



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

University of South Bohemia in České Budějovice

Faculty of Economics

Department of Regional Management

Master thesis - Summary

**Multilingualism and interculturality in international or
interregional projects and work environments**

Qualitative research within the NetMe-In project

Author: Bc. Kateřina Bendová

Tutor of Master thesis: Prof. Dr. phil. Doris Fetscher

České Budějovice 2019

OBSAH

1. ÚVOD	3
2. TEORETICKÁ ČÁST	4
2.1. Projekt.....	4
2.2. Tým.....	4
2.3. Interkulturalita	5
2.4. Vícejazyčnost.....	6
3. POPIS PROJEKTU A TÝMU	7
4. METODOLOGIE VÝZKUMU	8
5. PRAKTICKÁ ČÁST	10
5.1. Sekvenční analýza	10
5.2. Výběr kategorií	11
5.3. Analýza a interpretace kategorií	12
5.3.1. Výkon týmu.....	12
5.3.2. Koheze týmu	14
5.3.3. Týmová komunikace	15
5.3.4. Vícejazyčnost	16
5.3.5. Interkulturalita.....	18
6. Diskuze	19
7. ZÁVĚR	20
ZDROJE	23
SEZNAM TABULEK.....	25
SEZNAM OBRÁZKŮ	25

1. ÚVOD

Žijeme v globalizovaném světě, ve kterém jsou jednotlivé společnosti, jejich kultury a jazyky vzájemně propojeny. V průběhu let se osvojení schopnosti vzájemného soužití v naší propojené společnosti stalo klíčovým bodem. A co víc, Hofstede (2001:15) tvrdí, že „*přežití lidstva do značné míry závisí právě na schopnosti lidí, kteří uvažují jinak, jednat společně*“. S rostoucí globalizací roste také počet mezinárodních projektů řízených geograficky rozptýlenými týmy. Avšak vytvořit tým je pouhý začátek, udržet tým pohromadě představuje pokrok, zatímco pracovat společně je úspěch. (Henry Ford, 2017: 2) Mezinárodní týmy musí čelit mnoha překážkám, nicméně tato diplomová práce se bude zabývat především jazykovou a kulturní rozmanitostí. Obecné téma této diplomové práce zní následovně: „*Vícejazyčnost a interkulturalita v mezinárodních nebo meziregionálních projektech a pracovním prostředí*“.

Jsem studentka magisterského studijního programu zaměřeného na „Regional and European Project Management“. Jedná se o mezinárodní studijní obor, který je vyučován na třech univerzitách: Université Bretagne Sud ve Francii, Westsächsische Hochschule Zwickau v Německu a Jihočeské univerzitě v České republice. Tento trinacionální program spojuje francouzské, německé a české studenty a poskytuje jim možnost zažít vícejazyčnost a kulturní diverzitu v praxi. Zmíněný magisterský obor nabízí mezioborové znalosti. Zaprvé jsem získala široké teoretické a praktické znalosti projektového řízení na regionální, evropské a mezinárodní úrovni, avšak kromě kurzů z oblasti ekonomiky a managementu, jsem také dostala příležitost dozvědět se více o společenských vědách, zaměřených primárně na vícejazyčnost a interkulturalitu. V neposlední řadě mi tento studijní program umožnil zdokonalit mé jazykové znalosti anglického, francouzského a německého jazyka. Během tohoto studia jsem nabyla širokou škálu znalostí, jež jsem následně mohla aplikovat v mé diplomové práci.

Pro uskutečnění kvalitativního výzkumu týkajícího se daného tématu jsem potřebovala najít skutečný mezinárodní mezikulturní tým složený z členů, kteří by splňovali následující podmínky: pocházeli by z různých zemí, hovořili by různými jazyky a společně by pracovali na projektu. Po důsledném hledání jsem nakonec zvolila evropský projekt NetMe-In. Diplomovou práci jsem zaměřila na tento konkrétní projekt, protože splňuje veškeré požadavky. Navíc jsem se tohoto projektu aktivně účastnila během mých studií na Université Bretagne Sud. Vytvořila jsem proto následující výzkumnou otázku: „*Jak vnímají partneři projektu NetMe-In dopad vícejazyčnosti a interkulturality na výkon týmu?*“.

Cílem této práce je vytvořit kvalitativní výzkum za účelem zanalyzovat zkušenosti účastníků projektu NetMe-In na základě jejich zážitků, subjektivních názorů a poznatků, které získali během projektu.

Diplomová práce je rozdělena do několika částí. Nejprve je představena teoretická část, která se věnuje čtyřem hlavním tématům: projekt, tým, interkulturalita a mnohojazyčnost. Zadruhé je podrobně popsán projekt NetMe-In. Třetí část se věnuje metodologii mého výzkumu. Čtvrtá část se týká analýzy a interpretaci výsledků rozhovorů. Závěrečná část je zaměřena na diskuzi.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1. Projekt

Co se týče fenoménu projektů, v dnešní době slouží projekty k řešení nejrůznějších úkolů bez ohledu na jejich typ či velikost. (Engwall, 2003: 789) Pokud jde o definici samotného pojmu „projekt“, například Project Management Institute (2013: 3) popisuje projekt jako „*dočasné úsilí směřující k vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku*“. Pokud jde o definování projektu, každý projekt má životní cyklus. Tento cyklus představuje cestu, jinými slovy, řadu fází, kterými projekt prochází od jeho zahájení až po závěrečnou fázi. Struktura životního cyklu projektu se obecně skládá z následujících etap: 1) zahájení projektu, 2) organizace a příprava, 3) provádění projektové práce a 4) uzavření projektu. (A guide to the project management body of knowledge, 2013: 39)

Rok od roku význam a počet evropských projektů bez přestání roste. Evropská komise, každoročně dostává tisíce předložených návrhů na projekty od organizací působících v rozličných oblastech po celé Evropě. (Ec.europa, 2019: 4) Pokud jde o oficiální evropskou definici projektů, Project Cycle Management Guidelines (2004: 8) definuje projekty následovně: „*řada činností zaměřených na dosažení jasně stanovených cílů v definovaném časovém období a s definovaným rozpočtem*“. Lze tedy poznamenat, že definice Evropské unie se vyznačuje podobnostmi s obecnými definicemi projektu.

