které k činnosti potřebují.

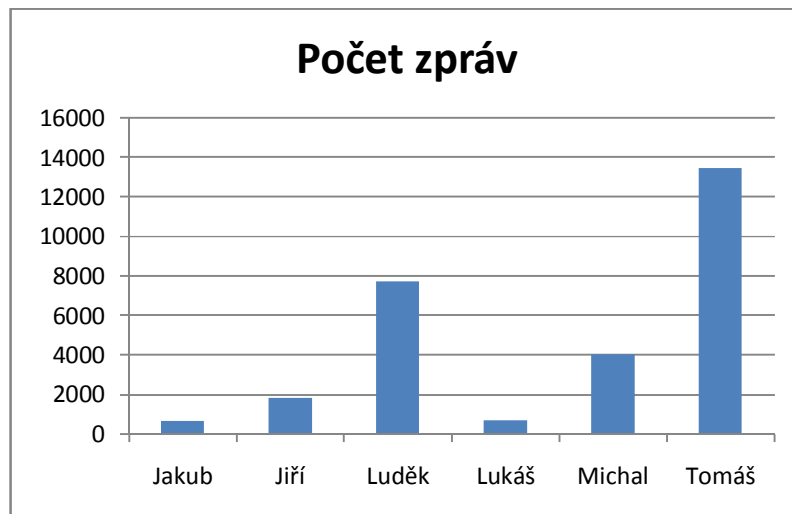
Vedoucí získal dvě pozitivní vazby a jednu negativní. Důležitá je však vzájemná pozitivní vazba s Jiřím. Ten získal dva pozitivní výběry, bez jakékoli negativní vazby, což potvrzuje roli stabilizačního prvku uvnitř týmu.

Z výsledků je také patrná druhá podskupina se vzájemným pozitivním výběrem – Michal a Luděk. Sice ani od jednoho nevede žádný negativní výběr k vedoucímu, ale ani zde nevidíme žádnou volbu, která by je s týmem spojovala. Za těchto okolností by se dalo vyvozovat, že do značné míry vystupuje tato dvojice mimo skupinu. Přesto při pohledu na graf intenzity vzájemné komunikace (graf č. 4), z něhož vyplývají silné komunikační kanály od obou pracovníků k vedoucímu, lze stávající výsledek poopravit a dodat, že i přes vzájemné sympatie, dvojice nenarušuje fungování skupiny jako celku.

Výsledky dat z Activecollab

Data pro tuto část vyhodnocení byla převzata z interního komunikačního systému Activecollab. Získané údaje byly zpracovány do následujících grafů tak, aby přehledně zachycovaly komunikaci uvnitř týmu.

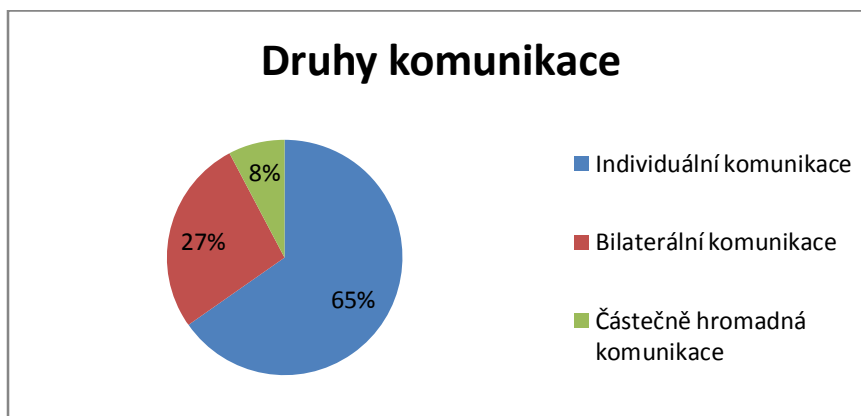
Graf č. 2 – Počet zpráv (Activecollab)



Tento jednoduchý sloupcový graf popisuje počet zpráv u jednotlivých uživatelů. Tomáš (vedoucí týmu) se blíží hranici 14000, což vykresluje roli silného vedoucího, který v komunikaci zcela jasně dominuje. Lze tedy předpokládat, že komunikaci udává tón a drží si přehled nad veškerými aktivitami podřízených.