2.2. Tým

Již od pradávna existují uskupení, která by se v dnešní době mohla nazývat týmy. Tato uskupení vznikala za účelem zvýšení šance na přežití, přičemž tato šance byla přímo závislá na kvalitě týmu. (Crother-Laurin, 2006: 5) Pokud jde o moderní týmy, jejich vývoj začal v 60. letech 20. století (Nilsson, 2000: 276) V dnešní době se týmy staly běžným způsobem organizace lidí. Co

se týče definování pojmu tým, akademická literatura spolu s organizacemi věnujícími se projektovému řízení a také populární zdroje literatury nabízejí různé definice. Z akademického hlediska lze týmy definovat například jako „*seskupení vzájemně závislých jednotlivců, kteří dohromady pracují na společném cíli a sdílejí odpovědnost za konkrétní výstupy*“. (Sundstrom, DeMeuse, & Futrell, 1990: 120)

Pokud jde o spolupráci v rámci Evropské unie, článek č. 4 konsolidované verze Smlouvy o Evropské unii (Eur-lex.europa, 2012) uvádí, že EU klade důraz na spolupráci, respekt a vzájemnou pomoc mezi státy, z čehož vyplývá, že partnerství jsou podporována ze strany EU, stejně tak jako společné projekty. V současné době je většina projektů financovaných Evropskou unií založena na mezinárodní a meziregionální spolupráci mezi různými organizacemi, bez ohledu na to, v jakém státě se nachází. (Ec. Europa, 2019a)

Vzhledem k tomu, že se diplomová práce zaměřuje na projekt NetMe-In, který byl vyvinut v rámci evropského programu Erasmus+, je vhodné alespoň stručně popsat, jak takovýto evropský projekt funguje. Dle obecných pravidel, tyto projekty musí zahrnovat minimálně tři partnery ze třech různých zemí, jež nesou buď status „programová“, anebo „partnerská“ země. (Ec.europa, 2019b: 108) Tyto evropské týmy pro spolupráci se vždy skládají z projektových partnerů a koordinační organizace, která celý projekt zaštiťuje. (Ec.europa, 2019b: 314) Celkově vzato, projekty spolupráce EU podněcují vytváření mezinárodních vícejazyčných interkulturních projektových týmů, na které se diplomová práce zaměřuje.

2.3. Interkulturalita

Interkulturalita je od nepaměti nedílnou součástí lidské společnosti. S rostoucí globalizací se kulturní diverzita rozšířila ještě více. (Koegeler-Abdi & Parncutt, 2013: 1) Koegeler-Abdi & Parncutt (2013: 7) navíc zastávají názor, že většina lidí má vícero identit, neboť se řadí do několika kulturních skupin současně. V důsledku toho je současná společnost poznamenána kulturní hybriditou. Co se týče evropské definice interkulturality, ta vychází z práce Jean-Michel Leclercqa, který ji popisuje jako „*soubor mnohostranných procesů, prostřednictvím nichž se vytvářejí vztahy mezi různými kulturami, jejichž cílem je umožnit skupinám a jednotlivcům vytvářet vazby mezi kulturami založenými na rovnosti a vzájemném respektu. Interkulturalita také souvisí s myšlenkou hybridních identit a smíšených kultur, v nichž lidé a skupiny vytvářejí nové kulturní vzorce, které přijímají prvky dříve odlišných a oddělených norem, hodnot, chování a životních stylů.*“ (European Commission and Council of Europe,

2018) Avšak i přes výše zmíněná tvrzení, zůstávají národní kultury stále relevantním termínem. Je obecně známo, že národní kultury jsou vysoce odolné vůči globalizaci a transkultivitě. (Witchalls, 2012: 15) Ne nadarmo Hofstede (Hofstede-insight, 2019) píše, že „*národní kultury nelze změnit, a proto bychom se je měli snažit pochopit a respektovat*“.

Mezinárodní týmy jsou vystaveny různým národním kulturám svých členů. A proto, vytvoření společné týmové kultury představuje, zejména u mezinárodních týmů, klíčový faktor ke zvýšení výkonnosti týmu. (Calabuig, Olcina & Panebianco, 2016: 2) Nadace Global Leadership Foundation (2019) popisuje, co budování takové týmové kultury obnáší, jako např. budování týmové identity, vytvoření sdílené týmové vize, stanovení společných hodnot a praktik, nastavení cílů, ocenění a využití týmové diverzity, vzájemná odpovědnost, etc. Avšak kromě vytvoření společné týmové kultury usnadňující průběh projektu, je také potřeba si osvojit schopnost, zvanou interkulturní kompetence. (Kenon a Palsole, 2019: 286) Deardorff ji popisuje jako „*schopnost efektivně a vhodně komunikovat v mezikulturních situacích díky osvojení si interkulturních znalostí a dovedností*“. (British Council, 2014: 12)

2.4. Vícejazyčnost

Co se týče fenoménu vícejazyčnosti, je starý jako lidstvo samo. Ve skutečnosti neexistuje přesná celosvětová statistika, ale říká se, že v současné době je světová populace buď dvojjazyčná, nebo vícejazyčná, spíše než jednojazyčná. (Viorica & Shook, 2012: 1) Pokud jde o definici vícejazyčnosti, EU ji oficiálně definuje jako: „*schopnost člověka používat více jazyků a soužití různých jazykových komunit v jedné zeměpisné oblasti*“. (Eur-lex.europa, 2005: 3) Je všeobecně známo, že vícejazyčnost hraje v EU důležitou roli. Není tedy divu, že heslo EU je „*jednotná v rozmanitosti*“. Dle EU „*je to právě tato rozmanitost, která dělá z Evropské unie to, co je: není to „tavicí kotlík“, ve kterém se rozdílly stírají, ale společný domov, v němž je rozmanitost oceňována, a kde jsou naše mnohé mateřské jazyky zdrojem bohatství a mostem k větší solidaritě a vzájemnému porozumění*“. (Eur-lex.europa, 2005: 2)

Mezinárodní týmy ke komunikaci využívají různých praktik. Zaprvé, často používají angličtinu jako jejich hlavní pracovní jazyk jinak zvaný jako lingua franca. (Olivares-Beltrán & Morell, 2017: 135) Zadruhé, mezinárodní týmy aplikují pasivní (receptivní) bilingvismus, který Rehbein, Thijs a Verschik (2010: 2) definují jako „*způsob komunikace, ve které interagující používají jazyk odlišný od jazyka jejich partnerů a stále si navzájem rozumí bez pomoci jakékoli další lingua franca*“. Zatřetí, týmy využívají střídání kódů. Tutu vícejazyčnou praktiku definuje

Poplack (2001: 1) jako: „*míchání dvou a více jazyků v diskurzu, často beze změny mluvčího nebo tématu*“. V neposlední řadě se můžeme setkat s užíváním překladu. V tomto případě se mohou mluvčí vyjádřit v jejich mateřském jazyce a jejich rozhovor je následně přeložen. (MacKenzie, 2014: 396)

3. POPIS PROJEKTU A TÝMU¹

Předložená diplomová práce je kvalitativní studií zaměřenou na projekt NetMe-In. Tento projekt, nesoucí podtitul „*Budování digitální identity jako cesta k získání práce*“, začal 1. září 2015 a skončil 1. září 2018. Celkově projekt trval 36 měsíců. Projekt NetMe-In byl financován s pomocí fondů Erasmus+ pod záštitou klíčové akce 2, která se věnuje oblasti „*Spolupráce na inovacích a výměně osvědčených postupů*“.

Projekt NetMe-In vznikl jako reakce na znepokojivý stav zaměstnanosti mladých lidí v Evropě a zaměřil se především na následující problémy: 1) vysoká míra nezaměstnanosti, 2) obtíže při hledání prvního a následně stabilního zaměstnání, 3) situace tak zvaných „*NEETs, mladých lidí, kteří nejsou zaměstnaní a neúčastní se vzdělávání ani odborné přípravy*“. Projekt NetMe-In si kladal za cíl pomoci mladým najít své místo na trhu práce prostřednictvím vhodných sociálních sítí, spravováním jejich digitální profesní identity a podpory center poskytujících pomoc od zkušených odborníků. Hlavní výstupy projektu tvoří: 1) vybudování sítí pro podporu mladých lidí při hledání práce, 2) vytvoření vzdělávacích programů zaměřených na správu digitální profesní identity a správné užívání profesních sociálních sítí, 3) aplikování výstupů projektu na všechny zúčastněné strany.

Co se týče projektových partnerů, jejich celkový počet byl deset, včetně jedné koordinující organizace. Partneri pocházeli z různých zemí Evropy a celkově zastoupili šest různých národností: Francouzskou, Nizozemskou, Španělskou, Italskou, Tureckou a Chorvatskou. Detailní rozpis partnerských organizací následuje v tabulce č. 1.

¹ Tato kapitola vychází z informací poskytnutých v souhrnném projektovém dokumentu nesoucí název Vademecum.

Tabulka 1: Detailní rozpis partnerských organizací

Název organizace	Původ	Typ organizace
FREREF	Francie	Nadace evropských regionů pro výzkum ve vzdělávání a odborné přípravě
Université Bretagne Sud	Francie	Univerzita
Réseau des Cités des Métiers	Francie	Mezinárodní středisko
Stichting Dutch Foundation of Innovation Welfare 2 Work (DFW2W)	Nizozemsko	Nezisková organizace
Fundació Universitat-Empresa de les Illes Balears	Španělsko	Nezisková organizace
Cooperativa Sociale Ceis Formazione	Itálie	Výzkumná instituce
Associazione Sophia R&I	Itálie	Konzultační asociace
Boğaziçi University	Turecko	Univerzita
Technicka Skola Karlovac	Chorvatsko	Střední škola
Cistoca d.o.o. Karlova	Chorvatsko	Podnik

Zdroj: Autorka

4. METODOLOGIE VÝZKUMU

Co se týče metodologie výzkumu, zvolila jsem kvalitativní analýzu, díky které bylo možné zodpovědět mou výzkumnou otázku, jenž zní následovně: „*Jak vnímají partneři projektu NetMe-In dopad vícejazyčnosti a interkulturality na výkon týmu?*“.

Cílem kvalitativního výzkumu bylo zanalyzovat zkušenosti účastníků projektu NetMe-In na základě jejich zážitků, subjektivních názorů a poznatků, kterých nabyli během projektu. Pro získání potřebných dat jsem zvolila Skype rozhovory, neboť jsem vyhodnotila online interview jako nejvhodnější nástroj pro sběr těchto dat. Skype rozhovory byly vedeny formou semi-strukturovaných interview, a proto bylo možné použít dopředu připravené otázky, ale také v průběhu rozhovorů měnit jejich pořadí, pokládat dodatečné dotazy anebo některé otázky zcela vynechat. První rozhovor se uskutečnil 25. dubna 2019 a poslední pak 16. května 2019. Celkově jsem udělala 5 Skype rozhovorů a jedno písemné interview s partnerem, který nedisponoval dostatečným časem pro Skype hovor. Další dva partneři se rozhovorů nezúčastnili kvůli nedostatku času a zbylé dva účastníky nebylo možné zkontaktovat po celou dobu výzkumu.

Kromě dat z rozhovorů jsem měla také přístup k interní projektové dokumentaci, jako například Vademecum a interní a externí hodnocení projektu. Tato data jsem nepoužila

k praktické části, nýbrž pouze k hlubšímu pochopení projektu a vytvoření adekvátních otázek pro rozhovory.

Všechny rozhovory proběhly v přátelské, avšak zároveň profesionální atmosféře. Ve většině případů byly rozhovory výsledkem synchronní komunikace, která probíhala ve stejnou dobu a na stejném „místě“. Tento fakt vedl k tomu, že dotazovaní partneři byli spontánní, otevření a upřímní. Interview tedy popisují subjektivní vnímání událostí jednotlivých projektových partnerů. Za účelem zachycení všech verbálních i neverbálních aspektů byla interview nahrávána jak v audio, tak i video verzi. Vždy před samotným rozhovorem jsem každému z účastníků objasnila účel pohovoru a požádala danou osobou poskytující rozhovor o povolení k záznamu interview a k jeho pozdějšímu využití pro univerzitní účely.

Pokud jde o zařízení pro záznam rozhovorů, neměla jsem přístup k žádnému profesionálnímu vybavení, a proto jsem využila hlasových záznamů na dvou mobilních telefonech. Navíc jsem vždy nahrávala Skype rozhovory přímo v aplikaci. Díky tomuto postupu, jsem se vyhnula jakékoliv ztrátě zaznamenaných dat.

Co se týče pořadí mých interview, vše se odvíjelo od časové dostupnosti jednotlivých partnerů. Nejprve jsem udělala rozhovor s francouzským zástupcem z Réseau des Cités des Métiers². Následně jsem vedla interview s francouzským partnerem zastupujícím koordinační organizaci FREREF³. Za třetí, jsem vedla rozhovor s italským projektovým partnerem z Cooperativa Sociale Ceis Formazione⁴. Poté jsem provedla rozhovor s francouzským partnerem z Université Bretagne Sud⁵. A nakonec jsem udělala rozhovor s nizozemským zástupcem ze Stichting Dutch Foundation of Innovation Welfare 2 Work (DFW2W)⁶. Navíc jsem obdržela písemné odpovědi na mé otázky od španělského partnera z Fundació Universitat-Empresa de les Illes Balears⁷. Výše zmínění projektoví partneři byli vybráni pro mé rozhovory, protože byli všichni plně zapojeni do projektu NetMe-In, a tak všichni získali totožnou zkušenost s projektem, který však

² Projektový partner označený jako P4. Z technických důvodů bylo toto interview přepsáno až jako čtvrté v pořadí, i přestože interview s tímto účastníkem proběhlo jako první.

³ Projektový partner označený jako P1.

⁴ Projektový partner označený jako P2.

⁵ Projektový partner označený jako P3

⁶ Projektový partner označený jako P5.

⁷ Projektový partner označený jako P6.

vnímali ze svých subjektivních úhlů pohledu. V důsledku toho jsem mohla analyzovat jejich individuální vnímání projektu a následně je mezi sebou porovnat.

Pokud jde o průběh rozhovorů, rozhovory trvaly průměrně 35 minut, včetně úvodní a závěrečné části. Nejdelší rozhovor trval 56 minut, zatímco nejkratší trval 28 minut. Všechny rozhovory byly obecně rozděleny do následujících sekcí: 1) úvod, 2) zahřívací otázky, 3) výkon týmu, 4) koheze týmu, 5) týmová komunikace, 6) vícejazyčnost, 7) interkulturalita, 8) závěr. Vždy jsem postupovala od obecných témat k osobním názorům a kontroverzním záležitostem. Po každém rozhovoru jsem vyplnila tabulku pro poznámky a přistoupila k metareflexi. Vždy jsem shrnula všechny důležité momenty, včetně těch kritických, které se během rozhovoru vyskytly. U každého interview jsem postupovala stejným způsobem.