Na druhém místě se umístil Luděk. Toto číslo je však velmi zkresleno, neboť jeho práce mimo jiné spočívá v denním sepisování reportů z logů, které následně předává vedoucímu (hovoříme o tzv. code review).

Graf č. 3 – Druhy komunikace (Activecollab)



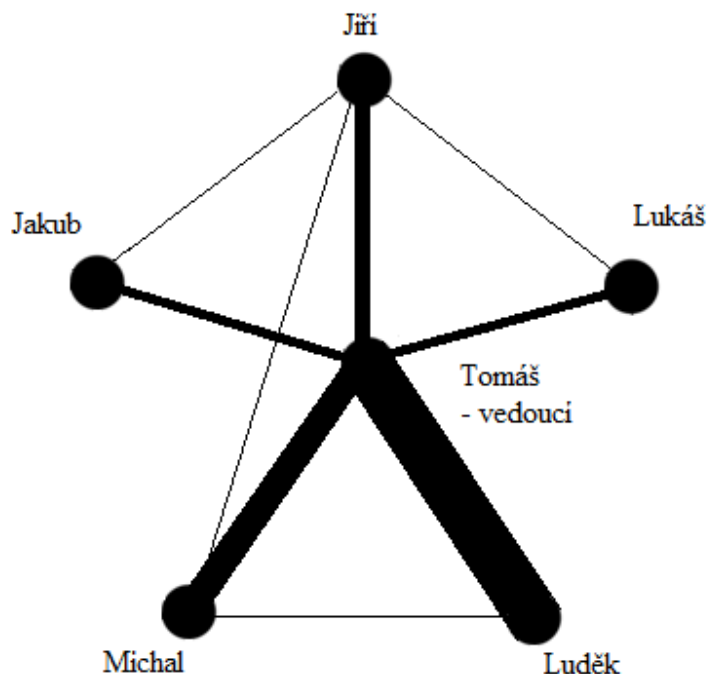
Tento graf rozděluje komunikaci podle druhu na:

- Individuální komunikaci – zpráva je určena výhradně jednomu člověku
- Bilaterální komunikaci – zpráva je určena dvěma lidmi
- Částečně hromadnou komunikaci – zpráva je určena více jak dvěma lidmi, ne však celé skupině

Největší podíl vzájemné komunikace tvoří individuální charakter zpráv. To naznačuje, že komunikace probíhá cíleně s druhým člověkem, málokdy s více lidmi. Vzhledem k vysokému počtu individuální a zároveň chybějící hromadné komunikaci tedy přichází na řadu otázka, do jaké míry jsou pracovníci informováni o dílčích pokrocích ve společném projektu a týmovém postupu.

Hromadná komunikace, tedy situace, kdy je zpráva určena všem členům týmu, je zcela výjimečná a nedosahuje ani jedno procento z celkového počtu zpráv. Pokud však takový případ nastane, upřednostňuje se spíše e-mail.

Graf č. 4 – Intenzita komunikace mezi členy (Activecollab)



	Jiří	Luděk	Michal	Lukáš	Jakub
Tomáš	10%	53%	26%	3%	3%
Jiří		0%	1%	1%	1%
Luděk			1%	0%	0%
Michal				0%	0%
Lukáš					0%

Tento graf zachycuje intenzitu komunikace mezi jednotlivými členy. Čím je komunikace mezi dvěma členy častější, tím je síla spojení výraznější. Naopak v případě, kdy je celkový počet zpráv v kanálu menší než 1%, není tato cesta zobrazena. Údaje v tabulce zachycují procentní rozložení celkové komunikace mezi pracovníky, přičemž jsou data zaokrouhlená na celá procenta.

Pohled na graf potvrzuje již dříve zjištěné dominantní postavení vedoucího. Ten komunikuje s podřízenými mnohem častěji než oni sami mezi sebou. Proto se dá hovořit o tom, že týmová komunikace vykazuje charakter hvězdicové topologie. Výzkum zároveň stvrzuje údaje získané předchozími metodami, které naznačovaly vysoký stupeň individuální činnosti včetně omezené komunikace s okolními pracovníky.

Intenzita komunikace mezi Luděkem a Tomášem je i zde do určité míry znovu zobrazena pravidelným výpisem reportů. To ale není jediná příčina tak intenzivní komunikace. Luděk je totiž zároveň nejméně zkušeným pracovníkem, což vyžaduje kromě jiného i podrobnější rozebírání zadané práce, popřípadě důkladnější probírání výsledků.

Jiří je naopak nejvíce zkušený člen týmu. To je znát nejen z intenzity komunikace, ale i z faktu že tvoří společný bod pro čtyři komunikační kanály, které dosáhly více jak 1%. Lépe je na tom už jen vedoucí skupiny.

4.3.3 Diskuze a doporučení

Sledovaný tým patří mezi výkonné a dobře spolupracující skupiny. Z výsledků ale přesto lze vyzorovat několik oblastí, na kterých by bylo zapotřebí zapracovat, aby se tým stal ještě efektivnějším seskupením.

V první řadě by se měl vedoucí týmu zaměřit na prohlubování komunikace a její podporu i mezi jednotlivými členy. Je pravděpodobné, že už nebude mít tak výraznou roli v komunikačních kanálech jako doposud, ale na místo toho se posílí vazby mezi řadovými členy. Ti tak budou mít příležitost nejen sami sdílet své zkušenosti, ale budou se zároveň lépe poznávat, a tak se více sžívat s týmovou komunitou.

Ta se jeví značně roztrášená, a tak by dalším krokem měla být podpora sociálních aspektů. Tým se pak bude jevit pospolitějším dojmem a stane se mnohem výkonnějším. Toho může manažer docílit například tím, že se tým bude častěji setkávat tváří v tvář. Vzájemná interakce povede k vyšší míře kreativity a vytváření nových nečekaných řešení.

Vraťme se k dvojici Michal-Luděk, která získala v sociometrickém šetření vzájemnou pozitivní vazbu. Vzhledem k velmi silné integraci obou členů do týmové struktury se vedoucí nemusí bát jejich možného odloučení a může těchto sympatií využít, například v případech společných projektů. V nich se totiž tato dvojice bude projevovat mnohem výkonněji, než kterákoli jiná.

Další riziko spočívá v jediném negativním ohlase směřujícím k vedoucímu od Lukáše. Ten je sice doplněn o kladnou vazbu s Jiřím, a tak se dá tvrdit, že komunikace pravděpodobně probíhá právě skrze něho, riziko však spočívá v možnosti dále se zhoršujících vzájemných vztahů. Celou situaci dokresluje i graf intenzity vzájemné komunikace (graf č. 4), ve kterém vazba Tomáš-Lukáš je poměrně slabá. Řešení spočívá v intenzivnější komunikaci tak, aby nedošlo k vyhocení celého problému.

5. DISKUZE

Po roce vzájemné spolupráce se sledovaný tým nachází v nejproduktivnější fázi týmové dynamiky (performingu), která se projevuje značnou sociální i komunikační provázaností. Integrace vztahů pomáhá za normálních okolností pracovníkům podávat nejvyšší možné výkony a směřovat své úsilí především k maximalizaci pracovního nasazení.

Výsledky studie však nenaznačují existenci stabilního sociálního zázemí tak, jak ho popisují autoři Schneider (2003) nebo Hovelynck (1995) a vše je spíš směřováno k individuálnímu stylu práce, zastřešené dominantním vedoucím. Zajímavým se v tomto ohledu jeví výsledek sociometrického výzkumu, v němž čtyři z šesti lidí odmítli provést jakoukoli negativní vazbu směřovanou k ostatním členům týmu. Tuto skutečnost je velmi těžké interpretovat a existují dva základní důvody, které mohou za celou situaci stát.