Co se transkripce týče, použila jsem transkripční program Folker, na který jsem byla proškolená v rámci povinného předmětu s názvem Metodologie kvalitativního výzkumu. V tomto programu jsem přepsala jak mé anglické, tak francouzské rozhovory. Vzhledem k velkému množství údajů z pěti provedených rozhovorů jsem se rozhodla nepřepisovat celé rozhovory, nýbrž pouze vybrané části, relevantní pro kvalitativní analýzu.

Pokud jde o transkripční konvenci, používala jsem GAT 2, na kterou jsem byla také proškolená. Avšak je nutné zmínit, že kvůli zachování lepšího porozumění textu, jsem se rozhodla ponechat diakritiku u francouzských rozhovorů.

5. PRAKTICKÁ ČÁST

5.1. Sekvenční analýza

Sekvenční analýzu jsem provedla za účelem zanalyzovat a interpretovat shromážděná data. Tato analýza čtenářům poskytuje přehledný rozbor rozhovorů a nabízí nahlédnutí do celého procesu analýzy. Nejprve jsem provedla úplně první sekvenční analýzu všech rozhovorů na papíře a bez pomoci technických zařízení, následně jsem vytvořila detailní tabulky s analýzou, které jsou k nahlédnutí v přílohách diplomové práce. Tabulky se vždy skládají z osmi sloupců: 1) název fáze, 2) název sekvence, 3) název podružené sekvence, 4) čas, 5) řečníci, 6) obsah, 7) poznámky, 8) relevance pro výzkumnou otázku + anotace.

5.2. Výběr kategorií

Po vytvoření sekvenční analýzy jsem definovala pět hlavních kategorií, které jsem následně rozdělila do patnácti podkategorií, které jsou k nahlédnutí níže. Zastávám ten názor, že tyto vybrané kategorie a podkategorie představují nejzajímavější a nejdůležitější části rozhovorů pro mou výzkumnou otázku. Vybrané kategorie a podkategorie ve většině případů odpovídají struktuře otázek, které jsem si před rozhovory připravila. Větší počet kategorií a podkategorií pak zajišťuje přehlednost a zachovává také logickou strukturu.

Obrázek 1: Výběr kategorií



Zdroj: Autorka

5.3. Analýza a interpretace kategorií

V této kapitole jsem se zaměřila na analýzu a interpretaci všech kategorií. K tomu jsem využila výňatky ze všech šesti rozhovorů a demonstrovala jsem tak výsledky zkušeností vnímání jednotlivých situací a názory respondentů. Co se týče jazyka, zvolila jsem původní verze rozhovorů bez překladu. Diplomová práce je proto v této části bilingvní, daná zkrácená verze je pak trilingvní, neboť zde čtenář nalezne jak ukázky z rozhovorů vedených ve francouzštině, tak i v angličtině. Použití vícejazyčné ukázky rozhovorů jsem se rozhodla z důvodu zachování přirozenosti interview a vyhnutí se ztráty významu při překladu. Vzhledem k tomu, že studuji trinacionální magisterský program, zaměřený na "Regional and European Project Management", jež je vyučovaný ve francouzském a anglickém jazyce, se domnívám, že práce s dvojjazyčnými ukázkami rozhovorů vhodně demonstruje také mé jazykové schopnosti.

5.3.1. Výkon týmu

Nejprve jsem se zaměřila na kategorie věnující se výkonu týmu. Rozhovory ukázaly, že celkový výkon týmu byl na dobré úrovni, a navíc se postupně vyvíjel od začátku až do závěrečné fáze projektu.

{07:49} P2 i saw a positive development in performance within the project

{02:14} P5 i think that which is usual is that at the beginning of the team performance the team need to get to know each other to see what kind of expectations people have [eh] and during the project they get the connection and then the performance goes smoothly

Výše uvedené tvrzení bylo potvrzeno jak externím, tak i interním hodnocením projektu. Tato hodnocení označila NetMe-In za projekt vykazující kvalitní výkon.

{13:24} P1 l'avis des 2 evaluations aussi bien interne qu'externe c'est que le projet a très bien performé

Avšak i přes zmíněnou vysokou performanci, tým musel čelit rozdílné míře angažovanosti jednotlivých partnerů v projektu. Většina partnerů vykazovala vysokou zainteresovanost v projektu, zatímco menšina, tvořená jedním až dvěma partnery, byla méně aktivní.

{09:47} P2 in general i can say that from my perception the involvement was quite equal maybe one or two partners had some difficulty

{05:54} P3 une implication très différente avec une implication [eH] très forte de certains et très lointaine pour d'autres

Respondenti také zmínili, že různí projektoví partneři měli odlišné pracovní návyky. Avšak dle rozhovorů, tyto rozdíly nebyly způsobeny odlišnými národními kulturami, nýbrž odlišnými

kulturami v rámci jednotlivých partnerských organizací. Tyto rozdíly nepředstavovaly nepřekonatelnou překážku pro celkovou týmovou performanci.

{09:51} P1 chaque partenaire est vraiment spécifique [eh] tout le monde est différent [eh] tout le monde a sa culture [eh] je parle même pas de culture de pays je parle de culture projet [eh] tout le monde a sa façon de travailler °h les gens ne travaillent pas pareil

P6: I perceived from the beginning that the working styles of the project partners were individual. Each partner has a particular way of working and organizing.

Je nutné dodat, že dobrý výkon týmu byl z velké míry závislý na vedoucích celého projektu. V případě kulturních, jazykových nebo jiných problémů, hráli lídři týmu klíčovou roli, neboť dokázali najít kompromisy, a tím výrazně snížit negativní dopady na celkový týmový výkon.

P6: In general, it was effective... The work of the project leader was decisive in making the work efficient.

Co se týče faktorů ovlivňujících výkon týmu, partneři zmiňovali především pravidelné fyzické schůzky tváří v tvář.

{08:15} P3 ce qui a beaucoup fait progresser c'est la mobilité [ah] clairement le pouvoir de se retrouver physiquement plusieurs fois dans le projet et vraiment apprendre à se connaître pour travailler ensemble ça c'est vraiment le facteur qui est le plus important

Avšak kromě fyzického kontaktu, velkou roli hrála také zainteresovanost partnerů v samotném projektu.

{08:37} P3 le deuxième facteur c'est les réseaux dans lesquels nous avons tous été très investis les réseaux du numérique ((...)) ça c'était aussi un vrai facteur de réussite

Dle partnerů, výkon týmu podpořila také přítomnost dvou rozdílných lídrů, zastupující koordinační organizaci, protože využívali odlišných přístupů k projektu, což umožnilo členům týmu najít vždy takový způsob přístupu, který jim nejlépe vyhovuje.