V prvním případě pracovníci neuvodili negativní vazby, protože nechtěli, což by značilo velmi konzistentní týmovou komunitu. Skupina by se tak jevila jako dobře fungující celek bez známek větších konfliktů.

V druhém případě členové týmu neuvodili negativní výběry, protože nemohou, nebo celou situaci tak nevnímají. Jednoduše řečeno nenacházejí důvod, proč označovat negativně někoho ze svých kolegů, jelikož necítí potřebu tak učinit. Této možnosti nahrává i vzhled celého sociogramu, který lze považovat za rozpadlý a z tohoto důvodu za nedostatečně průkazný. Tato možnost podporuje vysvětlení slabého sociálního zázemí.

Přesto jsou však členové virtuální skupiny schopni pracovat na vysoké úrovni, ale chybí zde základní determinanty týmové činnosti tak, jak popisuje například Zahrádková (2005) nebo Kolajová (2006). Virtuální tým tedy není doslova týmem, ale skupinou, pro jejíž činnost literatura prozatím neposkytuje dostatečný teoretický rámec.

Tento fakt nás vrací zpět k důvodům, proč je tak těžké virtuální celek definovat a autoři jako jsou Cejthamr a Dědina (2010) se raději drží obecnějších definic. Tento nově rodící se druh týmové spolupráce ještě nenašel své pevné místo. Mění se přístupy, zkoušejí se různé prostředky a nástroje, jak z virtuálního uskupení udělat ještě efektivnější celek. Přesto je jen otázka času, kdy se z virtuálních týmů stane běžný prvek každé větší organizace.

6. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo popsat složení skupiny, stejně jako strukturu a intenzitu komunikace mezi jednotlivými členy virtuálního uskupení. Na základě velmi podrobného výzkumu vzešlo několik konečných závěrů.

Struktura virtuálního týmu se jeví jako velmi roztráštěná. Práce bývá rozdělena mezi pracovníky a ti na ní individuálně pracují. Intenzivní komunikace je udržována většinou pouze s vedoucím, který se pokouší na projekt dohlížet, popřípadě s jiným členem týmu, který je pro splnění daného úkolu nezbytný. Dílčí činnosti jsou tak sdíleny pouze v úzkém kruhu lidí, a tak je vyvíjen tlak na manažera, aby sám s pokrokem obeznámil i zbytek týmu. Zcela výjimečné používání hromadných zpráv však nasvědčuje, že se tak děje jen omezeně, což do značné míry brání širší motivaci.

Na tyto skutečnosti doplácí také komunikace, kterou lze interpretovat za velmi centralizovanou. Místo toho, aby týmovou komunitu dotvářela, drží se pouze pracovní složky, která sice skupině poskytuje potřebnou výkonnost, ale dostatečně nepodporuje vytváření sociálních vazeb. Za těchto okolností je redukována možnost tvorby pokročilých sociálních vztahů mezi pracovníky, jakými jsou důvěra nebo blízké přátelství.

V popisu týmových rolí jsme se zároveň setkali se skutečností, kdy se lidé naplno přizpůsobili charakteru netradiční práce výrazným zastoupením konkrétních rolí, zároveň ale reagovali na své okolí zeslabením jiných tak, aby nedocházelo ke konfliktům. Nastává tak určitý kompromis mezi týmovou a individuální prací takovým způsobem, aby se maximalizovala výkonnost samotného jednotlivce.