{24:45} P1 axel qui est donc le coordinateur avec moi [eh] on n'a pas du tout le même style ((...)) on ne fonctionne pas du tout de la même façon et du coup ça c'est un facteur qui est bien parce que comme ça les gens s'y retrouvent

Mezi faktory negativně ovlivňující celkovou performanci pak účastníci řadili vzdálenost mezi nimi, externí faktory, jako jsou technické problémy, zaneprázdněnost v domovské organizaci, výměna zaměstnanců a následné potíže se shodnout na společných aktivitách a celkové strategii.

5.3.2. Koheze týmu

Co se týče koheze týmu, dle projektových partnerů je soudržnost týmu rozhodujícím klíčem k úspěchu pro vedení mezinárodních projektů. Účastníci navíc dodávají, že v porovnání s ostatními projekty byla koheze týmu v rámci NetMe-In obzvláště dobrá.

P6: In general terms, cohesion is essential as part of the successful development of an international project, due to the large number of partners from different countries and regions. Forming a cohesive team where there is an exchange of ideas and proposals to carry out the activities allows to develop better the activities and learn more from other partners.

{04:44} P3 on a réussi à créer vraiment beaucoup de liens entre les partenaires au-delà du contexte du projet et ça dans un projet européen c'est toujours une marque de réussite

Pokud jde o faktory ovlivňující soudržnost týmu, respondenti se domnívají, že je důležité se zaměřit na kohezi týmu již od samotného počátku projektu, což následně vede k vytvoření motivace dovést projekt až do konečné fáze a dosažení všech předem nastavených cílů.

{23:12} P1 très important c'est le kick-off meeting °hh il faut tout de suite y mettre une bonne ambiance et il faut vraiment arriver à créer l'ambiance dès le départ pour que les gens aient vraiment envie de continuer dans le projet [eh] c'est créer l'envie

Rozhovory dále ukázaly, že mezi faktory ovlivňující týmovou kohezi účastníci řadí fyzická setkání tváří v tvář, celkový obsah projektu, ale také pocit hrdosti z vytvořených výsledků.

{14:26} P2 i think for example that the project meetings [eh] the learning mobilities [eh] the occasion to meet personally were very important to build the team cohesion

{16:25} P1 je pense que ce qui a vraiment fait la cohesion c'est le contenu du projet ((...)) c'était un truc qui plaisait à tout le monde ((...)) tout le monde était intéressé par le côté innovant du projet et donc je pense que la cohesion est bien là

{17:31} P1 un autre facteur de cohesion c'est que les gens étaient très contents et très fiers de leur production

Obecně lze říci, že partneři považují vytvoření společné týmové kultury za klíčový aspekt, který formuje tým. Navíc zdůrazňují, že definování týmové kultury usnadňuje rozvoj celého projektu a dále dodávají, že je to právě týmová kultura, která přináší zásadní motivaci pracovat v daném týmu na společném projektu.

{15:24} P2 it is fundamental because if we have to work in a team we must have a common view a common culture ((...)) each one of us can add something and do something different and [hm] give to the others competences and so on but there must be some common point.

{08:26} P5 i think it is pretty important to find [ehm] a framework of the culture that people know what to do and where they are going

{12:36} P3 on arrive à se positionner les uns par rapport aux autres et on a une connaissance de ce que les autres doivent réaliser dans le projet (...) et c'est quelque chose qui crée une dynamique et une envie car on a envie de travailler avec et pour les autres

5.3.3. Týmová komunikace

Respondenti jsou toho názoru, že je komunikace je důležitým aspektem pro každý projekt, a proto by nikdy neměla být opomíjena. Dále zdůrazňují, že otevřený dialog je v rámci projektu klíčem ke kvalitním výsledkům.

{17:16} P3 la communication doit être une activité à parte entière (...) c'est vraiment une activité qu'il ne faut pas négliger

{17:31} P2 open dialogue (...) is fundamental to obtain good results

Poněvadž byl projekt NetMe-In tvořen geograficky rozptýleným týmem, museli se účastníci projektu po většinu času spoléhat na virtuální komunikaci. Projektoví partneři tento druh komunikace popisují jako ne vždy optimální, neboť se nejednalo o stoprocentně spolehlivým nástroj k práci. Z tohoto důvodu, někteří partneři zastávají názor, že by bylo vhodné organizovat více než dvě fyzická setkání tváří v tvář za rok.

{20:43} P3 au fil du projet la communication interne quand on a utilisé skype pour les rendez-vous travail c'était difficile parce que la qualité de la communication était souvent pas très bonne

{21:10} P3 quand on est plusieurs à se connecter et quand il faut faire passer des documents et quand il faut réagir en ligne prendre des décisions etc il y a quand même eu souvent des problèmes de connections de réseaux et autres donc ça c'était quand même pas optimal

{12:15} P4 c'est pas suffisant de se voir que deux fois physiquement

Co se týče komunikace během těchto osobních setkání, NetMe-In tým aplikoval čtyři komunikační metody: angličtina jako oficiální lingua franca, střídání kódů, pasivní (receptivní) bilingvismus a překlady.

{33:53} P1 pendant les réunions la langue officielle c'est l'anglais mais après il y a toujours des gens dans les coins qui parlent italien catalan ou français

{18:14} P4 parfois ça c'est passé que moi j'ai conversé avec les partenaires italiens en italien par exemple [eh] j'ai conversé espagnol avec les espagnols

{25:52} P2 with spanish partners I was used to speak italian and they spoke spanish and we understood each other with no problems

{16:04} P5 i think it is good for people to also talk in their own language [ehm] so you can make more clear what you mean so anybody else can translate it a little bit better

Na závěr je potřeba říci, že účastníci projektu vnímali týmovou komunikaci jako faktor, ovlivňující celkovou motivaci, efektivitu, a v důsledku toho i výkon týmu.

{27:44} P2 if you can communicate and be clear with everybody they are also more motivated more efficient and their performance is better

5.3.4. Vícejazyčnost

Co se týče vícejazyčnosti v týmu NetMe-In, rozhovory ukazují, že partneři projektu ji vnímají jako silnou i slabou stránku evropských projektových týmů současně. Na jednu stranu, partneři zastávali myšlenku, že vícejazyčnost spojuje evropské občany a poskytuje široké možnosti. Na druhou stranu, respondenti poukázali na fakt, že vícejazyčnost v týmech představuje určitou překážku ve srozumitelnosti.

{21:55} P4 c'est une force [eh] c'est ce qui montre notre communauté européenne qui montre qu'on fait partie de la même région européenne

{17:06} P5 you know the multilingual ability is probably good because you can get into texts ((...)) but weakness it is sometimes when everybody can not follow what has been said ((...)) because if you do not understand it makes it hard to participate

Partneři také dodávají, že vícejazyčnost umožnila rozšířit informace o projektu do širšího cílového publika. Nicméně, používání odlišných mateřských jazyků v týmu působilo potíže při porozumění obsahu výstupů jednotlivých organizací.