7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

7.1 Seznam zdrojů

Tištěné zdroje:

BELBIN R. M., *Team roles at work*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2004, ISBN: 978-18-561-7800-6

BĚLOHLÁVEK František, *Jak vést svůj tým*, Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN: 978-80-247-1975-7, str. 29

CEJTHAMR Václav, DĚDINA Jiří, *Management a organizační chování*, Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN: 978-80-247-3348-7, str. 165

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN: 978-80-247-2149-1, str. 84, str. 110, str.114

DUBÉ, Line - Paré, Guy. *The Multifaceted Nature of Virtual Team*. In Pauleen, David. *Virtual Teams: projects, protocols and processes*. Hershey (Pennsylvania): Idea Group Publishing, 2004, str. 4

DVOŘÁKOVÁ Zuzana a kol., *Management lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4, str. 184

DYREGROV A., *Caring for helpers in disaster situations: Psychological debriefing*. *Disaster management*, 1989, str. 25-30

HOLÁ Lenka, *Mediace, způsob řešení mezilidských konfliktů*, Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN: 80-247-0467-6

HOVELYNCK J. (1995): *Group dynamics in the class group: a developmental model*, Unpublished working paper

HRON Jan, *Teorie řízení*, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2000, ISBN: 978-80-213-0695-0, str. 116

KATZENBACH, Jon R., SMITH Douglas K., *The Wisdom Of Teams*, Harvard Business School Press, 1993, ISBN: 978-00-605-2200-1

KINCHIN, D., *A guide to psychological debriefing: managing emotional decompression and post-traumatic stress disorder*, London: Atheneum Press., 2007, ISBN: 978-1-84310-492-6

KOLAJOVÁ L., *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, ISBN 80-247-1764-6, str.12, str. 19

KOPECKÁ Ilona, *Psychologie 2. díl*, Praha: Grada Publishing, ISBN: 978-80-247-3876-5, 2012, str. 52

KOUBEK, J., *Řízení pracovního výkonu*, Praha: Management Press, 2004, ISBN:978-80-7261-116-4, str.117

LIPNACK, J., STAMPS, J., *Virtual teams*, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1997, ISBN: 0-471-16553-0

LLOYD Albert Johnson, *A Toolbox for Humanity: More Than 9000 Years of Thought*, Victoria: Trafford Publishing, 2003, ISBN: 978-1-41221-564-0, str. 58

LOJDA Jan, *Manažerské dovednosti*, Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN: 978-80-247-3902-1, str. 161

MAŇASOVÁ Zuzana, *Telefonujte profesionálně - jak vést úspěšné telefonické rozhovory*, Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN: 80-247-1397-7, str. 21

NAKONEČNÝ, M., *Encyklopedie obecné psychologie*, Praha: Academia, 1998, ISBN: 80-200-0628-7

PECHAČOVÁ Zdeňka, NATOVOVÁ Ludmila, *Komunikace pro ekonomy*, Praha: Reprografické studio PEF ČZU, 2009, ISBN: 978-80-213-1740-6, str. 19

PODANÁ Radoslava, *Koučování pro manažery*, Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN: 978-80-247-4519-0, str. 21

POUR Jan, GÁLA Libor, ŠEDIVÁ Zuzana, *Podniková informatika - 2. přepracované a aktualizované vydání*, Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN: 978-80-247-2615-1

REINHARD K. Sprenger, *The Principle of Responsibility*, Frankfurt: Campus Verlag GmbH, 1999, ISBN: 3-593-36403-4, str. 122

SCHNEIDER Mitch, *Automotive Service Management: Building a Team, 1st Edition*, Delmar Cengage Learning, 2003, ISBN: 978-1-4018-2660-4, str. 18

VEBER Jaromír, *Management základy, prosperita, globalizace*, Praha: Management Press, 2003, ISBN: 80-7261-029-5, str. 261, str. 618

VYMĚTAL Jan: *Průvodce úspěšnou komunikací*, Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN: 978-80-247-2614-4, str. 184

ZAHRÁDKOVÁ, Eva, *Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci*, 1. vyd., Praha: Portál, 2005, ISBN: 80-7367-042-9, str. 19

Internetové zdroje:

http://bonusweb.idnes.cz/lecba-zavislych-hracu-primo-ve-virtualnim-svete-fug-/Magazin.aspx?c=A090730_161620_bw-magazin_hen