{32:22} P2 i think that at the local level the multilingualism was fundamental more than in the in the partnership

{23:58} P3 la difficulté elle s'est trouvé plutôt dans la compréhension des résultats du projet parce que nous nos résultats étaient en français [eh] les croates ont fait la même chose les turques aussi sauf moi je ne parle ni turque ni croate ni italien

{26:26} P3 les films produits avec les collègues hollandais sont assez difficile à exploiter parce qu'il y a très peu de considération de l'aspect interculturelle

Co se týče jazykové úrovně projektových partnerů, rozhovory ukazují, že všichni partneři byli víceméně zdatní v angličtině jako pracovním jazyce. Všichni byli schopni se v daném jazyce vyjadřovat a komunikovat. Ve skutečnosti všichni nazývali svou angličtinu jako jejich „projektový jazyk“. Partner P2 k tomuto tématu dodává, že je zajímavé pozorovat, jakým způsobem mají mezinárodní týmy tendenci vytvářet si vlastní angličtinu, které jsou všichni členové schopni porozumět.

{23:40} P3 les gens qu'on avait autour de la table étaient tous de bons anglophones ((...)) avec une vraie capacité à communiquer en anglais et échanger en anglais

{36:45} P1 tous les gens qui étaient là parlaient suffisamment anglais [eH] l'anglais en tant que langue de projet [hah]

{28:25} P4 ce qui est intéressant c'est qu'au delà de la langue il y a une autre language qui se met en place naturellement parce qu'on ne maîtrise pas totalement la langue

Celkově lze říci, že v projektu byla vybudována pozitivní atmosféra, ve které si všichni navzájem pomáhali a povzbuzovali se. Kromě toho tým využíval různé druhy podpory týmové komunikace při jednáních jako jsou prezentace PowerPoint, nejrůznější reporty, etc.

{34:18} P2 if a partner could not express in english exactly the idea another partner or the coordinators intervened to understand better and explain it to the other partners

{23:04} P4 l'avantage c'est que tous les meetings étaient basés sur les documents écrits des powerpoint [eh] des préparations avec les objectifs etc [eh] et un compte rendu de la réunion qui a été faite

Co se týče problémů s jazykovou bariérou v rámci týmu NetMe-In, rozhovory ukázaly, že i přes většinově dobrou znalost angličtiny se tým setkal i s jazykovou bariérou, jež omezovala dané osoby aktivně se účastnit jednání. Dobrá znalost angličtiny byla proto základním předpokladem účasti na projektu.

{37:50} P1 il y eu ça au début avec l'entreprise croate car il y avait un qui parlait anglais et traduisait pour les autres mais ils ont arrêté assez rapidement de venir aux réunions

{17:43} P5 if you do not understand it makes it hard to participate

Interview také odhalila, že tým musel čelit jazykovým předsudkům týkajících se špatných jazykových dovedností francouzských účastníků. Tento předsudek byl vyvrácen hned po zahájení projektu, i přesto však tento moment ohrozil komunikaci, a především týmovou atmosféru.

{25:44} P3 les partenaires hollandais considéraient notamment au début du projet [eH] ((...)) ils ont pensé que les français sont vraiment pas bons en langues étrangères et que c'est toujours compliqué de travailler avec eux

Na závěr je nutno říci, že díky tomu, že partneři dostatečně ovládali anglický jazyk, se nesečkali s žádnými zásadními problémy se strachem, nejistotou či s rozpaky z užití cizího jazyka, které by výrazně ovlivnily výkonnost týmu. Celkově lze říci, že tým byl spíše plný otevřené atmosféry, zvědavosti, zájmu a motivace.

P6: Everyone knew or mastered the English language. In general, few partners do not know this language.

{25:22} P4 c'était plutôt la curiosité de l'intérêt et la motivation que l'anxiété

5.3.5. Interkulturalita

Co se týče interkulturality, účastníci projektu zaznamenali přítomnost několika druhů kultur v týmu najednou, jako například: národní kultura, profesní kultura, projektová kultura a kultura práce na obsahu projektu.

{42:08} P1 il y a plein de cultures là °hh il y a des cultures nationales [eh] il y a des cultures professionnelles parce que tout le monde n'a pas le même métier ((...)) [eh] il y a des cultures projet et il y a des cultures par rapport au contenu

Navíc, považují interkulturalitu za důležitý a obohacující aspekt a silnou stránku mezinárodních projektů.

{28:51} P4 pour moi c'est une grande force qui permet d'apporter une ouverture professionnelle et individuelle

{29:05} P3 ça a été une vraie force du projet ((...)) et que c'est aussi ça ce qu'on cherche dans les projets européens

Co se týče řízení kulturní rozmanitosti, projektoví partneři zastávají názor, že při vedení mezinárodního týmu je důležité být přizpůsobivý, být ochoten dělat kompromisy a zůstat otevřený vůči rozdílným mentalitám.

{22:07} P5 the way you communicate is of course different for example we say that dutch people are pretty direct we say that they speak their mind but it does not necessarily mean that they are impolite [eh] and it is also the same thing with the french people ((...)) they look like starting an argument which is not that [eH] if you come to another country it is not an impoliteness, but it is just the way culture talks and it is important to know that

{37:60} P2 we have to find a middle way [ehm] sometimes it is not so easy but if you stay open-minded and try to understand the point of view of the other person you can work together

Podle interview je flexibilita vyžadována například v otázce stravovacích návyků či zdvořilého zdravení.

{45:33} P1 les horaires de repas par exemple quand vous allez en Hollande vous mangez à 6 heures du soir et quand vous allez aux baléares vous mangez à 11 heures du soir mais bon ça c'est facile de s'adapter quand on est pas trop rigide

{47:53} P1 il y a des gens à qui vous faites la bise et il y en a d'autres à qui vous la faites pas

{23:47} P5 we just [eh] sort of say three times with dutch we made an agreement with everybody two kisses and with the dutch it was three and then everybody knew it was three

Respondenti také zdůraznili, jak důležité je zvyšovat povědomí o kulturní rozmanitosti, právě v mezinárodních týmech. Pro NetMe-In projekt bylo uspořádání akce tohoto druhu zásadním momentem pro vzájemné týmové kulturní pochopení.

{36:52} P2 if you are in general in a european project you must be aware about the fact that you are working with people that have different experiences and work in different environment and have different culture

{38:31} P2 it was very interesting for example during the mobility in Modena ((...)) we organized a culture evening where each partner brought something to eat from their country and we had a dinner together and shared the culture ((...)) it was the occasion to understand the culture of the partners and thanks to that we also understood the mentality

Co se týče kritických kulturních incidentů, většina účastníků nezaznamenala žádný zásadní moment, kromě několika napjatých situací vyvolaných nevhodným humorem.

{40:05} P2 there was one big misunderstanding [eh] a critical point because some partners used to be funny haha ((...)) but maybe it is just the culture

{40:33} P2 maybe in some culture it is normal to be more informal and joke and in others it is more strict

Pokud jde o kulturní šoky, NetMe-In projektový tým se setkal pouze s méně významnými situacemi, jako je neobvyklé jídlo či rozšiřování kulturního povědomí při návštěvě nové země.

{23:50} P1 le kick-off meeting a été en Hollande et par exemple un truc qui nous est tous resté c'est la cuisine hollandaise qui n'est pas la cuisine ((...)) la cuisine hollandaise c'est vraiment un choc culturel

{50:11} P1 peut-être le pays qui nous a le plus surpris c'est la croatie

{31:57} P3 avec les collègues croates ((...)) ça a été effectivement un choc ((..)) les personnes y vivent dans une modernité incroyable et dans un apport à l'europe((...)) je n'attendais pas du tout à une découverte comme celle-là et à découvrir un pays aussi en avance avec une capacité d'action aussi forte

6. Diskuze

V kapitole diskuze se detailně zaměřuji na kritickou reflexi mého kvalitativního výzkumu. Tato kapitola nejprve kriticky komentuje metodologii výzkumu. Dále je zde vypracován přehled výsledků mého výzkumu, které jsou v této části kriticky okomentovány a porovnány s již existujícími výzkumnými články ve stejném oboru. Kromě toho tato kapitola navrhuje možná zlepšení aplikovatelná na projekt NetMe-In, nebo jiný podobný projekt.

Obecně lze říci, že projekt NetMe-In byl vhodný pro můj kvalitativní výzkum, neboť splnil veškeré podmínky a tj. projekt vedený týmem, jehož členové pochází z různých zemí, mluví

rozdílnými jazyky a mají různé kultury, a i přes tuto kulturní a jazykovou rozmanitost byli v minulosti schopni pracovat na společném projektu a dovést ho úspěšně až do závěrečné fáze.

Cílem diplomové práce bylo vytvořit kvalitativní analýzu za účelem popsání zkušeností účastníků projektu NetMe-In na základě jejich zážitků, subjektivních názorů a poznatků, které získali během projektu. Z tohoto důvodu jsem zvolila semistrukturovaný typ rozhovoru, který byl uskutečněn prostřednictvím hovorů ve Skype aplikaci. Dle mého názoru tato zvolená metoda perfektně odpovídá požadavkům výzkumu a umožnila mi tak získat všechna potřebná data.

Pokud jde o výsledky celého výzkumu, lze u nich najít podobnost s již existující literaturou, která výsledná zjištění potvrzuje. Jednotlivé, detailně rozepsané, výsledky výzkumu s komentářem naleznete v originální, anglické verzi mé diplomové práce.

7. ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit kvalitativní výzkum na téma „*Vícejazyčnost a interkulturalita v mezinárodních nebo meziregionálních projektech a pracovním prostředí*“. Konkrétně byla práce zaměřena na následující výzkumnou otázku: „*Jak vnímají partneři projektu NetMe-In dopad vícejazyčnosti a interkulturality na výkon týmu?*“. Předložená diplomová práce si kladla za cíl vytvořit kvalitativní studii za účelem zanalyzovat zkušenosti účastníků projektu NetMe-In na základě jejich zážitků, subjektivních názorů a poznatků, které získali během projektu.

Výsledky mého kvalitativního výzkumu ukazují, že celkový výkon týmu byl na dobré úrovni a postupně se vyvíjel od začátku až do závěrečné fáze projektu. Z rozhovorů vyplývá, že kvalitní výkon týmu byl z velké míry závislý na vedoucích celého projektu. Navíc, v případě kulturních, jazykových nebo jiných problémů hráli lídři týmu klíčovou roli, neboť dokázali najít kompromisy a tím výrazně snížit negativní dopady na výkon celého týmu.

Výzkum také prokazuje, že soudržnost týmu byla klíčová pro kvalitní výkon, a proto hrála velmi pozitivní roli v rámci týmové efektivity. Není tedy divu, že tým vnímal vybudování společné týmové kultury jako zásadní krok, vedoucí k silné kohezi týmu, podpoře kvalitního výkonu a dokončení projektu v souladu se všemi vyžadovanými specifikacemi.

Výsledky dále ukazují vazbu mezi kvalitní pravidelnou týmovou komunikací a rostoucí spojeností týmu, motivací a celkovým výkonem. Pokud jde o komunikační metody, aplikované

v rámci vícejazyčného týmu NetMe-In, projektoví partneři se uchylovali ke čtyřem základním metodám: angličtina jako oficiální lingua franca, střídání kódů, pasivní (receptivní) bilingvismus a překlady. Aplikace rozdílných mnohojazyčných postupů umožnila týmu překlenout jazykové bariéry a vedla k většímu porozumění a lepšímu týmovému výkonu.

Co se týče vícejazyčnosti, partneři projektu ji považovali současně za silnou i slabou stránku. Na jednu stranu ji shledávali faktorem, který spojuje evropské občany a přináší široké příležitosti, na druhou stranu viděli vícejazyčnost také jako překážku ve srozumitelnosti. Výzkum také ukázal, že tým používal internacionalizovanou formu angličtiny, známou také jako Globish. Je také nutno podotknout, že znalost angličtiny byla ve skutečnosti základním předpokladem účasti na projektu. Ti partneři, kteří neovládali angličtinu, byli značně znevýhodněni, nemohli se plně zapojit do projektu, a v důsledku toho byli ponecháni stranou. Výsledky také navíc ukázali, že tým čelil jazykovým předsudkům. I když tyto předsudky byly vyvráceny hned po začátku projektu, nepochybně ovlivnily týmové klima a tím, ohrozily výkon týmu. Celkově tým nečelil žádným zásadním problémům se strachem, nejistotou či rozpaky z užití cizího jazyka, které by výrazně ovlivnily výkonnost týmu.

Pokud jde o interkulturalitu, partneři projektu vnímali střet několika různých typů kultur v projektu, jako je národní kultura, profesní kultura, projektová kultura a kultura práce na obsahu projektu. Lze říci, že tým považoval interkulturalitu za důležitý, obohacující aspekt a silnou stránku projektu. Výsledky studie dále ukázaly, že vzhledem k faktu, že NetMe-In projekt byl projektem mezinárodním, vyžadoval o to víc přizpůsobivosti, otevřenosti a ochoty ke kompromisům. Kromě toho tým nečelil žádným závažným kritickým kulturním incidentům, až na několik vypjatých situací vyvolaných nevhodným humorem. Co se týče kulturních šoků, NetMe-In projektový tým se setkal pouze s méně významnými situacemi jako je neobvyklé jídlo či rozšiřování kulturního povědomí při návštěvě nové země.

Na závěr je důležité zmínit, že vícejazyčnost a interkulturalita nepochybně ovlivnily výkon projektového týmu NetMe-In, a je také nutné dodat, že i přes jazykovou a kulturní diverzitu, tým dokázal dovést projekt do úspěšného konce.