<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast13h9.aspx>

http://hn.ihned.cz/c4-10065240-22982230-500000_d-prace-virtualniho-tymu-se-obtizneji-kontroluje

<http://psycnet.apa.org/journals/psp/90/4/644/>

<http://www.csfd.cz/film/9499-matrix/>

<http://www.google.com/intl/cs/about/company/facts/culture/>

<http://www.iwowweczech.com/>

<http://www.koucinkcentrum.cz/>

<http://www.obchodnirejstrik.cz>

<http://www.patentbolt.com/2012/09/microsoft-envisions-where-gaming-is-going-and-its-wild.html>

<http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>

<http://www.zapakatel.cz>

http://www.zskrenova.cz/poradna/por_doc/zavislost_pc_hry.pdf

7.2 Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – matice stylů řízení

HRON Jan, *Teorie řízení*, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2000, ISBN: 978-80-213-0695-0, str. 116

Obrázek č. 2 - Typy komunikace - hvězdicová struktura

KOPECKÁ Ilona, *Psychologie 2. díl*, Praha: Grada Publishing, ISBN: 978-80-247-3876-5, 2012, str. 52

Obrázek č. 3 - Typy komunikace - řetězová struktura

KOPECKÁ Ilona, *Psychologie 2. díl*, Praha: Grada Publishing, ISBN: 978-80-247-3876-5, 2012, str. 52

Obrázek č. 4 - Typy komunikace - plná struktura

KOPECKÁ Ilona, *Psychologie 2. díl*, Praha: Grada Publishing, ISBN: 978-80-247-3876-5, 2012, str. 52

Obrázek č. 5 - Typy komunikace - kruhová struktura

KOPECKÁ Ilona, *Psychologie 2. díl*, Praha: Grada Publishing, ISBN: 978-80-247-3876-5, 2012, str. 52

Obrázek č. 6 - Typy komunikace - vidlicová struktura

Obrázek č. 7 – Představa o budoucnosti virtuálního prostředí podle společnosti Microsoft
<http://www.patentbolt.com>

Obrázek č. 8 – Vývoj společnosti podle Lipnacka a Stamse (1997)

LIPNACK, J., STAMPS, J., *Virtual teams*, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1997, ISBN: 0-471-16553-0

Obrázek č. 9 – Výsledky studie o důvěře

ODCHÁZEL Jiří, DĚDINA Jiří, *Management a moderní organizování firmy*, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN: 978-80-247-2149-1, str. 113

Obrázek č. 10 – Google: vestibul v Sydney, Austrálie

<http://www.google.com/intl/cs/about/company/facts/culture/>

Obrázek č. 11 - Google: bowlingová dráha v Mountain View, Kalifornie

<http://www.google.com/intl/cs/about/company/facts/culture/>

Obrázek č. 12 – Google: zasedací místnost s rohožemi v Tokiu, Japonsko

<http://www.google.com/intl/cs/about/company/facts/culture/>

Obrázek č. 13 - WowWe: úvodní obrazovka
<http://www.iwowweczech.com/>

Obrázek č. 14 - WowWe: videomail - úvodní obrazovka
<http://www.iwowweczech.com/>

Obrázek č. 15 - WowWe: videokonference – průběh
<http://www.iwowweczech.com/>

Obrázek č. 16 - WowWe: videokonference - prohlížení prezentace
<http://www.iwowweczech.com/>

Obrázek č. 17 – Activecollab
<https://www.activecollab.com/index.html>

7.3 Seznam grafů

Graf č. 1 – Výsledky sociometrického výzkumu

Graf č. 2 – Počet zpráv (Activecollab)

Graf č. 3 – Druhy komunikace (Activecollab)

Graf č. 4 – Intenzita komunikace mezi členy (Activecollab)

7.4 Seznam příloh

Příloha č. 1 – Belbinův test

Příloha č. 2 – Sociometrický dotazník

8. PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Belbinův test

Belbinův test

Pokyny:

Rozdělte 12 bodů mezi jednotlivé věty podle toho, do jaké míry vystihují vaše chování. V krajním případě můžete rozdělit těchto 12 bodů mezi všechny věty nebo dát všech dvanáct bodů jedné větě.