Má diplomová práce nabízí exkluzivní pohled do fungování evropských projektových týmů. Výsledky mého výzkumu navíc přinášejí řadu otevřených témat, která by mohla být využita při budoucích pracích a výzkumech. Během mé literární rešerše jsem zaznamenala, že lze nalézt pouze omezený počet literatury, vědeckých článků či jiných prací věnujících se řízení

evropských projektů. Dále jsem zjistila, že většina existujících prací, které se věnují tématu evropských projektů, opomíjí aspekt řízení projektů, stejně jako dopad vícejazyčnosti a interkulturality, na výkonnost týmu. Proto je zřejmé, že tato diplomová práce vyplňuje mezeru, kterou literatura prozatím dostatečně nepopsala. Z tohoto důvodu si myslím, že fenomén evropských týmů skýtá mnoho nevyužitého potenciálu. Domnívám se, že by mohlo být zajímavé soustředit se více na projektové týmy EU, zejména na dlouhodobý vývoj evropských projektových týmů. Avšak kromě obecných témat EU projektů, jsem našla několik dalších témat vhodných pro budoucí výzkum. Například týmová kultura, jako faktor umožňující překonávání překážek v rámci projektů, skýtá, dle mého názoru, potenciál pro další výzkum. Co se týče vícejazyčnosti v projektových týmech, zaujala mě role znalosti angličtiny jako prerekvizita pro účast na EU projektech, dalším zajímavým tématem je používání Globish v mezinárodních projektech a v neposlední řadě bych zmínila strach z užívání cizího jazyka jako bariéru v řízení mezinárodních projektů. Z hlediska interkulturality by dalším materiálem, vhodným pro budoucí zkoumání, mohla být role humoru a dopad jazykových a kulturních předsudků na mezinárodní týmy.

Co se týče limitace této studie, daný kvalitativní výzkum je zaměřen pouze na jeden projektový tým. Domnívám se, že by mohlo být zajímavé rozšířit oblast působnosti na více týmů zapojených do EU projektů, aby bylo možné je vzájemně porovnat. Kromě toho je můj výzkum omezen empirickými důkazy, založenými pouze na rozhovorech. Myslím si, že výzkum by mohl být ještě zajímavější kdybych aktivně sledovala, analyzovala a hodnotila každodenní praxi týmu, během celého projektu. Nicméně, i přes všechny výše zmíněné limitace, věřím, že tato diplomová práce má práce určitou přidanou hodnotu.

Více informací naleznete v originální anglické verzi mé diplomové práce.

ZDROJE

INTERNETOVÉ ZDROJE:

British Council. (2014). *Research and Analysis of the Benefits of International Education Opportunities*. Retrieved May 25, 2019, from: https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/literature_review_on_opportunities_for_international_experience_cfe_research_and_lse_enterprise_0.pdf

Calabuig, V., Olcina, G. & Panebianco F. (2016). *Culture and team production*. Working Papers 587. IGIER (Innocenzo Gasparini Institute for Economic Research), Bocconi University. Retrieved June 2, 2019, from <http://www.igier.unibocconi.it/files/587.pdf>

Crother-Laurin, C. (2006). *Effective teams: A symptom of healthy leadership*. The Journal for Quality and Participation. 29(3). 4-8. Retrieved March 1, 2019, from <https://search.proquest.com/docview/219120286?accountid=9646>

Ec. Europa. (2019). *Erasmus+ Programme Guide Retrieved*. Retrieved February 22, 2019, from: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/erasmus-programme-guide-2019_en

Ec.europa. (2004). *Project cycle management guidelines*. Retrieved February 23, 2019, from https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf

Ec.europa. (2019a). *Collaborative projects*. Retrieved February 26, 2019, from https://ec.europa.eu/research/fp7/understanding/fp7inbrief/funding-schemes_en.html

Ec.europa. (2019b). *Find a project partner*. Retrieved March 2, 2019, from https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/find-project-partner_en

Engwall, M. (2003). *No project is an island: linking projects to history and context*. In Research policy. 32 (5). 789-808. Retrieved February 22, 2019, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733302000884>

Eur-lex.europa. (2005). *Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*

- *A New Framework Strategy for Multilingualism*. Retrieved March 19, 2019 from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52005DC0596&from=EN>

European Commission and Council of Europe. (2018). *Glossary on youth*. Retrieved May 26, 2019, from <https://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/glossary/-/glossary/I>

Global leadership foundation. (2019). *Creating a great team culture*. Retrieved May 25, 2019, from <https://globalleadershipfoundation.com/deepening-understanding/creating-a-great-team-culture/>

Hofstede-insights. (2019). *National culture*. Retrieved May 26, 2019, from <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

MacKenzie, I. (2014). *ELF and the alternatives*. In JELF 2014. 3(2). 395–407. Retrieved April 25, 2019, from: <https://core.ac.uk/download/pdf/85219968.pdf>

Media Ford. (2017). *Henry Ford 150 quotes*. Retrieved, March 2, 2019, from https://media.ford.com/content/fordmedia/fna/us/en/asset.download.document.pdf.html/content/dam/fordmedia/North%20America/US/2013/07/17/Henry_Ford_150_quotes.pdf

Nilsson, T. (2000) *A History of Teams*. In Beyerlein M.M. (eds) *Work Teams: Past, Present and Future*. Social Indicators Research Series. 6. Retrieved March 1, 2019, from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-015-9492-9_18

Olivares-Beltrán, A. & Morell, T. (2017). *The role of English as a Lingua Franca in European projects: The case of the RSGAE project*. In EPiC Series in Language and Linguistics. 135–142. Retrieved April 27, 2019, from: <https://easychair.org/publications/open/RRs>

Poplack, S. (2001). *Code-switching (linguistic)*. In N. J. Smelser & B. Baltes (eds.), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. 2062-2065. Retrieved April 25, 2019, from <http://aix1.uottawa.ca/~sociolx/CS.pdf>

Rehbein, A., Thijs, J. D. ten & Verschik, A. (2010). *Lingua Receptiva (LaRa) - Remarks on the Quintessence of Receptive Multilingualism*. In *International Journal of Bilingualism*. Retrieved April 25, 2019, from: <https://www.jantenthije.eu/wp-content/uploads/2010/12/IJB2-LaRa-REHBEINetal-quintessence.pdf>

Sundstrom, E., DeMeuse, K. P. & Futrell, D. (1990). *Work teams: Applications and effectiveness*. American Psychologist, 45, Retrieved February 25, 2019, from: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Sundstrom_et_al_1990_Work_Teams.pdf

Viorica, M. & Shook, A. (2012). *The Cognitive Benefits of Being Bilingual*. Retrieved March 17, 2019, from https://dana.org/cerebrum/2012/the_cognitive_benefits_of_being_bilingual/

Witchalls, P. J. (2012). *Ist das Konzept von Nationalkultur noch zeitgemäß?*. Interculture journal. 11 (19). Retrieved June 2, 2019, from <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/178/280>

LITERATURA:

A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). (2013). 5th edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute. ISBN: 978-1-935589-67-9.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications. ISBN: 9780803973244.

Koegeler-Abdi, M. & Parncutt, R. (2013). *Interculturality: Practice meets Research*. Cambridge Scholars Publishing. ISBN 978-1-4438-4523-6.

Kenon, V. H. & Palsole, S. V. (2019). *The Wiley Handbook of Global Workplace Learning*. John Wiley & Sons, Inc. ISBN: 978-1-119-22699-4.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Detailní rozpis partnerských organizací je přiložen níže 8

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Výběr kategorií 11