Co mohu podle svého názoru do týmu přinést

- a) Myslím si, že přináším hluboké technické znalosti a informace
- b) Myslím si, že jsem schopen rychle rozpoznat a využít nové příležitosti.
- c) Dokážu dobře spolupracovat se širokou škálou lidí.
- d) Dokážu snadno přicházet s novými nápady.
- e) Jsem schopen si vytáhnout určité lidi kdykoliv, vidím-li, že mají něco, čím přispějí skupině.
- f) Moje schopnost pro dokončování úkolů má velmi mnoho společného s mou osobní efektivitou.
- g) Jsem připraven na dočasnou nepopularitu, pokud povede k výsledkům.
- h) Rychle vycítím, co bude v dané situaci, která je mi známá, fungovat.
- i) Dokážu nabídnout odůvodněný příklad pro různé typy aktivit bez toho, abych použil předpojatosti, nebo předsudků.

Pokud mám nějaké nedostatky v týmové práci, mohou být způsobeny

- a) Tím, že se nedokážu uvolnit, pokud schůzky nejsou dobře strukturované, řízené a celkově dobře vedené.
- b) Tím, že je pro mne obtížné oprostít se od své funkční role.
- c) Tím, že mám tendenci být příliš velkorysý vůči ostatním, kteří mají cenný názor, jež nebyl prodiskutován.
- d) Tím, že mám tendenci příliš mnoho hovořit, jakmile se tým dostane k novým nápadům.

- e) Tím, že mi můj racionální náhled ztěžuje okamžité a entuziastické zapojení se mezi kolegy.
- f) Tím, že je na mne občas pohlíženo jako na silnou a dominantní osobnost v okamžiku, kdy je nutné něco udělat.
- g) Tím, že je pro mne velmi obtížné vést ostatní z první linie, a to možná proto, že až příliš reaguji na atmosféru ve skupině.
- h) Tím, že mám tendenci se až příliš zabývat svými nápady, a tak přestávám mít přehled o tom, co se děje.
- i) Tím, že moji kolegové mají tendenci na mne pohlížet jako na člověka, který zbytečně přemýšlí o detailech a možných problémech a věci se pak mohou ubírat nesprávným směrem.

Když pracuji na projektu společně s jinými lidmi

- a) Umím dobře působit na lidi bez toho, abych na ně vyvíjel nátlak.
- b) Moje pozornost zabraňuje zbytečným chybám a opomenutím.
- c) Nabízím fakta a informace, které by mohly pomoci ostatním.
- d) Jsem připraven naléhat na provedení akce, která by zajistila, že schůzka nebude ztrátou času nebo že se neztratí přehled o hlavních cílech.
- e) Většinou přispěji něčím originálním.
- f) Jsem vždy připraven podpořit dobrý návrh vhodný pro skupinu.
- g) Rád vyhledávám nejnovější nápady a objevy.
- h) Věřím, že můj racionální úsudek je ostatními oceňován.
- i) Mohu se spolehnout na to, že veškerá důležitá práce je zorganizována.

Můj charakteristický přístup k práci v týmu je následující

- a) Mým tajným přáním je lépe poznat své kolegy.
- b) Jsem šťastný, když mohu oponovat názorům ostatních nebo mít svůj vlastní menšinový názor.
- c) Většinou se mi podaří nalézt argument, abych zpochybnil neopodstatněné návrhy.
- d) Pokud je to požadováno, poskytnu své hluboké znalosti.
- e) Myslím si, že umím věci rozhábat, jakmile je připraven plán pro jejich uvedení do provozu.
- f) Mám tendenci vyhábat se samozřejmostem a přicházet s něčím neočekávaným.

- g) Do jakékoliv týmové práce, které se účastním, přináším dotek perfekcionismu.
- h) Jsem připraven využít svých kontaktů, které mám mimo samotnou skupinu.
- i) Zajímají mě všechny názory, ale neváhám vyslovit myšlenku v okamžiku, kdy se musí učinit rozhodnutí.

Z práce získávám uspokojení, protože:

- a) Rád analyzuji situace a zvažuji všechny možnosti.
- b) Mám zájem nalézt praktická řešení pro jednotlivé problémy.
- c) Mám rád pocit, kdy podporuji dobré pracovní vztahy.
- d) Mám velký vliv na rozhodování.
- e) Jsem uznávaným expertem ve svém oboru.
- f) Mohu potkávat lidi, kteří mi mohou nabídnout něco nového.
- g) Dokážu přesvědčit lidi, že souhlasí s opatřením, které se musí provést.
- h) Cítím se nejlépe, když se danému úkolu mohu plně věnovat.
- i) Rád hledám věci, které rozšiřují mou představivost.

Pokud je mi najednou přidělen obtížný úkol a jsem limitován časem a lidmi, které neznám

- a) Preferuji práci o samotě, při které najdu řešení, před vysvětlováním problému ostatním.
- b) Jsem připraven pracovat s člověkem, který projeví nejpozitivnější přístup a to nehlédě na to, jak obtížná spolupráce s ním může být.
- c) Našel bych nějaký způsob na zjednodušení úkolu tím, že bych zjistil, jak mohou různí jednotlivci k řešení tohoto úkolu přispět.
- d) Můj přirozený smysl pro naléhavost by mi pomohl zajistit, že při plnění úkolu nenastane zpoždění.
- e) Věřím, že bych zůstal klidný a racionálně přemýšlel.
- f) Očekával bych od ostatních, že budou respektovat mou technickou odbornost.
- g) Držel bych se účelu nehlédě na různé tlaky.
- h) Byl bych připraven převzít pozitivní vedení, pokud bych cítil, že skupina se nemůže pohnout z místa.

i) Zahájil bych diskuse, abych stimuloval nové myšlenky a uvedl věci do pohybu.

Když se v týmu vyskytne problém nebo konflikt

- a) Mám tendenci být netrpělivý s lidmi, kteří zabraňují pokroku.
- b) Ostatní mne mohou kritizovat za to, že jsem příliš analytický a nejsem intuitivní.
- c) Zajištění řádného provedení práce může vést ke zpomalení.
- d) Velmi snadno se začnu nudit, a spoléhám na jednoho nebo dva aktivní členy týmu, kteří ve mě vzbuzují zájem.
- e) Je pro mě velmi obtížné s čímkoliv začít, dokud nejsou vyjasněny cíle.
- f) Někdy neefektivně vysvětluji a vyjasňuji složité myšlenky, které mě napadnou.
- g) Jsem schopen přispět pouze svými funkčními dovednostmi a znalostmi.
- h) Uvědomuji si, že od ostatních požaduji věci, které neumím udělat ani já sám.
- i) Váhám přednést své názory, pokud narazím na silnou opozici.

Příloha č. 2 - Sociometrický dotazník

Sociometrický dotazník

Na koho z kolegů byste se obrátili s prosbou o radu?

Zaškrtněte jednu z charakteristik, kterou si s dotyčným člověkem spojujete:

- Přátelský
- Hodný
- Milý
- Hezký
- Zábavný
- Sympatický
- Čestný
- Důvěryhodný
- Vlastní odůvodnění: _____

Na koho z kolegů byste se neobrátili s prosbou o radu?

Zaškrtněte jednu z charakteristik, kterou si s dotyčným člověkem spojujete:

- Nepřátelský
- Sprostý
- Necitlivý
- Ošklivý
- Nudný
- Nesympatický
- Pomlouvačný
- Často křičící
- Zlomyslný
- Namyšlený
- Straní se
- Vlastní odůvodnění: _____